

La necesidad de comunicación de las empresas

El proceso de comunicación
interno y externo
de las pequeñas y medianas empresas

UOC

Andrea Llorens Marín

Trabajo de Fin de Máster

Máster universitario en Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos

Modalidad A (investigación teórica)

allms@uoc.edu

Francisco Lorenzo Solá (tutor académico)

Barcelona, enero de 2020

Universitat Oberta
de Catalunya



Resumen

La realidad actual del mercado parece indicar que existen dos hechos, en principio incuestionables, en relación con la comunicación corporativa que realizan las empresas, sean estas de la dimensión que sean. Esos dos hechos constatables son también reconocidos, como veremos, por la mayoría de los expertos en la materia. Por un lado, se encuentra el hecho de la necesidad de que las empresas, especialmente las pequeñas y medianas (PYME), se comuniquen interna y externamente sea cual sea su actividad, su tamaño o el entorno en el que desarrollen su negocio; es decir, que las empresas den a conocer –dentro y fuera de ellas– lo que hacen. Por otro lado, se encuentra el hecho de que las PYME se comunican, hoy por hoy y en su mayoría, de manera insuficiente. Se constata pues de inicio: una necesidad de hacer algo –comunicar– y una carencia –no se hace esa comunicación o se hace mal–. Este fenómeno, realmente un problema, se da a nivel mundial y tiene diversas causas, ya sean económicas, técnicas o culturales de las propias empresas o, incluso, de terceros –como sus proveedores o sus clientes–. Dicho lo anterior y partiendo de la idea de que la comunicación corporativa ayuda –y mucho– a las PYME en el desarrollo, crecimiento y expansión de sus negocios –incluso en algunos casos a la propia supervivencia de la empresa–, conviene analizar y, en su caso, profundizar en las causas de por qué este tipo de empresas y sus responsables no utilizan una herramienta estratégica de esta importancia. Una parte de la literatura científica que trata sobre esta cuestión reconoce una doble realidad, que en principio parece contradictoria: en la mayoría de las entrevistas a los responsables de PYME se reconoce la importancia de la comunicación corporativa y las ventajas que supone para el crecimiento de la empresa, pero los índices de utilización de esa comunicación corporativa siguen siendo muy bajos y deficientes. El responsable de una PYME suele decir que su organización conoce su negocio, sus clientes y sus proveedores y que, por tanto, no necesita comunicar nada. Se conforma con una página web desactualizada y con una dirección de correo electrónico. Por ello, es objeto de este trabajo intentar dar una respuesta –aunque sea aproximativa– a dos cuestiones estrechamente relacionadas con la que parece obvia necesidad de la comunicación en las PYME. La primera es si siempre es necesaria la comunicación corporativa en las PYME –algunas sobreviven sin esa comunicación–, y la segunda es qué ventajas aporta a las PYME la comunicación. Debe adelantarse al lector que las respuestas a estas cuestiones y preguntas no son fáciles de generalizar, por la diversidad de situaciones particulares que pueden darse en las empresas. A lo sumo, pueden darse unos denominadores comunes que, en todo caso, deberán aplicarse caso por caso. La confirmación de las hipótesis iniciales y las conclusiones a las que se llegue después del análisis efectuado servirá para plantear algunas posibles soluciones sobre el futuro comunicativo de las PYME.

Palabras clave

PYME, comunicación, comunicación corporativa, tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), estrategia empresarial y comercio electrónico.

Abstract

The current reality of the market seems to indicate that there are two facts, in principle unquestionable, in relation to corporate communication carried out by companies, regardless of their size. These two verifiable facts are also recognized, as we will see, by the majority of experts in the field. On the one hand, there is the need for companies, especially small and medium-sized enterprises (SMEs), to communicate internally and externally whatever their activity, their size or the environment in which they develop their business; that is, that companies disclose –inside and outside them– what they do. On the other hand, there is the fact that SMEs communicate, today and mostly, insufficiently. It can be seen from the beginning: a need to do something –communicate– and a lack –that communication is not done or done badly. This phenomenon, really a problem, occurs worldwide and has various causes, whether economic, technical or cultural of the companies themselves or even third parties –such as their suppliers or their customers. Having said the above and based on the idea that corporate communication helps –and much– SMEs in the development, growth and expansion of their businesses –even in some cases to the company's own survival–, it is convenient to analyse and, if necessary, deepen the causes of why these types of companies and their managers do not use a strategic tool of this importance. A part of the scientific literature dealing with this issue recognizes a double reality, which in principle seems contradictory: in most interviews with SME managers, the importance of corporate communication and the advantages it represents for the growth of the company, but the utilization rates of this corporate communication are still very low and deficient. The person in charge of an SME usually says that his/her organization knows his/her business, his/her clients and his/her suppliers and that, therefore, he/she does not need to communicate anything. It is made up of an outdated web page and an email address. Therefore, it is the object of this work to try to give an answer –even if it is approximate– to two questions closely related to the one that seems obvious need for communication in SMEs. The first one is whether corporate communication is always necessary in SMEs or not –some survive without this communication– and the second one is what advantages communication gives SMEs. The reader must know that the answers to these questions are not easy to generalize, because of the diversity of particular situations that may occur in companies. At most, there may be common denominators that, in any case, should be applied on a case-by-case basis. The confirmation of the initial hypotheses and the conclusions reached after the analysis carried out will serve to propose some possible solutions on the communicative future of SMEs.

Key words

SMEs, communication, corporate communication, Information and Communication Technologies (ICT), business strategy and e-Commerce.

Índice

1. Introducción	5
1.1. Consideraciones previas	5
1.2. Objetivos del estudio	6
1.2.1. Objetivo general	6
1.2.2. Objetivos específicos	6
1.2.3. Preguntas de la investigación	7
1.3. Plan de trabajo.....	8
1.3.1. Fuentes bibliográficas y materiales	8
1.3.2. Metodología	9
1.3.3. Estructura del trabajo.....	9
2. Marco teórico de la comunicación corporativa	10
2.1. Concepto de pequeña y mediana empresa	10
2.2. Concepto de comunicación y concepto de comunicación corporativa	12
2.3. El impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación en las PYME	16
3. Hechos observables y conceptualización teórica	23
3.1. Problemáticas generales para la implementación.....	23
3.2. ¿Qué debe hacerse? Recomendaciones de los expertos.....	29
4. Conclusiones y prospectiva de trabajo	36
4.1. Confirmación o no de las hipótesis planteadas	36
4.2. Respuesta a las preguntas de la investigación.....	39
4.3. El futuro comunicativo de las empresas	39
4.3. Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación	41
5. Bibliografía.....	42

1. Introducción

1.1. Consideraciones previas

“Las organizaciones no pueden subsistir aisladas, sino que necesitan contactar con sus públicos y entablar diálogo con los miembros de la colectividad [...]” (Carrillo y Castillo, 2007, p. 3).

Manuales académicos, libros especializados o generalistas, blogs o debates en las redes suelen iniciar su exposición respecto a la materia planteando una pregunta más o menos del siguiente tenor: ¿Es necesaria la comunicación empresarial o corporativa?

Una empresa, en términos conceptuales generales, es una organización humana que tiene como finalidad producir bienes o prestar servicios. Esta definición descriptiva de su función productiva –existen otras funciones de la empresa de hoy, como por ejemplo la de responsabilidad social o las basadas en otros valores intangibles– supone la existencia de una diversidad de elementos funcionales que combinadamente coadyuvan a la realización de las finalidades empresariales de cada organización; esto es, personas o departamentos que se encarguen de las compras, de las ventas, de la producción de los bienes, de la prestación de los servicios, de la administración y gestión o de las comunicaciones que se puedan realizar desde la empresa.

Desde siempre, y especialmente en un mundo de mercados globalizados como el actual, la comunicación ha sido y es uno de esos elementos que conforman los procesos internos y externos de la empresa. La empresa necesita comunicar e informar al exterior sobre el producto que vende o el servicio que presta, puesto que si los potenciales compradores no lo conocen poco o nada se puede vender.

El fin último de la empresa –y no solo bajo concepciones puramente capitalistas– es vender y, para ello, se aplican estrategias y acciones de *marketing comercial* –de las cuales la *publicidad* es la más significativa– que pretenden captar el interés de los posibles públicos, tanto para que adquieran los productos o utilicen los servicios como para promover actitudes de *fidelización*. Esto significa, de entrada, que la comunicación no solo debe proyectarse al exterior como tradicionalmente se ha entendido, sino también hacia el interior de la organización –característica relevante– y en todas las líneas, descendentes, ascendentes o transversales.

La comunicación corporativa es eso y más. Una primera aproximación a la pregunta planteada al inicio, sería, en principio, un sí. Esta afirmación debe ser matizada:

1. En su aspecto positivo, la comunicación corporativa impregna todas las distintas realidades empresariales, superando la función meramente comercial de <publicitar> los productos y servicios. ¿Acaso no es necesario también comunicar –con las estrategias, acciones y mensajes que en cada caso correspondan– lo “bueno” y lo “malo” que acontece en la empresa o lo que es o quiere ser? La contestación es otra vez afirmativa. ¿Y para qué? La respuesta sería para generar confianza en todos los públicos relacionados con la empresa, tanto los públicos internos como los públicos externos. No obstante, la empresa, hoy en día, “vende” algo más que productos y servicios, vende imagen o marca; y lo hace tanto hacia dentro –públicos internos– como hacia el exterior –públicos externos–. Sobre esta idea central se insistirá en este trabajo.

2. A pesar de lo positivo del planteamiento y tratándose de PYME, es conveniente añadir al término “*necesaria*” de la pregunta inicial el adverbio “*siempre*”: ¿Es necesaria siempre la comunicación empresarial o corporativa?, puesto que a nadie se le escapará que, a diferencia de las grandes conglomeraciones empresariales, las limitaciones de carácter económico, de recursos humanos y otras que orillan aspectos psicológicos no permiten que las PYME interpreten de forma amplia el concepto de comunicación corporativa y lo apliquen en la gestión del día a día de sus negocios. Por tanto, hay que reformular parcialmente la pregunta inicial en base a si la comunicación reporta ventajas significativas. Por eso hemos de preguntarnos lo siguiente: si la comunicación de las PYME es siempre necesaria, ¿qué ventajas empresariales reporta que siempre lo sea? y ¿puede eludirse en algunos casos esa necesidad? Adviértase que las respuestas a estas preguntas no pueden ser generalizadas, pues la enorme multiplicidad y variedad de circunstancias –cuando no de escenarios y entornos– en que se pueden encontrar las PYME obliga a aplicar los eventuales resultados de la investigación a cada caso concreto que en la práctica se pueda dar.

Los activos de una empresa, sea de la dimensión que sea, pueden ser *tangibles* –productos o servicios– o *intangibles* –valores, cultura, imagen o marca–. En un mercado con cada vez más semejanza entre los productos y servicios y con una cada vez más alta competencia, la diferenciación de una empresa con las de su competencia solo es posible a través de sus *activos intangibles*. Por eso, “[...] la definición de todo producto y servicio está cambiando. Se está inclinando cada vez más hacia lo intangible” (Carrillo y Castillo, 2007, p. 5, citando a Peters, 1993, p. 26). Esa dualidad es lo que el mercado requiere; fijémonos en el actual *marketing comercial* de productos y servicios –bancarios, energéticos, automovilísticos, alimenticios– que apela en lo audiovisual casi en exclusiva a valores intangibles antes que a las características y/o ventajas de los propios productos o servicios. Eso es con lo que han de competir las PYME para mantenerse y acrecentar su posicionamiento en el mercado. Si no se valora esta globalidad de la empresa no podrá existir comunicación corporativa efectiva y eficaz. El reto comunicativo de las PYME es la adecuada gestión de su imagen empresarial, a pesar de sus limitaciones en recursos.

1.2. Objetivos del estudio

1.2.1. Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es constatar la actual situación de la comunicación corporativa en las PYME, a la vez que se analiza el estado de la ciencia académica, en cuanto a las problemáticas que supone dicha situación y a las posibles formas de superarlas.

1.2.2. Objetivos específicos

Para constatar la situación actual de la comunicación corporativa en las PYME, hay que proceder al estudio de tres cuestiones fundamentales y concadenadas –objetivos específicos– como son: analizar la necesidad de toda empresa de comunicar –esencialmente, en las pequeñas y medianas–; analizar las razones por las que las PYME no comunican de forma idónea; y, por último, analizar si siempre es necesaria esa comunicación o hay circunstancias en que no. El estudio de las tres cuestiones anteriores permitirá también alcanzar algunos objetivos secundarios, como los de establecer una aproximación a conceptos relacionados con la materia de la investigación: PYME, comunicación corporativa, tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) o estrategias y herramientas comunicativas en las PYME.

1.2.3. Preguntas de la investigación

Parece existir un criterio uniforme en los autores que han tratado la cuestión (entre otros, Capriotti, 1999; Puyol, 2001; Carrillo y Castillo, 2007; Carrillo y Tato, 2014; Marín, 2015; Pérez, Ramírez y Gómez, 2017; Nohales, 2018) sobre la indudable necesidad de que cualquier empresa –las PYME incluidas– se comunique, ya sea como forma de expansión o como forma de supervivencia en todo caso. Dicho todo esto, la respuesta a esa pregunta de la investigación sería, en principio, fácil de contestar y, probablemente, no requeriría de muchas más explicaciones. El objeto del trabajo va más allá de esa primera cuestión, al intentar adentrarse en las razones de que siendo necesario comunicar –como parece–, esto no se hace siempre –segunda cuestión que se plantea–, lo cual además nos lleva a la tercera cuestión antes apuntada: si las PYME no siempre comunican o no lo hacen lo suficientemente bien, es posible que no siempre sea necesario comunicar.

El ejercicio empresarial en las PYME demuestra lo poco y mal que se comunica. Por eso, la pregunta inicial de la investigación debe completarse con la otras dos, siguiendo el desarrollo explicativo indicado en la Introducción y más allá de constatar las razones de ese poco desarrollo y ejercicio de una herramienta fundamental en la estrategia empresarial de las PYME como es la comunicación. Al respecto, Nohales (2018) señala la necesidad de la comunicación empresarial y las posibles limitaciones a su utilización habitual:

Cuando a las PYMES se les comenta ese viejo, pero actual aforismo de “hacerlo bien y hacerlo saber”, son consciente de que hay que poner en práctica esta máxima. Son conscientes de que quizá si lo están haciendo bien, pero que no lo están haciendo saber y por tanto necesitan hacerlo. También son conscientes de sus limitaciones estructurales y económicas [...] (p. 29).

[...] es habitual que muchas PYMES no dispongan de recursos económicos suficientes para afrontar los costes necesarios para la puesta en marcha de un plan de comunicación, aunque quizá es más común que no dispongan de voluntad o mentalidad o mentalidad sobre la importancia que tiene la comunicación para las empresas (p. 40).

Aunque algún articulista, como Raúl Limón en *El País* (2019, 25 de noviembre), ha comparado la situación con la enfermedad de la “esclerosis”, refiriéndose a la falta de evolución y adecuación de las PYME al actual escenario digital, lo cierto es que aún resultan extremadamente bajos los índices de todo tipo sobre implementación en las pequeñas y medianas empresas de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Así, en la “Encuesta del Instituto Nacional de Estadística sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas” (publicada en octubre de 2019) se señala que las PYME españolas que disponen de página web son un 30,2%, las que usan las redes sociales son un 32,7%, las que recurren al uso de los servicios de la “nube” son un 10,4%, las que realizan compras mediante el uso de la red son un 17,5% y las que venden a través de ella son un 5,8%. Casi exclusivamente con estos datos, queda claro que las PYME no tienen, en gran número de ellas, la habitualidad de aprovechar las herramientas estratégicas que supone la comunicación y el uso de las TIC.

En consecuencia, se plantea el trabajo en base a las siguientes preguntas:

Pregunta general:

¿Es necesaria la comunicación empresarial o corporativa?

Preguntas de desarrollo:

¿Es necesaria siempre la comunicación empresarial?

¿Puede eludirse en algunos casos esa necesidad de comunicación corporativa?

Si la comunicación de las PYME es siempre necesaria, ¿qué ventajas empresariales reporta que siempre lo sea?

1.3. Plan de trabajo

El Plan de Trabajo se inicia con una reflexión general –sin profundizar– sobre el objeto del trabajo –pregunta clave y preguntas de desarrollo–, para luego estructurar el estudio en el esquema propuesto. Sobre dicho esquema, y en base a las referencias bibliográficas encontradas sobre cada una de las cuestiones planteadas, se ha procedido a analizar y explicar el marco teórico sobre aquellos conceptos que se entienden claves para el desarrollo del trabajo –las pequeñas y medianas empresas, la comunicación y la comunicación corporativa, y las tecnologías de la información y de la comunicación– y los hechos observables al respecto –las problemáticas generales para la implementación de los sistemas de comunicación y las propuestas de recomendaciones que apuntan algunos de los expertos comentados, especialmente en el entorno tecnológico actual–.

El trabajo se ha entendido como el planteamiento teórico de los problemas comunicativos de las PYME y sus posibles, también teóricas, soluciones. Por ello, se intenta llegar a unas conclusiones que confirmen –o no– las hipótesis iniciales contempladas y se den –o intenten dar– respuestas a las preguntas formuladas al inicio. Se parte de una hipótesis inicial como es la necesidad de comunicación corporativa, que se plantea como la pregunta básica de la investigación, con una inmediata respuesta, en principio afirmativa, pero que entraña una serie de problemáticas desde el momento en que se constata, como hecho observable inicial: que una gran parte de las PYME no realizan dicha necesaria comunicación.

Por ello, se plantea dar respuesta a las cuestiones –en forma de preguntas– que derivan de dichas problemáticas advertidas.

Finalmente, y de forma sucinta, se da una aproximación al futuro comunicativo de las PYME como resultado de todo lo estudiado y analizado.

1.3.1. Fuentes bibliográficas y materiales

La bibliografía sobre el objeto de este trabajo se asienta básicamente en las siguientes fuentes:

1. Artículos especializados, fundamentalmente sobre comunicación corporativa de las PYME españolas y Latinoamérica.
2. Trabajos universitarios (trabajos de fin de grado y tesis doctorales).
3. Comentarios y opiniones en Internet (posts y blogs), los cuales solo han servido de orientación en algunos aspectos o como complementariedad a lo indicado en las dos fuentes anteriores.

Se han tratado también de forma referencial diversos libros de autores sobre la materia objeto del estudio, al objeto de buscar conceptualizaciones y contextualizaciones generales.

Hay que destacar que se ha recurrido mayoritariamente a artículos especializados y a algunos trabajos universitarios que tratan básicamente de la comunicación corporativa y del uso de las TIC como herramientas estratégicas para dicha finalidad. De estas fuentes, se ha extraído la exposición de las cuestiones teóricas del trabajo y las propuestas de actuación a seguir para superar el actual escenario. Se ha realizado una búsqueda de dichas fuentes (esencialmente a través de Internet), escogiendo aquellas que en términos generales y específicos abordan las temáticas fundamentales indicados: las pequeñas y medianas empresas, la comunicación corporativa y la comunicación corporativa en las PYME, las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y su incidencia en las PYME o las problemáticas generales de la comunicación en dicha tipología de organizaciones empresariales. Atendida la naturaleza teórica del trabajo no se ha recurrido a otros materiales complementarios a las fuentes, como por ejemplo entrevistas a especialistas en comunicación.

1.3.2. Metodología

Planteadas las hipótesis iniciales sobre el objeto del trabajo en forma de preguntas –necesidad de comunicación corporativa y cuestiones de desarrollo relacionadas con su no utilización por parte de la mayoría de PYME–, se ha entendido que la mejor manera de enfocar el desarrollo del mismo es partir del análisis de una doble realidad constatable:

1. La primera es la necesidad de las PYME de comunicar a sus diversos públicos las realidades de la empresa.
2. La segunda es que las PYME (y sus responsables) siguen siendo reacias a la implementación de las TIC.

Sobre la base de lo anterior, el plan de trabajo ha sido hipotético-deductivo; es decir, se ha analizado la literatura académica, extrayendo de ella los razonamientos y las conclusiones que los expertos plantean sobre dichas dos realidades y sobre las demás cuestiones vinculadas, relacionándolo con las preguntas formuladas como hipótesis iniciales. Ello lleva finalmente a dar respuesta concreta a dichas preguntas, confirmando o no las hipótesis del trabajo.

1.3.3. Estructura del trabajo

Sentada la metodología, la estructura expositiva del trabajo será:

1. Una parte inicial introductoria con las consideraciones previa, los objetivos del trabajo (y preguntas de la investigación) y el plan de trabajo.
2. Una parte central con dos apartados:
 - a. El marco teórico de los diversos conceptos relacionados con la materia del trabajo (pequeñas y medianas empresas, comunicación y comunicación corporativa, tecnologías de la información y de la comunicación).
 - b. Los hechos observados y las aportaciones que los expertos consultados han realizado sobre la necesidad de que las empresas (y, especialmente, las PYME) cuenten en su estrategia general con una estrategia específica de comunicación corporativa.
3. Una parte final con las conclusiones y perspectivas del trabajo.
4. Una parte con la bibliografía que se ha utilizado.

2. Marco teórico de la comunicación corporativa

2.1. Concepto de pequeña y mediana empresa

“Las PYME constituyen el agente económico fundamental de las economías modernas, por su contribución directa a la creación de empleo e, indirectamente, al progreso económico y social de una comunidad [...] Su papel en la economía no ha dejado además de crecer durante las dos últimas décadas. Los sucesivos informes de la Comisión Europea (que cuenta con un portal para las PYMES) y del EUROSTAT sobre la composición del tejido empresarial europeo, así como del The European Observatory for SME apoyan rotundamente esta afirmación” (Marín, 2015, p. 3).

No existe un concepto académico unívoco de <pequeña y mediana empresa>, pero a diferencia de otros conceptos empresariales existe una definición legal en el Reglamento (UE) n.º 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014. Señala su artículo 2 (<Definiciones>):

““Pequeñas y medianas empresas" o "PYME": empresas que cumplan los criterios establecidos en el anexo I”.

Especifica dicho anexo I, en su artículo 1, el concepto de <empresas> como:

“[...] toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, así como las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”.

Ante esa amplitud en la que caben muchos tipos de organización económica (de hecho, la norma comunitaria define <gran empresa> en sentido negativo como aquella que no cumple los criterios del anexo I), el artículo 2 del Anexo (<Efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas>) aplica criterios cuantitativos para su delimitación. Así:

“1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones EUR o cuyo balance general anual no excede de 43 millones EUR.

2. En la categoría de las PYME, se define pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones EUR.

3. En la categoría de las PYME, se define microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones EUR”.

La normativa comunitaria establece un sistema de sencilla aplicación, con una triple clasificación: empresas medianas, empresas pequeñas y microempresas, siendo la pertenencia a una u otra en función de dos variables numéricas combinadas: el número de trabajadores y el volumen de negocio que gire la empresa (sin los impuestos directos o indirectos que gravan la actividad económica) o el de su balance general.

Los datos deben extraerse de las cuentas anuales y estados financieros del último ejercicio económico cerrado por la empresa. El cumplimiento o incumplimiento de los límites establecidos para ser asignado a una u otra subcategoría deberá darse en la empresa durante dos ejercicios económicos consecutivos.

La Comisión Europea publicó en 2016 la <Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme>, en la que se determina a qué categoría pertenece cada tipo de empresa.

El Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social de España facilita los siguientes datos sobre empresas inscritas en la Seguridad Social (enero, 2019): 0,20% grandes empresas, 54,00% de autónomos (personas físicas que realizan actividades económicas personal y directamente) y 45,80% PYME, distribuidas en: 24.508 medianas empresas, que representan un 0,80%; 154.738 pequeñas empresas, que representan un 5,40%; y 1.143.015 microempresas, que representan un 39,60%. La población laboral ocupada por las PYME es de 8.416.423 trabajadores, lo que supone un 53,20% del total de la población ocupada en nuestro país. Eso supone que las PYME son una parte fundamental del espectro empresarial actual y con una gran incidencia en la economía, tanto a nivel mundial como de España, y representan alrededor de un 50% del producto interior bruto (PIB). Igual que los autónomos y empresarios individuales, pero con el elemento diferencial como es su potencial de aportación al crecimiento de puestos de trabajo (las PYME crean casi el 66% del empleo, con una media similar a la de la Unión Europea). El presidente de la Comisión Europea, Jean-Claude Juncker, señala en la presentación de la <Guía del Usuario>:

Europa solo recuperará el empleo, el crecimiento y la inversión si somos capaces de crear un entorno reglamentario adecuado y de promover un clima favorable al emprendimiento y la creación de puestos de trabajo. No debemos ahogar la innovación y la competitividad con reglamentos excesivamente prescriptivos y detallados, sobre todo en lo que concierne a las pequeñas y medianas empresas (pymes). Las pymes son la columna vertebral de nuestra economía; crean más de un 85% de los nuevos puestos de trabajo en Europa y debemos liberarlas de una excesiva carga reglamentaria (p. 3).

En conclusión:

1. Existe una definición legal de PYME en función de parámetros cuantitativos, tomados sobre la base del ejercicio económico de cada empresa, referentes al número de empleados y al volumen de negocio o balance general.
2. Sin perjuicio del concepto legal, una PYME es, con independencia de su forma jurídica, una empresa de reducidas dimensiones, en cuanto a su actividad, empleados, volumen de negocio y/o resultados.
3. Las PYME se clasifican, también bajo los parámetros numéricos anteriores y a efectos legales, en empresas medianas, empresas pequeñas y microempresas.
4. Las PYME representan en la actualidad (2019) más del 45% de las empresas constituidas en nuestro país y más del 53% del empleo laboral, con una incidencia en el PIB de alrededor del 50%.
5. Las PYME son la primordial fuerza de desarrollo económico en todos los sectores; y posibilitan la generación de empleo y los nuevos sistemas de emprendeduría.

6. Son **fortalezas y oportunidades** de las PYME, entre otras, su adaptabilidad empresarial a las circunstancias de los mercados; su capacidad para la creación de empleo; la flexibilidad de su organización; y su mejor conocimiento –por cercanía– a los mercados y públicos objetivos a los que dirigen sus actividades.
7. Son **debilidades y amenazas** de las PYME, entre otras, su desventaja competitiva frente a las grandes organizaciones empresariales; su recurrente precariedad y dificultad en encontrar sistemas de financiación; su dificultad de expansión en otros mercados; y su vulnerabilidad a las oscilaciones y crisis sistémicas, sectoriales o recurrentes de los mercados.

Las PYME conforman una parte sustancial del tejido económico de cualquier país, y si tuviésemos que destacar tres características positivas estas serían su capacidad de innovación, su fuerza de adaptación y su flexibilidad. Ello, no obstante, no significa necesariamente que exista siempre una planificación de cómo debería ser la gestión empresarial. La pluralidad de las empresas centra sus esfuerzos en el día a día y, por tanto, en un horizonte cortoplacista de a lo sumo un año, con presupuestos de ingresos y gastos generalmente centrados en un presupuesto exclusivamente de caja y con estrategias inexistentes o muy deficientes. En definitiva, existe una problemática integral general en las PYME (Zapata, 2004, p. 129), por influencias externas, pero también y sobre todo por deficiencias de gestión y por el estilo en que esta es ejercida por sus responsables. Esta deficiencia en la gestión es fundamental para comprender el escaso recurso a la comunicación corporativa que caracteriza a la mayoría de las PYME.

2.2. Concepto de comunicación y concepto de comunicación corporativa

“Hasta el día de hoy se viene manteniendo la función productiva de las organizaciones como una de las más relevantes; sin embargo, con los cambios acaecidos en el panorama empresarial e institucional, la supervivencia y el desarrollo en este ámbito pasan por el impulso de lo que genéricamente se denominan estrategias de imagen y comunicación. [...] En la economía actual, más allá del aspecto tangible de los productos y servicios, los activos intangibles representan un valor decisivo para las organizaciones. Inmersos en una etapa donde las ofertas son cada vez más semejantes entre sí la diferenciación se obtiene, la mayoría de las veces, a través de ciertos factores que trascienden las características físicas de la propia mercancía” (Carrillo y Castillo, 2007, p. 5).

El mundo empresarial, concretamente el de las PYME, es un mundo de supervivencia. Cada día se crean y destruyen multitud de empresas (especialmente PYME) y su nacimiento y desarrollo se caracteriza por una serie de factores internos y externos a la propia organización. Nadie puede dudar que frente a estos retos las grandes corporaciones se encuentran mejor posicionadas. Aunque circunscrito a México –es extrapolable a cualquier país–, Demuner, Nava y Gómez (2017, p. 1), sobre el uso de las nuevas tecnologías en la empresa, afirman:

“Por tamaño de empresa se advierte una amplia brecha digital, siendo las grandes empresas las que más utilizan estas tecnologías y las de menor tamaño las que no aprovechan los beneficios que aportan”.

Las crisis económicas permanentes, periódicas o recurrentes; los constantes cambios tecnológicos, sociales, culturales y legales que regulan los diversos sectores económicos; la globalización de los procesos productivos; y la presión que ejerce la alta competitividad entre las empresas a nivel nacional e internacional obligan no solo a mejorar la calidad de los productos y los servicios, sino a dar algo más al mercado. Esa demanda hace esencial que todas las empresas, más concretamente, las PYME, requieran de estrategias y herramientas de todo orden (incluso, y más, las del ámbito comunicativo) que faciliten su supervivencia. Por eso, Marín (2015):

[...] las empresas se encuentran inmersas en un mundo donde los intangibles han superado la clásica visión empresarial de economía, producción y administración
[...] las oportunidades empresariales ya no se encuentran en el proceso productivo, sino en el ámbito de la imagen (p. 2).

Eso coloca a la comunicación corporativa y a su información/mensaje en un lugar estratégico de primer orden, que requiere una gestión suficiente, eficaz y eficiente, lo cual no es un reto sencillo en las PYME. Conviene hacer aquí una breve reseña sobre la diferenciación de los términos “*información*” y “*comunicación*”. El primero hace referencia a la emisión de datos y la segunda la que se refiere a que esa información llegue a los públicos y la respuesta que estos den al respecto para amplificar y potenciar la imagen de la empresa (Martín, 2010).

El cambio real del mercado y del pensamiento de los consumidores no ha sido paralelo al cambio mental de muchas empresas y empresarios, lo que ha propiciado que se desperdicien importantes oportunidades, al no apercibirse de que en menos de unos decenios se ha pasado de una estructura empresarial para una sociedad de producción a una estructura empresarial en construcción para una sociedad (global) de consumo; pasando de lo tangible a lo intangible. La literatura académica analizada reconoce que los estudios sobre la estrategia y gestión de la comunicación empresarial va destinada, prioritariamente, a las grandes organizaciones y no tanto a las PYME (Carrillo, García y Rui, 2010; Demuner, Nava y Gómez, 2014; Pérez, Segovia y Topete, 2017), aunque solo sea por cuanto esas corporaciones se encuentran mejor posicionadas que las PYME al disponer de mayores recursos humanos, técnicos y económicos, tal y como se ha indicado al inicio de este apartado.

Resulta relativamente sencillo explicar lo que es la comunicación, pero no resulta fácil compactar en unas pocas líneas su definición. Comunicar es decir algo a otros, proporcionar una información, sea cual sea esta, que interesa que esos otros conozcan. Según el Diccionario de la Lengua Española (edición 2001) <comunicación> es la acción y efecto de comunicar o comunicarse (primera acepción), y <comunicar> es hacer a otro partícipe de lo que uno tiene (primera acepción) o descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo (segunda acepción).

Se podría decir que la COMUNICACIÓN es un proceso por el cual un sujeto (EMISOR) transmite a otro sujeto (RECEPTOR) una INFORMACIÓN que contiene uno o varios mensajes concretos, a través de un determinado o unos determinados CANALES o medios y con un determinado o unos determinados CÓDIGOS (entendidos como un conjunto de signos y reglas para su utilización conocidos y aceptados por emisor y receptor); todo ello dentro de un CONTEXTO y unos OBJETIVOS determinados. Todos los elementos del proceso descrito sirven para comunicar una información, concepto este que, aunque estando relacionado con el primero, no debe confundirse en absoluto, pues uno es el todo y el otro la parte.

Como afirma Gómez-Biedma (2015):

Si la Comunicación es el proceso mediante el cual el ser humano se pone en contacto y se relaciona con sus semejantes y con su entorno, la Información es el resultado de esa comunicación, lo que se comunica, el contenido del fenómeno comunicativo; el cual definiremos como un conjunto organizado de datos que una vez procesados forman el mensaje informativo y que modifica los conocimientos de la persona o receptor del mensaje (p. 56).

No obstante, conviene precisar un poco más la definición de lo que son uno y otro concepto, como exponen Carrillo y Castillo (2007, siguiendo a García, 2001):

La Información debe ser comprensible y por fuerza verdadera, mientras que la Comunicación no siempre es comprensible, ni real, puede ser ficticia, sobre todo cuando transmite percepciones, sentimientos y opiniones. Resumiendo, la Comunicación e Información son esferas diversas que pueden ocupar un espacio común, como sucede en el caso de la información periodística o publicitaria ofrecida por los medios de comunicación social. Y no es impropio llamarlos medios de comunicación social, en vez de medios de información, pues no sólo ponen en común informaciones, sino también sensaciones, pasiones, efectos psíquicos, ficciones, etc., que no son de suyo informativas. Los medios comunican otras cosas además de elementos informativos (p. 57).

El anterior párrafo nos lleva a la variante de la comunicación empresarial. La comunicación empresarial (o corporativa) puede ser entendida, en relación con los sujetos implicados, como aquella comunicación referida a las empresas privadas y públicas con ánimo de lucro, en contraposición a la denominada “comunicación institucional”, la entendida como la comunicación de las instituciones públicas y entidades sin ánimo de lucro, Martin (2010), si bien algún autor, como Villafañe (2000), define la comunicación corporativa como la comunicación que la empresa dirige exclusivamente a los públicos externos.

No obstante, el concepto ha evolucionado históricamente, si bien siempre ha sido fundamental para supervivencia de la empresa: “[...] si no hago comunicación no me conocen y si no me conocen no existo, aunque fabrique lo mejor y dé el mejor servicio” (Carrillo y Tato, 2014, p. 2). Y en sentido parecido la frase de origen filosófico: “[...] Hacer bien las cosas, y darlas a conocer” (Capriotti, 1999, p. 1). Lo que caracteriza a la comunicación empresarial es que debe ser contemplada como una herramienta de gestión empresarial, incluso en el ámbito de las PYME, a pesar de la recurrente falta de medios humanos y materiales. Es aquí donde se hace más necesario la diferenciación entre comunicación e información; y, en relación con esta, entre información sobre los productos y servicios e información sobre la propia empresa (imagen, reputación, valores, misión, responsabilidad social, etc.).

Carrillo y Tato (2014) definen comunicación empresarial, en función del valor añadido que aporta, como:

[...] el conjunto de decisiones materializadas en distintas acciones, para que una organización alcance sus objetivos planteados en términos de obtener más valor (una marca fuerte) y reconocimiento (mejor imagen corporativa a corto plazo y mejor reputación corporativa a largo plazo) (p. 2).

En términos complementarios se expresa Capriotti (1999, p. 1):

Así, llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.

Por su parte, Puyal (2001, citando a Luhmann, 1995, p. 139) afirma:

Y mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometándose el error de identificar “comunicación” con “información”. La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso –el contenido de lo que se comunica– y por sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida” (p. 1).

De estas tres aportaciones académicas anteriores se concluye como resumen que la comunicación empresarial requiere como mínimo:

1. Que se adopten unas decisiones comunicativas para transmitir mediante unas acciones concretas una información –todo lo que la empresa dice de sí misma– a los públicos de la empresa, lo que supone tener establecido previamente un plan estratégico de comunicación.
2. Que se tengan planteados unos objetivos a corto y largo plazo, siendo los primeros los que ayudan a obtener un mayor valor para la marca y la imagen de la organización y los segundos los que ayudan a obtener una mejor reputación de la empresa.
3. Que se disponga de unos recursos de comunicación para dedicar a que la comunicación pueda llegar de forma efectiva a los *stakeholders* de la empresa.
4. Que se establezca una diferenciación entre “comunicación” e “información”, según las definiciones que se ha indicado al inicio del apartado, para poder completar el proceso comunicativo de manera correcta.

La comunicación empresarial es, por tanto, un proceso que implica la creación y gestión de herramientas de comunicación para transmitir de forma integrada –Teoría Holística de la comunicación corporativa de Joan Costa– y proactiva una información elaborada a todos los públicos internos y externos sobre los activos tangibles e intangibles. Esta nueva forma de ver el proceso supera la concepción cerrada imperante en el siglo XX sobre comunicación exclusiva de productos y servicios (*marketing*) y entra en el concepto del *branding corporativo*, entendido este último concepto –en sentido amplio– como el proceso de creación de una marca corporativa, tanto desde los aspectos visuales –como el nombre, el logo, los símbolos o colores corporativos, etc.– como desde los intangibles de la empresa –como la filosofía, los valores o la cultura corporativa– (Capriotti, 2010, p. 16).

2.3. El impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación en las PYME

“En el actual entorno en que se desempeñan las PYME, el uso de TIC es indispensable ya que estas representan un componente básico para integrar sus actividades operativas. La globalización y la gran cantidad de competidores que día a día las PYME tienen que enfrentar, las ha obligado a buscar una rápida adopción de las TIC y, si bien estas les permiten mejorar su actividad administrativa, también es cierto que se requiere que la adopción vaya acompañada de la adecuada comunicación en todos los niveles de la organización para que éstas, efectivamente reporten una mejora en el desempeño de la Pyme” (Pérez, Ramírez y Gómez, 2017, p. 51).

Las tecnologías de la información y de la comunicación han tenido un enorme impacto en el mundo global de la economía, hasta el punto de ser un factor de cambio: “Estas tecnologías han dado lugar a una nueva revolución tecnológica y han impulsado en la década de los noventa el proceso de globalización de la producción, las finanzas y el comercio” (Billón, Lera y Hernández, 2002, p. 126).

El fenómeno también ha trascendido, lógicamente, a las empresas. No parece concebible una estrategia empresarial de las PYME sin el recurso de las TIC, entendidas como aquel conjunto de múltiples herramientas técnicas que posibilitan el almacenamiento, el procesamiento y la transmisión de información. Las TIC son necesarias cuando la empresa necesita, dentro de un escenario global e interconectado, de sistemas de comunicación rápidos y efectivos. Es indudable que la empresa es un reto permanente.

A pesar de que, como decíamos, una de las características de las PYME es su capacidad de flexibilidad, de adaptación y de innovación, las reticencias –cuando no la resistencia– a la implementación siguen siendo enormes, siendo los motivos diversos en función de la idiosincrasia y situación de cada empresa. Los costes económicos reales o no se encuentran, sin duda, detrás de la mayoría de ellos, pero también otras razones como las estrategias (ideas) de negocio o la actitud de los consumidores, según In.PYME:

Por ejemplo, un pequeño comercio tradicional y en definitiva PYME puede ver el paso a la Red y convertirse en e-PYME, como una amenaza al negocio tradicional, si el cliente típico de este comercio comienza a hacer sus compras por Internet, eliminándose así las llamadas compras “por impulso”. Planteado esto, el posible objetivo de este comercio tradicional podría ser conseguir que sus clientes hicieran sus compras rutinarias (por ejemplo, compra de la semana) en Internet, para reservar su preciado tiempo para comprar en sus tiendas físicas, como “experiencia de placer” (pasear por su tienda) (p. 6).

Los tres grandes desafíos son: suavizar sus estructuras formales e informales en los desarrollos de producción de sus bienes y servicios (como también aquellas de índole administrativa y de gestión); adecuar sus estrategias y sus ejercicios al mercado y a la competencia; y progresar en los procesos tecnológicos, con especial incidencia en este caso a las nuevas tecnologías.

¿Pero qué ventajas pueden suponer las TIC para las PYME?

Las TIC son un instrumento de múltiples aplicaciones que beneficia las comunicaciones internas y externas. Sin profundizar en la materia y a los solos efectos de fijar conceptos básicos, hay que señalar que por “*comunicación interna*” se entiende el conjunto de actuaciones que realiza la empresa para crear relaciones –de información, de interés y/o de motivación– con y entre sus integrantes, mediante diferentes medios de comunicación y con la finalidad de cumplir los objetivos de la empresa; y por “*comunicación externa*” se entiende aquellos mensajes que una empresa dirige a sus públicos externos para mantener y mejorar las relaciones con ellos, proyectar una imagen corporativa favorable o promover sus productos o servicios (Martín, 2010).

Con independencia de que sea interna o externa, la comunicación corporativa simplifica los procesos de gestión, posibilita los sistemas de interacción comunicativa, provee de información y conocimiento y facilita la toma de decisiones, aporta el conocimiento de la empresa a los *stakeholders* o actualiza y mejora la imagen corporativa.

Es más, algún experto (entrevista realizada por Giancarlo Carbone a Joan Costa, 2006) ha llegado a afirmar, ante la pregunta de si la comunicación corporativa ha cambiado con la llegada de las TIC, lo siguiente:

Dicho en sentido amplio, lo que ha cambiado ha sido la gestión, con la enorme capacidad de manejo de la información, la velocidad de cálculo y la potencia de modelización. Pero el problema no es esto. El problema es lo que no ha cambiado: la mentalidad de muchas empresas. La tecnología es solo un aspecto del cambio (p. 225).

Más allá del problema anunciado, véanse con detenimiento algunas ventajas:

1. Las TIC se caracterizan por su adaptabilidad a cualquier situación cambiante, siendo dinámicas y flexibles; ventaja coincidente con la capacidad que las PYME tienen de adaptarse a las variabilidades del mercado (consumidores, competencia, productos y servicios, etc.). Las TIC son, por tanto, una herramienta fundamental en la estrategia empresarial que complementa perfectamente con lo que son y necesitan las PYME y les permite una ventaja competitiva (y de subsistencia) en los nuevos escenarios. De esta idea de complementariedad surge la siguiente consecuencia: no incorporar las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación al ámbito de la empresa no solo pone en riesgo su propia existencia, sino que asegura, a un corto o medio plazo, su desaparición del mercado, tanto por la competencia que sí las adopte como por los propios consumidores que elegirán empresas adaptadas antes de aquellas otras que no lo estén.
2. Las ventajas competitivas, en general, de las TIC no solo sirven para asegurar que la empresa se mantendrá en el mercado, sino para aportar también material y un valor añadido efectivo a los productos y servicios. La sola posibilidad de interrelacionar directamente y al momento entre todos los sujetos de los procesos de producción y comercialización de dichos productos y servicios fortalece el negocio y genera oportunidades que no existían en el “mercado analógico” y local. Sirva el siempre repetido ejemplo de que cualquier empresa, incluso una microempresa, puede hoy en día, a través de las TIC, vender su producto o su servicio en cualquier parte del mundo, algo que hasta hace unos años era impensable para las PYME. Por ello es fácil colegir que, por ejemplo “El comercio electrónico es una de las herramientas innovadoras que permiten incrementar la venta de tus productos o servicios alrededor del mundo” (Hernández, Hernández y Olgún, 2018, p. 247).

3. La TIC son una herramienta efectiva para potenciar la imagen de la empresa. Aunque no es objeto de estudio específico en este trabajo, sí que es conveniente –dada su importancia dentro de la estrategia comunicativa de las empresas– referenciar la aportación a la empresa de lo que es la imagen corporativa. Capriotti (2008) señala:

“Es decir, aparece una creciente dificultad de diferenciación de los productos o servicios existentes. Por esta razón, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma” (p. 10).

“La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de "beneficio mutuo" será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro” (p. 11).

4. Las TIC son herramientas de comunicación, básicamente del entorno de internet, utilizadas indistintamente por las empresas, aunque su uso suele ser mayor –y, en su caso, diferenciado– en función del tamaño de la organización –y, por tanto, de su capacidad económica– (Pérez, Ramírez y Topete, 2017, pp. 56 y 71; Demuner, Nava y Gómez, 2014, p. 4). Las TIC más utilizadas en las empresas son los correos electrónicos, las páginas web, los sistemas de compra y venta por internet, los sistemas de banca electrónica o el *marketing* a través de internet (véase el cuadro completo de posibles usos de las TIC por las PYME en Saavedra y Tapia, 2013, p. 90).

Pero las TIC no solo potencian los sistemas de una empresa como los indicados, ya sean sobre sus procesos productivos o sobre sus intangibles, sino que innovan y transforman las formas de producción y comercialización de bienes y servicios, al igual que lo ha hecho con la globalidad de la sociedad; así, Ríos, Toledo, Campos y Alejos (2009), siguiendo a Porter y Millar, (1985) comentan:

Las tecnologías de la información y las telecomunicaciones están provocando un profundo impacto en todos los sectores de la actividad humana, desde la producción hasta la educación y los servicios para la salud. La convergencia de tres áreas tecnológicas anteriormente diferenciadas como la informática (las computadoras), las telecomunicaciones, y la transferencia y procesamiento de datos e imágenes, ha llevado a profundos cambios en la producción de bienes y servicios en las sociedades contemporáneas. Con base en todo ello, emergen las llamadas sociedades de la información y la terciarización de la economía (p. 161).

Un ejemplo de estos cambios es lo que algunos autores denominan “nuevos modelos de negocio electrónico” (véase el caso de la construcción, Janita y Miranda, 2014). Es decir, cambian el sistema económico global. Detengámonos por un momento en el sistema de comercio electrónico –e-Business o e-Commerce–.

¿Qué es el comercio electrónico? Puede ser definido como el proceso tradicional de comercio –compra y venta de un producto o de un servicio a cambio del pago de un precio–, pero realizado a través de sistemas, plataformas y aplicaciones digitales, de manera que no es necesario que quien vende y quien compre se encuentren en un mismo lugar físico. El sistema de compraventa a distancia, sin que la parte compradora y la parte vendedora se encuentren en el mismo sitio, no

es, desde luego, un aspecto novedoso en el mundo de las transacciones comerciales, ni en el hacer de las empresas.

La diferencia con el pasado es la globalización del intercambio de bienes y servicios y la tendencia imparable a que este fenómeno suceda, tanto en el comercio entre las empresas, como –y, sobre todo– en la venta al consumidor y usuario. Hasta hace unos decenios era impensable que el cliente final adquiriese de forma masiva el producto, o incluso el servicio, sin acudir a la <tienda física>. Ello a pesar de que la venta por catálogo o venta por correspondencia es una “herramienta de *marketing*” que se inició en los países anglosajones a mediados del siglo XVIII como sistema de comercialización de productos y servicios entre los clientes finales y que ha perdurado y perdura hasta nuestros días.

La cuestión podría tratarse –aunque obviamente no es objeto de este trabajo– desde la vertiente psicológica del consumidor-comprador final y la tendencia, hoy superada por el comercio electrónico, de no comprar si no se ve el producto. De ahí, la expresión <tienda física>. Por eso, la creciente importancia del comercio electrónico en el escenario comercial de las PYME con sus clientes finales, sin olvidar también la importancia de sus proveedores. Es más, la tendencia es que quien solicita un producto o servicio sea quien “marca” el sistema de relación con su proveedor; así lo indica el director de Marca y Marketing Corporativo de Banco Santander en el periódico *El País*, (2019, 27 de diciembre):

“[...] el cliente está en el centro y él decide cómo prefiere relacionarse con el proveedor en cada momento o situación de su vida. Esto implica tener la mejor experiencia de cliente en todos los canales. Algunas herramientas que están ayudando a amplificar y mejorar sustancialmente la experiencia de cliente son el *machine learning*, la inteligencia artificial y, especialmente, el *big data*. Todas las empresas buscamos hacer el mejor uso de los datos para mejorar la experiencia de nuestros clientes y afinar mejor las propuestas comerciales”.

El concepto de comercio electrónico no es único, como muestran algunas referencias aparte de la facilitada anteriormente, In.PYME:

La consecuencia de esta “toma de posiciones intelectual” es, entre otras, la existencia de numerosas definiciones de lo que significa el e-Business. Como muestra, hemos seleccionado las definiciones de tres instituciones de reconocido prestigio y voz autorizada: Organización Mundial del Comercio: “La producción, promoción, venta y distribución de productos a través de redes de telecomunicación”. Merrill Lynch: “Transacciones electrónicas con intercambio de información”. Price Waterhouse Coopers: “Uso de las tecnologías de la información para facilitar la compraventa de bienes, servicios e información a través de las redes públicas de telecomunicación”. Aunque se puede apreciar que según la fuente existen diferencias de concepto, la coincidencia está en la utilización de redes de telecomunicación (p. 24).

Muchas son las oportunidades de mejora de negocio que se podrían exponer en el marco de la empresa. Solo como ejemplo de las ventajas que las TIC pueden aportar –en uno de sus campos más prominentes y que seguidamente veremos, como es el del comercio electrónico–, los autores García, Rialp y Rialp (2007, p. 127) señalan en su cuestionario a las empresas que entrevistaron las siguientes: la mejora en la calidad del servicio a los clientes; la mejora en los plazos de entrega y la mayor agilidad/rapidez en la distribución; el ahorro de costes/gastos comerciales y de gestión documental; la mayor agilidad en la gestión; la comodidad; la mayor publicidad y la mejora en imagen de la empresa; el evitar desplazamientos; la posibilidad de captar nuevos clientes y

ampliar la clientela; la apertura de nuevos mercados y la presencia en mercados distantes; la fidelización de clientes a los productos, servicios y marca; y mayores posibilidades de innovación y de renovación de la gama de productos.

Como se puede observar, el campo de desarrollo de esta manera de hacer negocios es inmenso. Basta simplemente revisar la terminología de raíz anglosajona nacida al respecto (como se dice en *Pymes y Autónomos* sobre los conceptos de e-Business): e-Banking (para servicios bancarios), *Business to Customer* B2C (para operaciones entre una empresa y un cliente concreto), *Marketplace to Customer* M2C (para operaciones en el que un grupo de empresas realiza una operación con un concreto cliente), *Business to Business* B2B (para operaciones que se realizan entre empresas), *Customer to Customer* C2C (para operaciones concretas entre clientes de una misma empresa) y un largo sin fin de acrónimos en función de los servicios específicos que se ofrecen *online*.

Cabe destacar por su importancia creciente en las transacciones realizadas entre empresas el sistema B2B y los e-Mercado o e-Marketplaces, que según el INE 2013, un 90% de las ventas se formalizadas a través de internet por dicho sistema, puede ser definido, según Janita y Miranda (2014), como:

[...] una forma de hacer negocios que aprovecha la tecnología de Internet para agrupar a múltiples compradores y vendedores en torno a un sitio web o plataforma, permitiéndoles realizar transacciones comerciales mediante diversos mecanismos y liderados bien por una tercera parte neutral o por alguna de las partes implicadas (comprador o vendedor), ofreciendo, además, servicios de valor añadido que permiten mejorar la gestión de los aprovisionamientos y facilitan la integración de la/s cadena/s de suministros de las distintas organizaciones (pp. 122-123).

No es que estas formas de relación entre empresas y/o entre empresas y clientes o, incluso, de estos entre sí no existieran antes en las economías tradicionales, pero la globalización del comercio gracias a la aparición de las TIC y su desarrollo ha supuesto una <nueva frontera> para la economía. Nacido en la década de los noventa del siglo pasado, el paradigma de la nueva economía –ligada a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación– puede caracterizarse en síntesis y siguiendo a Billón, Lera y Hernández (2002, p. 125), por:

1. El impacto de la globalización y, como consecuencia de ello, la transformación del entorno internacional.
2. La creciente competencia de resultados de la liberalización de los mercados financieros, de los bienes y de los servicios.
3. El impacto de las TIC en la tecnología, la información, la comunicación y el conocimiento.
4. Las transformaciones, derivadas de la implementación de las TIC en el mundo empresarial y en los mercados, lo que provoca sustanciales cambios de la mano de herramientas como internet y el comercio electrónico, que han potenciado –a su vez– la interactividad entre los distintos sujetos de los procesos comerciales y la modificación de las relaciones en el mercado.

Solo dos ejemplos de lo que se viene llamando la “nueva economía” o el *data economy*:

1. “En el mundo de los negocios –agrega el fundador del sitio web Visual Capitalist–, la transformación tecnológica es la manera más obvia de impulsar cambios en los mercados” (*BBC Mundo*, 2018).
2. “Las nuevas tecnologías traen consigo un nuevo valor, los bienes intangibles, que empiezan a ser incluso más valiosos que los bienes en sí mismos o los servicios. El Big Data no sólo brindará más oportunidades a sectores como el transporte, las fábricas o la salud, sino que transformará la industria de servicios tal y como la conocemos hoy, aumentando la productividad y reduciendo los costes. Además, la economía de datos mejorará la investigación e innovación tecnológica, permitiendo abordar los desafíos de las nuevas sociedades digitales y fomentando una mayor eficiencia en el sector público. La Unión Europea prevé que, en el año 2020, habrá diez millones de trabajadores en este sector y 360 mil compañías especializadas en Big Data, lo que se traducirá en una facturación de 740 millones. Una cifra nada desdeñable con unas posibilidades difíciles de vislumbrar a corto plazo” (Velasco, 2018).

Evidentemente en el estadio de desarrollo del comercio y de las TIC asociadas a ello, todavía no hay un camino definido en todos sus aspectos, pero sí pueden apuntarse las líneas generales (In.PYME):

Ciertamente, no todas las iniciativas que proliferan en esta actividad tendrán éxito, pero ya se puede diagnosticar cuáles serán sus efectos perdurables: la creación de nuevos “ecosistemas” de usuarios, la radical transformación de hábitos y modelos organizativos dentro de las empresas. Este género de innovación, que forma parte de la categoría de los intangibles, ilustra con elocuencia que la Nueva Economía dejará su impronta más allá de las tribulaciones bursátiles, por su capacidad intrínseca de transformar hábitos sociales. Que es lo que realmente importa (p. 23).

Un componente añadido del nuevo marco, que suma quizá a todos los previos relacionados, es que los productos y servicios brindados al mercado –fundamentalmente por las PYME dada su posición en los mismos– son cada vez menos diferenciales en sí mismos, y si se quiere continuar como empresa en funcionamiento, la diferenciación o valor añadido o ventaja competitiva solo –entendemos hoy por hoy– puede venir dada por una estrategia de e-Business o, lo que es lo mismo, la diferenciación a través de la personalización de la oferta más que del producto o servicio. Y eso es la problemática de las PYME –a nivel mundial–: la dificultad de que se dé una “inmersión” en los negocios *online* y que se produzca una transición entre la forma de hacer los negocios de manera tradicional y hacerlos de manera virtual, que no debe ser radical, ni necesariamente inmediata, puesto que ambos mercados –tradicional y virtual– siguen a fecha de hoy conviviendo y complementándose mutuamente.

Es mucha la literatura que señala la dificultad de las PYME (y especialmente de las micropymes) para iniciar su presencia digital, y también se indica que la falta de estrategia, de conocimientos y de recursos conlleva el convencimiento de los responsables de la empresa de que dicha presencia en internet es inútil e ineficaz para sus negocios. Pero ello es cierto, como afirma Maderuelo (2015):

“Actualmente es necesario e imprescindible para las empresas tener presencia en Internet. Mediante una estrategia online definida pueden construir su marca, y sobre todo ganar visibilidad y captar y fidelizar clientes”.

Veremos a continuación cuáles pueden ser las razones de ello, aunque no es difícil adivinar que detrás de las mismas –sean las que sean en su detalle– existe una falta de visión estratégica del negocio y un desaprovechamiento de oportunidades de negocio, cuando como se ve el impacto de las TIC en las PYME es enorme y condiciona su presente y enfoca su futuro.

Para finalizar este apartado, lo mejor es resumir en pocas palabras la importancia y la necesidad de un auténtico esfuerzo de inmersión por parte de las PYME en el uso efectivo de las TIC. Así, como indican Saavedra y Tapia (2015):

El uso de las tecnologías de información en las MIPyME cobra vital importancia si consideramos que hoy en día representan un elemento fundamental para incrementar la competitividad de tales empresas. Dichas tecnologías mejoran el desempeño de la empresa por medio de la automatización, el acceso a información, menores costos de transacción e incorporación de procesos de aprendizaje. Dentro de las limitaciones que encuentran las MIPyME para el uso de las TIC se encuentran la cultura prevaleciente que no visualiza el impacto de sus beneficios. Se considera que la inversión es muy elevada y que los beneficios se obtendrán en el largo plazo (p. 103).

3. Hechos observables y conceptualización teórica

“Es habitual que en muchas pequeñas y medianas empresas no se dispongan recursos ni económicos ni operativos concretos para resolver problemas relacionados con la Comunicación, y que no se observe a esta como una herramienta de gestión. [...]. Además, esta Comunicación no se plantea desde una perspectiva global e integral, sino que se limita, en muchas ocasiones, a actuaciones de marketing o de publicidad para vender los productos. Esta situación que ya de por sí es grave, viene acompañada por la ignorancia que existe en las pequeñas y medianas empresas sobre estos recursos. Estas empresas desarrollan acciones inconexas y lo hacen de manera fragmentada, lo que se convierte en un obstáculo para controlar y gestionar su Comunicación desde un enfoque estratégico restando, a su vez, eficiencia y coherencia a sus acciones. Todo lo contrario, a lo que ocurre con otros recursos estratégicos que controlan y gestionan de manera adecuada” (Marín, 2015, p. 6).

Sentados los conceptos teóricos anteriores, parece claro que el problema –y el reto a superar– de la comunicación de las empresas (grandes corporaciones o PYME, pero especialmente en estas últimas) estriba, actualmente, en la utilización de los nuevos sistemas y procesos de comunicación, esto es, las tecnologías de la información y de la comunicación. Aunque no hay que olvidar los mecanismos de comunicación empresarial tradicional (*offline*), es indudable que el análisis de los hechos observables pasa por la visualización de estos a través de las TIC. Por ello, me centraré básicamente en la necesidad de uso de dichas tecnologías y de las estrategias que las soportan.

3.1. Problemáticas generales para la implementación

“Quizás uno de los problemas principales de las PYMES es que muchas continúan aún con los modelos de gestión y producción orientados a satisfacer las necesidades de producción y ventas, dentro de la sociedad de consumo, más que a entender a los consumidores. Consideran que estas acciones son propias de las grandes empresas. Pero creo que cada vez más PYMES son conscientes de ellos y están poniendo en marcha un "departamento" de consultoría en comunicación o están contratando a profesionales que puedan ofrecerles estos servicios” (Nohales, 2018, p. 40).

No parece discutible –como hecho observable– que uno de los principales problemas actuales que afecta a la estrategia comunicativa de las PYME, si no el que más, es precisamente la falta o deficiencia de esta estrategia. Problema propio al que se suman dos factores externos relevantes:

1. El uso ya habitual y asentado en la conciencia empresarial de las grandes corporaciones de las estrategias comunicativas y su cuasi perfecta adaptación al escenario cambiante de la comunicación de las TIC. Así Marín (2015) señala:

Las pequeñas y medianas empresas (que componen más del 99% del tejido empresarial español) a pesar de la importancia que, en los últimos tiempos, se le concede a la Comunicación tienen poco desarrollada la gestión de la misma

invirtiendo pocos recursos en el área de Comunicación. El desarrollo de estas acciones está ligado, en las últimas décadas, al ámbito de las grandes empresas (p. 6).

2. El uso, también ya habitual y masivo, de los consumidores y usuarios de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación; y, lo que es más importante a nuestros efectos, su rápida y progresiva adaptación a las nuevas técnicas de comercialización de productos y servicios.

Esta situación de deficiencia comunicativa es recurrente y asentada. Las PYME reconocen, en altos porcentajes, tener un problema de comunicación –tanto interna, como externa–, siendo las causas más habituales el desconocimiento de los procesos técnicos de comunicación, el significado de los distintos conceptos teóricos de la materia y la carencia de profesionales especializados (*RRHH Digital*, 2016):

Este problema en comunicación es bastante más habitual entre las empresas españolas de lo que pensamos. Pocas saben qué y cómo tienen que comunicar. En la mayoría de los casos se debe a que no tienen los conocimientos adecuados y tampoco cuentan con profesionales para esta área. La comunicación, el marketing y la publicidad son conceptos que suelen confundirse dentro de las empresas ya que están relacionados. No obstante, cada uno cumple unos objetivos y las compañías deben confiar en profesionales para desarrollarlos. En el *Agenciasdecomunicacion.org* encontramos cada día empresas que creen estar haciendo comunicación cuando sólo hacen publicidad o que piensan que las redes sociales las puede llevar el becario porque como es joven sabrá de Facebook y Twitter. La comunicación empresarial va mucho más allá y debe ser una inversión para toda empresa independientemente de su tamaño.

Según el informe de Oak Power (2015) publicado por la Agencia Efe –al que no se ha tenido acceso directo, sino por referencias de diferentes blogs como la Agencia de Comunicación o Barcelona Business–, un 59% de las PYME reconoce problemas en sus comunicaciones internas y un 72% en sus comunicaciones externas. Se dan, además, los datos muy significativos de que un 50% de las empresas manifiestan que no son conocidas, un 10% que se las confunde con otras empresas y un 22% que no transmiten lo que quieren comunicar. Finalmente, un 8% no puede cambiar su imagen corporativa después de haber padecido una crisis reputacional. No obstante, esos no son los únicos problemas.

La doctrina especializada ha fijado una serie de barreras y factores impeditivos que dificultan, cuando no imposibilitan, que las PYME utilicen las TIC y con ello alcancen grados aceptables de comunicación corporativa que las posicionen en sus mercados y sectores.

Lo anterior se resume, siguiendo a Mercader (2016, p. 16) que cita a Ríos et al. (2009, pp. 92-94), en una serie de obstáculos, sin perjuicio de que, si bien el análisis realizado por dicho autor se refiere a empresas mexicanas, se entiende perfectamente adaptable a la situación general de las PYME –incluidas las españolas–, aunque se pueda tratar de situaciones económicas y de cultura empresarial diferentes:

1. **Barreras.** El citado Mercader plantea una serie de barreras a modo de obstáculos materiales –económicos, técnicos– e inmateriales –psicológicos– que pueden agruparse en las siguientes categorías:

- a. Respecto a los costes: los elevados costes económicos de creación e implementación que no responden a la rentabilidad de los proyectos de la empresa; la falta o deficiencia de medios de financiación adecuada de terceros –entidades bancarias– para este tipo de proyectos; o la necesidad de una inversión continuada y recurrente.
 - b. Respecto a la tecnología: la rápida obsolescencia de los mecanismos técnicos implantados; la poca flexibilidad de la tecnología implantada para las necesidades de cada empresa, en particular la complicación, la lentitud y el coste de la integración de la tecnología implementada con otras aplicaciones de la empresa; la alta especialización de los procesos técnicos; las imposibilidad o dificultad de la adaptación de la tecnología implementada con las infraestructuras de la empresa, etc.
 - c. Respecto a la mentalidad empresarial: los empresarios de las pequeñas y medianas empresas presentan mentalidades resistentes a los cambios; la creencia de que no se necesita o de que no se necesita lo suficiente disponer de nuevas tecnologías de la comunicación; la creencia en que se trata de una “moda” más que de una necesidad; la no asunción de la necesidad del cambio por parte de los responsables de la empresa y, por tanto, la falta un impulso descendente a la organización, etc.
 - d. Respecto a los resultados: los resultados que se obtienen no suelen coincidir con los esperados, al menos a corto plazo; la previsión de los resultados a obtener es poco predecible, etc.
2. **Factores.** Junto a lo anterior, se especifican una serie de factores que también impiden o dificultan la adaptación:
- a. La falta de recursos financieros para invertir en las nuevas tecnologías. En palabras de la periodista Raquel Cobo (2014): “La idea de que la comunicación es cara es una opinión muy extendida entre las Pymes”. La Agencia Oak Power (2015) señala respecto a las PYME que solo un 45% no dispone de un departamento de comunicación y/o *marketing* y que solo un 45% dispone de un presupuesto para comunicación y/o *marketing*. Añade el informe que los motivos se deben a la falta de recursos económicos (30% de las empresas) y a la creencia de que no es necesario (25% de las empresas); siendo la conclusión que “la comunicación no es valorada como un elemento productivo dentro de la empresa, sino más bien como un gasto que hay que reducir o evitar”.
 - b. La falta de cultura digital (brecha digital).
 - c. La falta de motivación para la adaptación.
 - d. La falta de programas gubernamentales y de una estrategia nacional para el impulso de las TIC en las PYME. Este factor no resultaría aplicable a nuestro país, puesto que en 2015 se aprobó la denominada “Agenda Digital para España”, una estrategia gubernamental, a modo de hoja de ruta (2015 a 2020) y siguiendo los parámetros de la Agenda Digital para Europa (2010), cuyo objetivo es “[...] trasladar los beneficios de las nuevas tecnologías a los ciudadanos, las empresas y la Administración” (p. 3), fomentando la implementación de redes de comunicación digital, el crecimiento del comercio/economía digital y la creación de empleo, la confianza en los sistemas digitales, y la actuación empresarial en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Ese objetivo de inclusión digital se articula en una serie de planes parciales de desarrollo (hasta nueve), de los que a nuestros efectos interesa el Plan de TIC en PYME y comercio electrónico.

Dicho plan especial establece como objetivos (p. 13):

1. Aumentar el uso eficiente e intensivo de las TIC en la PYME.
2. Implantar la factura electrónica en las empresas.
3. Incrementar las personas y PYME que realizan comercio electrónico.

Por lo tanto, se pretende maximizar las oportunidades que proporcionan las nuevas tecnologías para facilitar la productividad y competitividad de las PYME. Paralelamente a lo anterior, se establecen otros planes relacionados: el Plan de confianza en el ámbito digital (sistemas de seguridad) o el Plan de desarrollo e innovación del sector TIC (creación de empleo en las empresas). Con estas políticas públicas se establecen las bases necesarias para potenciar la productividad y la competitividad de las PYME en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.

- e. La falta de nivel de integración de los proyectos en la cadena productiva de las PYME.

Además de todo lo anterior, existe un elemento decisivo de carácter psicológico que hay que tener en cuenta en cualquier estrategia comunicativa de las PYME –recordemos lo indicado por Costa (entrevista realizada por Giancarlo Carbone, 2006) sobre el enfoque de la mentalidad de muchas empresas como un problema que aún permanece–. Se ha dado en los últimos decenios un doble cambio de mentalidad en las transacciones comerciales:

1. El vendedor ha venido vendiendo tradicionalmente bienes y servicios tangibles y, por ello, los sistemas tradicionales de *marketing* y de publicidad han tendido a la emisión de mensajes relacionados con las características (ventajas y beneficios para el comprador) del resultado de la actividad productiva empresarial. Se han limitado a acciones publicitarias y al trato directo con los clientes, es decir, no han abordado otros conceptos relacionados con la marca (Carrillo, García y Rui, 2010, p. 2) y elementos relacionados como identidad, cultura o imagen. Según Costa (entrevista realizada por Giancarlo Carbone, 2006), los productos y servicios no son el eje de la empresa, sino que:

Para mí los puntos cardinales de la empresa, hoy, son cuatro: identidad, cultura, comunicación e imagen (p. 226).

La bondad de los productos y los servicios se da por supuesta, pero no es lo más distintivo hoy, ya que los productos competidores son prácticamente iguales, y los servicios se copian fácilmente. Los valores son más decisivos que los mismos bienes (p. 228).

En este punto, conviene hacer referencia a la distinción de conceptos.

Por lo general, las relaciones públicas de la empresa vienen conformadas por el *marketing de la empresa* y la *publicidad corporativa*, siendo ambos interdependientes y necesarios para una comunicación integral, completa y efectiva (Nohales, 2018, p. 28); el primero se define como el estudio de la forma en que las relaciones de intercambio son creadas, estimuladas, facilitadas, valoradas y gobernadas, siendo entendida la relación de intercambio como aquella conexión de recursos, personas y actividades orientadas hacia la creación e intercambio de valor para el mercado (Hernández, 2001, p. 2), y la segunda, como “una información social, ya que ofrece noticias concretas sobre una actividad, servicio o producto, pero limitándose sólo y exclusivamente a destacar los aspectos positivos, pagando por ello e intentando

convencer o persuadir al público de sus ventajas” (Argerich, 2010, p. 287, citando a Martín, 2006, p. 215).

2. No obstante, el cambio de mentalidad del vendedor ha venido dado por cuanto ahora lo que se vende es lo intangible de la empresa (valores, misión, compromiso social), dado que cada vez es más difícil diferenciar los productos y servicios por sus características y utilidades, lo que supone un cambio en la estrategia comunicativa y también un cambio en los contenidos y formas de comunicar, para lo cual las nuevas tecnologías suponen un soporte imprescindible.
3. El comprador final ya no se conforma únicamente con que el bien o servicio que compra sea útil para sus finalidades propias, sino que quiere que, además, lleve implícito unos valores actuales y universales generalmente aceptados. No quiero solo comprar un vehículo para desplazarme, sino que quiero que ese vehículo contribuya a la sostenibilidad medioambiental. No quiero solo comprar una prenda de vestir, sino que esa prenda no sea el producto de una explotación social y económica de otros seres humanos, sino el resultado de un comercio justo. Los públicos, actualmente, quieren recibir comunicaciones con *inputs* que contengan mensajes distintos de los tradicionales sobre los productos y servicios que se comercializan, por lo que nuevamente, las tecnologías de la información y de la comunicación tienen un papel relevante.

Si se parte de las anteriores premisas (barreras, factores y, especialmente, del cambio generalizado de mentalidad en la venta de intangibles empresariales), la problemática que supone la falta de comunicación (recurrente y planificada) se convierte en una cuestión vital y casi de supervivencia de las empresas y, concretamente, de las PYME. Según señala el *Informe de Marketing en las PYMES* de la agencia de comunicación Prensa y Comunicación (2018), el 87% de las empresas que cesaron en su actividad en 2018 no tenían establecido un plan de *marketing* profesional y, por tanto, carecían de una estrategia comunicación y *marketing*. Y eso viene reconocido por los expertos en la materia. Véase lo que señala Marín (2015), que se ajusta, en términos generales, a la realidad de la comunicación empresarial hoy de las PYME y sus problemáticas:

Los cambios sociales, la apertura de los mercados, la globalización, la búsqueda de la calidad, la extrema competitividad y la actual crisis económica son algunos retos a los que tienen que hacer frente las organizaciones empresariales sin distinción de tamaño. Para responder a estas exigencias las empresas deben implementar nuevas herramientas y estrategias que les permitan competir con garantías de éxito. Y una de ellas, quizá una de las más importantes, sea la Comunicación que desarrollan para relacionarse con todos sus públicos, ya sean internos o externos. Las empresas se encuentran inmersas en un mundo donde los intangibles han superado la clásica visión empresarial de economía, producción y administración. Los autores Tironi y Carvallo (2011) entienden que las oportunidades empresariales ya no se encuentran en el proceso productivo, sino en el ámbito de la imagen. Por tanto, esa clásica visión de empresa debe ser sustituida apoyándose en unos flujos de Comunicación que favorezcan el desarrollo de la cultura y la identidad corporativas, convirtiéndose en los ejes vertebradores de la gestión empresarial. La Comunicación debe entenderse como una herramienta estratégica para la gestión de las relaciones de las empresas con su entorno, con sus públicos (ya sean internos o externos); puesto que implementando estas medidas van a poder competir en los mercados desde una mejor posición. Los procesos de Comunicación en las empresas pasan a un primer plano. Este nuevo modelo en las organizaciones empresariales, por tanto, sitúa a la Comunicación en un lugar estratégico. Como afirma Villafañe (2007:197) “durante

los noventa se produce una fuerte revaloración de la imagen corporativa y el modelo de gestión que lo hace posible es el de Comunicación integral”. Carrillo (2014:1) apunta que “hace unos años nadie hablaba de comunicación en la empresa como un área de gestión individualizada del marketing. Ahora, son muchas las empresas que tienen separadas ambas funciones y que confieren a la comunicación empresarial, en general, un carácter estratégico”. Como se afirma, la actividad actual de las empresas se enmarca en un ambiente competitivo en el que para poder sobrevivir y crecer en el entorno empresarial, es necesario fomentar e impulsar estrategias de imagen y Comunicación empresarial. Para Villafañe “la gestión profesional de la imagen y la Comunicación corporativa es un requisito para la competitividad y un reto de primer orden para competir en los mercados actuales” (Villafañe, 1999:7-8). Para López (2006) la gestión estratégica de todos los intangibles de una empresa implica una gestión integrada de los activos de imagen y Comunicación: Comunicación corporativa, Comunicación de marketing y Comunicación interna. De hecho, en la actualidad la actividad comunicativa de las organizaciones se ha desplazado desde la Comunicación de producto a la Comunicación de marca y, finalmente, a la Comunicación orientada a fortalecer la imagen y la reputación de las propias compañías (Villafañe, 2005).

Si se trasladan estos planteamientos a la pequeña y mediana empresa, este sea quizás uno de los principales problemas de las PYME del siglo XXI: muchas de ellas aún no han abandonado los obsoletos modelos de gestión y producción orientados a satisfacer las necesidades de producción, ventas y finanzas de las organizaciones que a entender a los consumidores y a la sociedad en general; que es precisamente la nueva perspectiva de la gestión empresarial. Si la Comunicación es un valor fundamental para que las empresas lleguen a sus públicos y gestionen su imagen, son muchas las PYME (pequeñas y medianas empresas) que no hacen uso de esta fuente de recursos que les ofrece la Comunicación (p. 2).

De esta cita y de la relación de barreras y factores impeditivos se deducen, como resumen final respecto al escenario planteado, las siguientes conclusiones:

1. Las empresas –y, especialmente, las PYME– necesitan implementar nuevas estrategias de todo orden para poder competir (con éxito) en las nuevas tendencias de sus mercados y sectores actuales.
2. Una de las estrategias más importantes es la comunicación corporativa (en todos sus ámbitos), puesto que las “oportunidades empresariales” se encuentran hoy más en el campo de la cultura e imagen de empresa que en el resultado de los procesos productivos. La comunicación se ha transformado de la “comunicación de producto” a la “comunicación de marca”.
3. Se llega a afirmar que la “comunicación debe entenderse como una herramienta estratégica para la gestión de las relaciones de las empresas con su entorno”, siendo por tanto un “requisito para la competitividad” y de supervivencia empresarial.
4. Las TIC –como herramientas de un plan integral de comunicación corporativa– son imprescindibles para superar las problemáticas existentes, pues se encuentran presentes en toda la cadena de producción de una empresa y generan valor añadido a todos y cada uno de sus eslabones; y, además, modifican las formas y los modos en que se desarrollan las actividades empresariales (Saavedra García & Tapia Sánchez, 2013, p. 16).

En definitiva (Nohales, 2018):

Los cambios sociales de estos últimos tiempos, provocados en buena medida por la irrupción de las nuevas tecnologías; la apertura hacia nuevos mercados, unido a la búsqueda de la calidad y la excelencia en los productos y servicios, acompañado todo esto de la gran competitividad, existente y de la gran crisis económica que no termina de desaparecer, conforman algunos de los retos con los que tienen que lidiar las empresas actuales (sean grandes o pequeñas).

Para responder a estas exigencias, las empresas deben implementar nuevas herramientas y estrategias que les permitan competir con garantías de éxito en el mercado. Quizás una de las más importantes es la comunicación. Es decir, el relacionarse con los públicos de las organizaciones, ya sean públicos internos o externos. En definitiva, y tal como viene decirnos Pedro Pablo Marín-Dueñas, la actividad actual de las empresas se enmarca en un ambiente muy competitivo. Para que éstas puedan sobrevivir y crecer, es necesario fomentar e impulsar la comunicación. Las PYMES no se pueden permitir el no llevar a cabo actividades comunicativas, pues son clave en su desarrollo empresarial (pp. 38-39).

Para finalizar el apartado, quisiera hacer una reflexión sobre los hechos observados que recogen los expertos consultados. Resulta que existe una tendencia generalizada a reconocer la existencia de problemas comunicativos –barreras, factores y otros elementos– y la necesidad de mejorar sus estrategias de comunicación, pero sus actuaciones distan mucho de ese voluntarismo manifestado. No obstante, véanse los resultados cuantitativos y las conclusiones del estudio realizado por Marín (2015, pp. 12-18) sobre un total de 230 pequeñas y medianas empresas españolas que cumplimentaron un cuestionario sobre comunicación empresarial (concepto), percepción que la empresa tiene sobre los distintos tipos de comunicación a sus públicos y sobre la importancia de la comunicación para su desarrollo y resultados. Se comparan los resultados con la mirada que tienen otros expertos –incluso los que el propio autor expone–, y se da pie a considerar las respuestas dadas en esta investigación como voluntaristas, puesto que, por ejemplo, se considera importante comunicarse de forma continua, constante y planificada con los diversos públicos de la empresa, siendo dicha comunicación una herramienta para la buena marcha de la empresa (“*factor de éxito*”) y una inversión, que no un gasto. Esto, se indica, resulta más un *desideratum* que una efectiva práctica de estrategia comunicativa dentro de la estrategia global de negocio de las PYME. Es un modelo del discurso teórico de los responsables de las pequeñas y medianas empresas frente a una realidad totalmente diferenciada.

3.2. ¿Qué debe hacerse? Recomendaciones de los expertos

“El cambio es ley de vida. Cualquiera que mire solamente al pasado o al presente, se perderá el futuro” (John F. Kennedy, s.d.).

“La discusión ya no se centra en si las TIC proporcionan ventajas competitivas sostenibles, sino en cómo la PyME puede incorporarlas para competir” (Saavedra y Tapia, 2013, p. 89).

Del planteamiento de los problemas que se ha observado que las PYME tienen respecto a su adaptación al mundo digital y, con ello, a los nuevos sistemas de comunicación corporativa se destaca una conclusión: las pequeñas y medianas empresas desaprovechan las ventajas,

especialmente las competitivas, que las nuevas y futuras que vendrán tecnologías de la información y de la comunicación reportan y reportarán.

Y ello, fundamentalmente, porque, como se dijo al principio de este trabajo (citando varios autores, Carrillo y Tato, 2014 y Capriotti, 1999), la comunicación empresarial hoy es dar visibilidad y conocimiento como variante avanzada y más amplia de la tradicional máxima de que para que te compren te has de anunciar. Así, pueden exponerse una serie de acciones que las PYME, con independencia de su tamaño y sector, deberían plantearse para aprovechar las ventajas que se han señalado para superar su actual escenario.

En definitiva, y como se indica en el encabezado del apartado, no se trata de lo que hay que hacer –eso es evidente: cambiar –, ni siquiera del cuándo –eso también es evidente: lo antes posible–, sino de cómo hay que hacerlo.

- 1. CONCIENCIACIÓN de la necesidad de relacionarse con el entorno.** La relación de la PYME con sus diversos entornos es fundamental para no quedar aislada y para ello es vital que comunique, tal y como recogen diversos de los autores consultados (Capriotti, 1999; Carrillo y Castillo, 2007; Carrillo y Tato, 2014; Marín, 2015; Maderuelo, 2015).

La relación con el entorno implica comunicar, lo que implica a su vez establecer las líneas generales de qué comunicar, a quien comunicar y cómo comunicar. Los conceptos de relacionarse y comunicarse no son iguales¹: el segundo es el medio del que se sirve el primero. La principal preocupación a la hora de emprender cambios significativos en un negocio es cómo responderán los que se relacionan con el mismo –clientes, proveedores, empleados y otros terceros relacionados, como las entidades financieras–. Relacionarse con los *stakeholders* de una empresa no significa comunicarse a través de una página web corporativa o un correo electrónico para recibir pedidos y enviar facturas, va más allá y supone una actitud proactiva (y una serie de conductas asociadas como la paciencia, la dedicación o la perseverancia) y una gestión de las relaciones. Como señala Cristina Del Amo en *El Publicista* (s.d.):

“Hacer y decir que se hace, una conjunción perfecta para alcanzar el éxito”.

Se trata de “promocionar” la empresa hacia el exterior y también hacia el interior, de utilizar las estrategias y herramientas de comunicación (Nohales, 2018, p. 42) y de aprovechar activamente las formas comunicativas que las TIC proporcionan (no todas, por supuesto, sino aquellas que planificada y coordinadamente puede asumir la PYME según sus circunstancias y entorno). Es un principio de la comunicación corporativa que el incrementar el conocimiento de la empresa –lo que es, lo que quiere ser, quienes la componen, lo que hace, lo que hace bien e, incluso, lo que no hace del todo bien– es una actuación positiva que acerca la empresa a quienes se relacionan con ella y facilita las oportunidades de éxito. En el fondo, se trata de la vieja máxima de que para que te compren han de conocerte, extendiendo –adaptando al nuevo escenario de la economía global y

¹ Señala la *Real Academia de la Lengua Española*, respecto a los términos:

Relacionar: **2.** tr. Establecer relación entre personas, cosas, ideas o hechos; **4.** prnl. Mantener trato social.

Comunicar **1.** tr. Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene; **2.** tr. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo; **3.** tr. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito; **4.** tr. Transmitir señales mediante un código común al emisor al receptor; **6.** tr. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer.

tecnológica– ese conocimiento no solo a los procesos productivos de la empresa, sino a cualquier cuestión que se relaciona con ella.

Si no se supera el “aislacionismo” en el que subsisten la mayoría de las PYME –nos conocen nuestros clientes y nosotros los conocemos a ellos y con esto ya basta–, no se superará la cotidianeidad de la siguiente exposición (Limón, en *El País*, 2019, 25 de noviembre):

Fátima Fernández apunta en su libreta de cuadros una petición de un cliente para que su marido, Manuel González, atienda una avería eléctrica mientras el teléfono no para de sonar. Con su esposo, lleva adelante Electro Magón en Sevilla. “Somos una tienda de barrio. Hacemos reparaciones y vendemos pequeños electrodomésticos y material. La gente nos conoce y no necesitamos más ni tenemos dinero para otras cosas”, justifica en su tienda, donde el dispositivo más avanzado es una caja registradora. “Si no está en la red, no entra en la oferta de servicios. Cuando hay una avería, la gente busca en Internet los más cercanos. Digitalizarse no solo mejora la competitividad, sino que reduce gastos y automatiza procesos, con lo que se gana tiempo. Todo son ventajas. Y el coste es asumible. Por entre 50 y 100 euros al año por trabajador, se puede tener una empresa en la red sin riesgos, gracias a los servicios en la nube”, argumenta Vera [Juan Vera, director de Edosoft].

El texto del artículo transcrito recoge la necesidad de que una PYME se relacione:

1. Si no estás en la red no existes (si no estás en la red no te relacionas ni te relacionan y, por tanto, no te conocen).
2. Digitalizar mejora la competitividad de la empresa (cuestión relacionada con la anterior).
3. La digitalización y darte a conocer son ventajas, empezando por el valor añadido que las TIC aportan a cualquier proceso productivo y comunicativo de la empresa.

Existen otras posibles propuestas de actuación. Unas, autónomas de las indicadas, y otras, derivadas de las expuestas; pero lo significativo es que las PYME afronten el cambio. O, mejor dicho, los cambios, puesto que es denominador común extraíble de los autores tratados que se requieren un cambio cultural y un cambio material que lleve a la digitalización e implementación de las nuevas técnicas de información y comunicación. Solo así: las PYME cumplirán con la necesidad de comunicar y comunicarse bien en sus proyectos y negocios. Así, Valencia y Hoyos (2012):

Finalmente, en un entorno cada vez más competitivo, se requiere de herramientas y ventajas tecnológicas que permitan liberar recursos ocupados en la realización de actividades operativas, que no agregan valor a la actividad organizacional, habilitando a las PYME para focalizarlos en los negocios de su estrategia empresarial lo que conduce a un proceso de reorientación hacia el núcleo del negocio, propiciado por el uso intensivo de las TIC, lo que permite la gestión de la información y del conocimiento a todos los elementos de sus procesos, superando la concepción de la tecnología como un recurso e integrándola como un elemento central de la cultura empresarial (p. 106).

2. **SUPERACIÓN de las reticencias a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.** Diversos autores tratados en este trabajo hacen referencia a la revolución que supone la implantación de las nuevas tecnologías en la empresa y a las reticencias, de una manera u otra, de los responsables de las PYME a llevarla a cabo (Billón, Lera y Hernández, 2002), lo que hace que existan barreras y factores impeditivos (Mercader, 2016; Cobo, 2014), que la gestión de la comunicación en sus diversas facetas esté poco desarrollada (Marín, 2015; Nohales, 2018); o que no se sepa qué y cómo comunicar (*RRHH Digital*, 2016).

Las particulares características de esta tipología de organizaciones (estructurales, económicas, sociales, de gestión o de administración) las hace más proclives al temor a lo “desconocido”. No basta un reconocimiento general de la necesidad y de la utilidad de contar con sistemas de comunicación e información eficaces en las PYME, sino que hay que ir más allá y adoptar políticas empresariales de implementación efectiva de dichos sistemas.

No solo hay que disponer de una página web corporativa o de una página web con el ABC de productos/servicios y precios de la empresa –superando los tradicionales catálogos en papel–; hay que comunicar, informar y publicitar lo que es y lo que hace la empresa; y para eso disponer de las nuevas tecnologías que permitirán, por sus diferentes canales, llegar a todos los públicos relacionados con ella. Téngase en cuenta que las grandes corporaciones y los consumidores y usuarios finales de los productos y servicios se encuentran más avanzados en los aspectos digitales, lo que hace que la digitalización de las PYME sea una cuestión de competitividad y, en buena medida, de supervivencia individual de la empresa concreta (Carrillo y Castillo, 2007). Lo “digital” (interpretado en sentido amplio) es la herramienta con que han de contar las PYME, y convertirla en un elemento directamente relacionado con la gestión de los negocios (estrategia de negocio) y no sólo una mera innovación técnicas de las infraestructuras de la empresa.

Una innovación técnica en comunicación puede ser el telefax como complemento del teléfono o el correo electrónico, y las diferentes aplicaciones de las redes sociales suponen una innovación mental en las relaciones humanas y, por tanto, en las relaciones comunicativas en los negocios –hemos visto con cierto detenimiento lo que puede suponer para las PYME operar en un escenario de e-Commerce o sus variantes de mercados electrónicos–. No cabe duda de que hace apenas un decenio era impensable que pequeñas y medianas empresa de Extremadura o de Castilla-La Mancha pudieran comerciar con otros países en otros continentes y tener una posición sostenible y en desarrollo en sus sectores y nichos. Véanse los ejemplos de digitalización que se contienen en los trabajos de Carrillo y Castillo (2007), Gómez (2011) o Maderuelo (2015).

Los temores, en su mayor parte interpretados como obstáculos mentales más que materiales y reales –aunque sus efectos sean superar la brecha digital existente–, pueden ser varios: a lo desconocido que supone la tecnología constantemente cambiante; a no obtener resultados (rápidos y previstos); a mostrarse a la competencia; a la captación o robo de datos; a la suplantación; a la copia de las técnicas, tácticas o estrategias de negocio o de productos/servicios; a las críticas; a perder el poder de los ejecutivos/directivos para dejarlo en manos de la técnica, a nuevos tipos de negocio o nuevos mercados (nuevas formas de hacer); a la inexperiencia; a la inutilidad de las inversiones tecnológicas; a no tener éxito; etc.

La superación de esos miedos relacionados en el párrafo anterior –reales o no reales, con materialidad o no según los casos– y de otros que puedan darse en las PYME y en sus gestores es el primer paso para superar los problemas actuales de la comunicación corporativa –puesto que se trata de una cuestión de psicología empresarial– y vendrá dada por el conocimiento de las nuevas tecnologías –conocer es superar los miedos–, de sus ventajas e inconvenientes, evidentemente. Saavedra y Tapia (2013) señalan:

[...] Jeon, Han y Lee (2006) realizaron un estudio para determinar los factores de éxito en la adopción de *e-business* por parte de las pequeñas empresas en Korea. Encontraron que uno de los principales determinantes es el conocimiento del director acerca de las ventajas y beneficios de la implementación de *e-business* [...] (p. 89).

3. SUPERACIÓN de las reticencias a las mejoras y a las nuevas formas de negocio.

Diversos autores consultados han apuntado la ventaja estratégica y competitiva que suponen las TIC como generadoras de importantes mejoras en los negocios e, incluso, de creación de otras formas de negocio (Ríos, Toledo, Campos y Alejos, 2009 –siguiendo a Porter y Miller, 1985–; García, Rialp y Rialp, 2007; Janita y Mirada, 2014; Saavedra y Tapia, 2015).

Es evidente que el comercio global a través de las TIC facilita no solo el conocimiento de los productos y servicios de las empresas –sin necesidad de la proximidad y relación física entre comprador y vendedor–, sino que los mecanismos de compraventa y transacción se realicen de forma distinta a como se hacía antes. De ahí el nacimiento de nuevas formas como *e-Business*, *e-Marketplace* o *B2B* y sus variantes.

Esos son los nuevos modelos de negocio que crea/facilita la tecnología digital. Las PYME y sus responsables conocen sus negocios (es una característica generalizada en las pequeñas y medianas empresas la cercanía al negocio y a sus públicos y el conocimiento de uno y de los otros), pero existe el temor –también generalizado– en la prospección de nuevas vías de negocio; o, por decirlo de otra forma, miedo al crecimiento, miedo a expandirse, miedo a la internacionalización y, en definitiva, miedo psicológico al fracaso (*El Economista*, 2018, 21 de febrero):

La realidad es que las pymes tienen miedo a crecer y, en muchos casos, carecen del personal cualificado, de visión empresarial, conocimiento y herramientas para aumentar su tamaño e incrementar su productividad [...] A ello se suma el estigma social empresarial del fracaso, mientras que en países como Estados Unidos fracasar y emprender está bien visto, aquí está mal visto y hace que muchos empresarios prefieran quedarse en su zona de confort.

Superar esos temores y proceder a la planificación del negocio –planteando estrategias generales de crecimiento y, entre ellas, las de comunicación que coadyuvarán a ese objetivo principal– ha de ser la meta que se planteen las PYME siempre con la visión empresarial de crecer, aunque ello pueda suponer un riesgo e, incluso, un fracaso. Esa idea conceptualizada es la que se recoge en un término de reciente implantación en las empresas y en los negocios como es el de EMPRENDEDOR. Emprendedor no es solo quien crea negocio (empresa) sobre la base de una idea innovadora; es también quien con un negocio en funcionamiento innova dentro de él, ya sea en mejora o en nuevas líneas de producto o de servicios, ya sea del propio negocio.

Si como parece las PYME son “*la columna vertebral de la economía europea*” (Carta Europea de la Pequeña y Mediana Empresa, Cumbre de Jefes de Estado o de Gobierno de la Unión Europea, Feira, Portugal, junio 2000), sus responsables han de superar este segundo temor psicológico; y para ello cuentan –entre otros– con un elemento fundamental. Señala Marín (2015):

Al contrario que ocurre con las grandes empresas, donde la toma de decisiones se retrasa debido a la excesiva burocratización de los procesos, en las PYMES esta flexibilidad facilita dichas decisiones, permitiendo adaptar rápidamente sus modelos de negocio y responder antes a los cambios que tienen lugar en su entorno (p. 8).

4. **CONCIENCIACIÓN de que la comunicación corporativa es una estrategia empresarial** (como parte de la estrategia general de los negocios de la empresa). Es casi unánime en la literatura académica la conceptualización de la comunicación corporativa como una estrategia empresarial que forma parte inescindible de la estrategia general de negocio de cualquier empresa, ya sea en sus productivos, ya sea en la comunicación de marca y la necesidad de superar estrategias inexistentes o deficitarias (Zapata, 2004; Carrillo, García y Rui, 2010; Marín, 2015, citando a Tironi y Carvallo, 2011; Hernández, Hernández y Olgún, 2018; Nohales, 2018). La comunicación corporativa no es publicidad y no es *marketing* – al menos no es solo eso–, sino que es un elemento fundamental – combinado con las nuevas tecnologías– en la planificación de la estrategia empresarial – entendida esta como la forma de organizar los distintos componentes materiales, humanos y de otra naturaleza de una empresa, de cómo se relacionan entre sí y con otros elementos externos y, en definitiva, de qué hacer y cómo hacer para generar valor en la empresa y no solo de resultados económicos–. Aunque la naturaleza de las PYME las hace organizaciones con estrategias informales, poco apropiadas y faltas de formalización en los procesos (Pérez Rendón, Ramírez Segovia & Topete Gómez, 2017:50), es indiscutible que las PYME necesitan estrategias de comunicación definidas y que estas se basen en las TIC, tal como señalan García, Rui y Carrillo (2010):

Empresas y organizaciones, con independencia de su tamaño, se lanzan a la conquista de una estrategia empresarial que contemple la utilización de Internet. Este entorno ofrece una plataforma inmejorable para empresas de limitadas dimensiones y modestos presupuestos. Por ello, se debe mencionar de forma muy especial a las PYMEs, que en el entramado empresarial ibérico suponen más del 99% del total de empresas aportando gran cantidad de fondos al PIB del país (INE, 2009; INE.pt, 2010) (p. 4).

La gestión estratégica de la empresa, sea esta una gran corporación o sea una PYME, es imprescindible, y la concienciación –en estas últimas especialmente– de que, dentro de esa estrategia general –sea formal o informal–, se encuentra la estrategia comunicativa es también fundamental.

No es objeto de este trabajo un análisis en profundidad de lo que es la estrategia comunicativa; más allá de recordar someramente –siguiendo a Capriotti (1999:226)– la existencia de tres objetivos básicos para la estrategia de comunicación en las PYME:

1. **El objetivo cognitivo**, definido como aquel por el que se busca crear, mejorar, informar o modificar el conocimiento que tienen los públicos de la empresa.

2. **El objetivo afectivo**, definido como aquel por el que se busca generar, mejorar, informar o cambiar los sentimientos, emociones y preferencias de los públicos hacia la empresa.
3. **El objetivo conductual**, definido como aquel por el que se busca que los públicos de la empresa realicen algún tipo de acción u omitan alguna conducta.

Así, las PYME deberían establecer –no tanto como un *desideratum*, sino como una idea que se ha de implementar efectivamente, aunque se es consciente de la dificultad que ello supone– un plan estratégico de comunicación integral con la fijación de los objetivos, los públicos, las técnicas y acciones de comunicación.

5. **CONCIENCIACIÓN de que la empresa vende algo más que productos y servicios y que lo intangible debe ser también comunicado.** Si en otra cuestión la literatura académica está de acuerdo es en la necesidad de que las PYME “vendan” lo intangible de la empresa, superando la tradicional comercialización de bienes y servicios (Carrillo y Castillo, 2007; Capriotti, 2008 y 2010; Marín, 2015; Velasco 2018).

En una economía global en la que cada vez se diferencian menos competitivamente los productos y servicios de las empresas, la información y la comunicación deben distinguir, para diferenciar a una empresa de otra, otras cuestiones. De ahí el impulso, en los últimos decenios, en transmitir a los públicos concretos conceptos intangibles propios de la empresa (misión, visión, valores, objetivos, responsabilidades sociales) o que suponen principios y reglas generalmente aceptados que hay que seguir (ecología, medioambiente, sostenibilidad, protección de la naturaleza, economía social, economía igualitaria, comercio justo, responsabilidad social, responsabilidad corporativa, cooperación, colaboración, solidaridad, etc.). La literatura científica analizada y transcrita ha sido clara en resaltar:

- a. El valor añadido y decisivo (Carrillo y Castillo, 2007, p. 5) que supone a la empresa sus intangibles.
- b. La necesidad de gestionar –estratégica e integradamente– los intangibles.
- c. La necesidad de comunicar ese valor añadido de los intangibles que se poseen, sin perjuicio de que se considera que la comunicación es un intangible más de las empresas (Marín, 2015, p. 10), hasta el punto de que estos han desplazado la comunicación de producto a la comunicación de marca/imagen.

Si las PYME desarrollan sus actividades en un escenario marcado por la preeminencia de los intangibles (imagen y/o marca) y las ventajas competitivas ya no se encuentran residenciadas en los procesos productivos, es evidente que la estrategia comunicativa debe encaminarse a potenciar esa cultura e identidad de empresa, con las características que, en cada caso, le sean propias. Fruto de esta visión (Marín, 2015) es que:

La Comunicación debe entenderse como una herramienta estratégica para la gestión de las relaciones de las empresas con su entorno, con sus públicos (ya sean internos o externos); puesto que implementando estas medidas van a poder competir en los mercados desde una mejor posición. Los procesos de Comunicación en las empresas pasan a un primer plano (p. 2).

4. Conclusiones y prospectiva de trabajo

“Es innegable pensar que la reciente crisis económica que todavía aleta sobre nuestro país y, por qué no decirlo, sobre medio mundo, ha hecho que todos tengamos que reinventarnos y que formulemos nuevos modelos de negocio. Por otra parte. La irrupción de nuevas tecnologías de la comunicación en la sociedad actual genera importantes cambios en la manera de comunicarnos; genera nuevas oportunidades de negocio y nuevas maneras de relacionarnos con nuestros clientes, pero a su vez obliga a las empresas a saber poner en marcha estrategias adecuadas para llegar a ellos de forma óptima, dado el contexto competitivo del mercado y la necesidad de sobrevivir o crecer en el mismo” (Nohales, 2018, p. 7).

Se ha querido reproducir la cita anterior en este apartado final de Conclusiones porque recoge un resumen claro y actual (2018) de cuál es el escenario del mercado, de la competencia y de la tecnología en el que las PYME deberán desarrollar su actividad. Tres son los mensajes que hay que retener en el contexto descrito para las empresas: dos obligaciones y una oportunidad:

1. Que la situación mundial obliga a las empresas a reinventar y formular nuevos modelos de negocio.
2. Que las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han supuesto un cambio relevante en las formas de comunicación, lo que conlleva, a su vez, nuevas oportunidades de negocio y de relación con los *stakeholders* de la empresa.
3. Que lo anterior obliga a las empresas a establecer estrategias de comunicación adecuadas.

4.1. Confirmación o no de las hipótesis planteadas

1. **Hipótesis de la necesidad de la comunicación corporativa**

La hipótesis inicial del trabajo se centraba en determinar si existe una necesidad de la empresa –y en concreto y especialmente de las PYME– de comunicar e informar a los públicos con los que se relaciona de lo que hace; entendido este “hacer” de modo amplio y no solo en cuanto a los productos que fabrica o los servicios que presta como ha sido tradicionalmente la comunicación empresarial.

Aunque la respuesta afirmativa a la cuestión parecía clara desde el comienzo, existía una cierta duda atendido que un alto porcentaje de PYME o no comunica nada, o comunica deficientemente. El estudio ha confirmado plenamente que esa necesidad es real y que, con independencia del tamaño, del sector, del mercado, de lo que se venda, de los públicos, de los canales o de los mensajes, las empresas deben comunicar; porque si no se conoce o se conoce poco o se conoce mal lo que se hace en la empresa, nada se puede vender, ya sean bienes y servicios materiales o ya sean intangibles de la organización, como valores, cultura, misión, visión, imagen o reputación. Es una cuestión vital de supervivencia –el texto citado al inicio de este apartado de Conclusiones es claro ejemplo de esta idea–, sin perjuicio de que con una eficiente comunicación se coadyuve también al crecimiento y expansión de la empresa.

También ha quedado comprobado que la comunicación corporativa, superando modelos tradicionales, debe interpretarse como una herramienta estratégica amplia, no solo como acciones comunicativas con proyección al exterior y al interior en función de los sujetos a los que se dirige, sino también como acciones en función del contenido de lo que se comunica, es decir, más allá de lo que es la publicidad corporativa sobre bienes y servicios –informar sobre la función productiva– y abarcar un *marketing* corporativo integral para generar confianza y potenciar el conocimiento de la empresa. La empresa debe comunicar los que hace, lo que quiere hacer y lo que es o quiere ser.

En definitiva, y como se apuntaba al inicio de este apartado de Conclusiones, las PYME deben, para sobrevivir primero y crecer después, adaptarse al nuevo escenario que se ha creado –y sigue construyéndose–, nacido de la aparición de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación; y ello pasa por, en todo caso, comunicarse con las estrategias, acciones y canales que se entiendan más convenientes en cada caso. Así pues, se confirma la hipótesis inicial, convirtiéndose la comunicación corporativa en una necesidad inexcusable de las PYME.

2. Hipótesis sobre las causas de por qué no se realiza la comunicación corporativa

Con una mínima base previa, se partía de que la falta de comunicación corporativa viene dada por dos clases de factores: de tipo económico –por el elevado coste de implementar, actualizar y mantener un sistema de comunicación corporativa– y de tipo psicológico –por el “temor” a materias desconocidas que, en principio, se entienden alejadas de lo que es el negocio concreto de la empresa–. La hipótesis inicial sobre las causas ha sido confirmada por los autores tratados. Los costes –aunque estos puedan no ser tan elevados como es la creencia generalizada– y los temores a nuevas formas de negocio y de relación –especialmente por cuanto todo viene impregnado por las TIC– son los factores determinantes de que no se comunique en forma por las PYME, como se ha podido comprobar con datos y estadísticas oficiales.

No obstante, se ha podido comprobar un hecho contradictorio. En términos generales, un reducido sector de responsables de PYME estima que no necesitan de esa comunicación para mantener la empresa y que basta con conocer el negocio y a los clientes; otro sector más numeroso y en crecimiento estima esa necesidad de comunicar y las ventajas que reporta, pero no actúa en consecuencia o no lo hace suficientemente. No hay respuesta clara a esa dicotomía entre que sea necesario y que no se haga nada al respecto, incluso partiendo del generalmente aceptado aforismo publicitario de “*hacerlo bien y hacerlo saber*”. Las “excusas” sobre limitaciones estructurales y económicas son cuestiones más relacionadas de aspectos mentales que de aspectos reales; incluso puede tratarse de falta de disposición de voluntad en llevar a cabo estrategias y planes de comunicación.

3. Hipótesis de si siempre es necesaria la comunicación corporativa

La hipótesis parte, como se ha venido indicando a lo largo de este trabajo, de que en nuestro espectro empresarial muchas de las PYME no comunican y aun así sobreviven. Por eso, y sentado que la primera hipótesis ha sido confirmar que es necesaria la comunicación corporativa, la segunda viene referida a que sí es posible que en ocasiones la comunicación no sea un requisito necesario para que una empresa funcione.

Esto, sugiere una duda inicial de difícil resolución, como es que cada PYME es diferente a otra, a pesar de que su escenario pueda ser idéntico o similar.

Debe hacerse abstracción de ello, pues las respuestas podrían ser tantas como PYME fuesen analizadas. Se trata de encontrar una respuesta lo más común posible. En este caso, el estudio no ha dado una respuesta clara. Se constata que hay una necesidad de comunicar y se constata que muchas empresas no comunican. ¿Cómo se puede dar respuesta a esta cuestión?

Del estudio se confirma que existen dos momentos temporales separados por un hecho indiscutible que cambia el entorno empresarial en toda su extensión: las TIC son la frontera entre el pasado mundo analógico y el presente y futuro mundo digital. La aparición en estos dos últimos decenios de las nuevas TIC ha supuesto una auténtica revolución en todos los aspectos relacionados con la empresa y, evidentemente, de la sociedad, de la económica y de la política mundial. Del contenido de este trabajo se deduce que aun siendo necesaria la comunicación corporativa en las empresas, estas han podido sobrevivir sin ella o con una comunicación deficiente hasta la actualidad, ya que el escenario general y particular en cualquier caso era distinto, con estructuras de gestión y dirección distintas, con procesos productivos y comerciales diferentes, con negocios limitados y no globalizados, con públicos locales, pasivos y poco conectados e interrelacionados, etc.

En la actualidad y en el futuro, la necesidad de que todas las empresas –PYME incluidas– se integren en un escenario distinto, global y holístico altamente tecnificado en todos los aspectos, con unas estructuras de empresa y de negocio novedosas y con unos sistemas de comunicación globales y multiconectados será cuestión fundamental. Las PYME que no lo hagan no sobrevivirán, teniendo un horizonte de existencia cortoplacista.

Por tanto, esta hipótesis queda confirmada en el sentido de que siempre es necesaria esa comunicación corporativa en el actual escenario empresarial y de las nuevas herramientas de información y comunicación con las que se cuenta. A esa hipótesis seguía una cuestión de desarrollo: si es siempre necesario comunicar qué ventajas significativas aporta hacerlo. Se ha confirmado que no se trata ya solo de importantes ventajas de tipo técnico o de mejora en la gestión de la empresa o de nuevas oportunidades de negocio; se trata de una primera y fundamental ventaja que se viene repitiendo: la supervivencia de la empresa. La comunicación puede hacer que sobrevivan o no en función de la gestión concreta que los responsables y directivos desarrollen, pero lo que sí es incuestionable –a la luz de lo estudiado– es que sin comunicación no hay supervivencia.

En definitiva, las hipótesis iniciales del trabajo coincidentes básicamente con los objetivos principal y de desarrollo se han confirmado en su totalidad o bien parcialmente en los sentidos que se han indicado en este apartado. Lo que sí ha quedado confirmado, más allá de las hipótesis planteadas y de que la comunicación corporativa es holística e integradora, es que es “imposible hacer y no comunicar” (entrevista realizada por Giancarlo Carbone a Joan Costa, 2006, citando su libro *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, 1995), por lo que esa comunicación corporativa estará vinculada al escenario en que se desarrolle.

Así se indica en la página web de *Joan Costa Institute*, 2019:

La revolución tecnológica, por una parte y, por otra, la transformación de una sociedad pasiva y sometida a una sociedad democrática y actuante, son las causas fundamentales de la reconfiguración del Mapa del Mundo de la Comunicación, que se expande y se diversifica.

4.2. Respuesta a las preguntas de la investigación

Aunque ya se ha dado respuesta general a las preguntas que se han formulado al inicio del trabajo de investigación, se procede sucintamente a su contestación separada:

¿Es necesaria la comunicación empresarial o corporativa?

SÍ. Es necesario que las PYME realicen recurrentemente acciones de comunicación corporativa; entendidas en sentido amplio y a sus públicos internos y externos. Esas acciones variarán en cada caso en función de los medios económicos, materiales y humanos de que disponga la empresa.

¿Es necesaria siempre la comunicación empresarial?

SÍ. Siempre y en todo caso es necesaria la comunicación recurrente, sea esta del alcance y contenido que sea.

¿Puede eludirse en algunos casos esa necesidad de comunicación corporativa?

NO. Es cierto que la práctica empresarial demuestra que sin comunicación corporativa una empresa, una PYME, puede seguir desarrollando su negocio; pero no es menos cierto que dichas empresas actúan en entornos cada vez más tecnificados y globales y que la introducción de las TIC en el ámbito empresarial ha transformado sustancialmente el mismo –y no solo desde los aspectos tecnológicos–, por lo que cada vez es y será más difícil poder actuar en cualquier entorno sin esa adaptación e integración y, por tanto, sin la utilización recurrente del recurso estratégico que supone la comunicación corporativa.

Si la comunicación de las PYME es siempre necesaria, ¿qué ventajas empresariales reporta que siempre lo sea?

La primera y fundamental ventaja es la que permite, en los nuevos entornos empresariales, la supervivencia de la empresa. A partir de aquí, las ventajas son múltiples para potenciar el crecimiento frente a la competencia, desde las puramente tecnologías de almacenamiento y transmisión de información hasta las de expansión en nuevos mercados y negocios, pasado por las de potenciar las relaciones de todo orden entre la empresa y sus públicos.

4.3. El futuro comunicativo de las empresas

En el tramo final de este trabajo de investigación y antes de concluirlo con una breve reflexión sobre el futuro comunicativo de las PYME, deben realizarse dos puntualizaciones:

1. No se ha hecho referencia a las distintas herramientas con que las PYME pueden llevar a cabo su estrategia comunicativa corporativa. Esta cuestión es materia de otros posibles estudios. Las herramientas concretas dependerán del plan de comunicación que se elabore en cualquier caso y estará configurado en función de las singularidades de cada organización concreta.

Alguno de los autores consultados (Nohales, 2018) ha tratado con cierto detalle las distintas estrategias, acciones y herramientas de comunicación, si bien el potencial de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación hace pensar que cualquier relación que se elabore al respecto puede, con toda seguridad, quedar desfasada con prontitud. Por lo tanto, hay que tener una mirada abierta y proceder al estudio caso por caso de aquellas

estrategias, acciones y herramientas de comunicación que sean más convenientes para cada organización.

2. Tampoco se ha hecho mención a un elemento que resulta indispensable para la comunicación corporativa de las PYME: los servicios de consultoría en comunicación. Son pocas las PYME que disponen de medios, internos o externos, de asesoramiento en materia de comunicación, ya sea respecto a productos y servicios que comercializa, ya sea sobre la imagen y otros elementos intangibles. Según la indicada “Encuesta del Instituto Nacional de Estadística sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas” (2019), apenas un tercio de las PYME españolas disponen de página web o utilizan las redes sociales, con porcentajes muy inferiores a aquellas que se benefician de utilizar las redes para la compra-venta de productos y de servicios. En esta situación, la figura de un consultor en esta materia resulta fundamental para coadyuvar a los responsables de las empresas en las necesarias estrategias comunicativas y suplir profesionalmente las carencias de tiempo y conocimientos técnicos que aquellos tienen.

Ambas cuestiones, no tratadas en este trabajo, son campos de posibles nuevos estudios.

El futuro de la comunicación corporativa es integrar a cada empresa en el entorno en el que se desarrolla y que pretenda desarrollarse, el cual cada vez es más global, potenciando las relaciones y, por tanto, la sociabilidad entre todos los sujetos implicados.

De la comunicación nace el conocimiento –conocimiento bidireccional en todo caso–, y de este que se puedan cumplir los objetivos de la empresa. Que los responsables de las PYME asuman ese papel preponderante de la comunicación –o quizá en una primera fase en una posición de igualdad con otras áreas de la estructura de la empresa– en su gestión ordinaria es cuestión de tiempo –no se podrá “vivir” fuera del entorno de las TIC–. La mayoría de las actuales PYME deben operar el cambio de un “entorno analógico” a un “entorno digital” en todos los sentidos. Como se ha indicado en el apartado de propuestas de recomendación, deben entender, como mínimo, que necesitan relacionarse con sus entornos, superar definitivamente las reticencias a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y las que les impiden afrontar nuevas formas de negocio y, en definitiva, concienciarse de que la comunicación corporativa es una estrategia empresarial más a tener en cuenta, quizá la aglutinadora del resto de estrategias por su misión de transmitir información y conocimiento. Incluso, yendo más lejos del concepto de estrategia, considerar un “activo estratégico” de la propia empresa (Berceruelo, 2016, p. 46):

La Comunicación es un activo estratégico para las empresas. Tal vez la afirmación resulte un tanto extrema, pero pretende alertar sobre la necesidad de pensar la Comunicación de manera proactiva, evitando que quede librada a la interpretación de los otros.

Las PYME son la base de la economía mundial según las acreditadas fuentes consultadas, generadoras de negocio y de empleo y con una fuerte incidencia en los índices del producto interior bruto de los países y de las organizaciones supranacionales. Un porcentaje bastante elevado de los cierres empresariales de las PYME y/o sus problemas y crisis provienen de la falta de planes de comunicación o de la deficiente gestión de la información que proporcionan al entorno. Por ello, cabe concluir señalando una realidad más que un *desideratum* voluntarista (Íñiguez, 2005):

Existe la imperiosa necesidad de que las Pymes adopten, dentro de sus posibilidades, las nuevas tecnologías para maximizar su funcionamiento y crecimiento, enfrentar las crisis y alcanzar un negocio altamente rentable (p. 2).

4.3. Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación

La principal limitación encontrada, no ha sido tanto en la realización en sí de este trabajo en su parte de análisis y conclusiones, sino en poder ofrecer unas propuestas de recomendación concretadas lo más posible y que pudieran ser de aplicación generalizada. Se ha trabajado en conceptos generales y en conclusiones generales; y, en consecuencia, las recomendaciones sólo pueden ser generales, puesto que, como se ha indicado en el propio trabajo, la multiplicidad de supuestos del día a día en los que se pueden encontrar las PYME -fruto de su propia diversidad- impide esa concreción más allá de los comunes denominares apuntados sobre concienciaciones de la necesidad de relacionarse con el entorno y de que la comunicación corporativa es una estrategia empresarial o de superaciones de las reticencias a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y las mejoras y a las nuevas formas de negocio que estas posibilitan. Las posibles recomendaciones a seguir por las PYME para afrontar sus retos presentes y futuros en relación con los procesos de comunicación interna y externa -las que se contienen en el trabajo y otras muchas que pueden proponerse- deberán, en todo caso, ejecutarse, desarrollarse o implementarse en función de cada microempresa, pequeño o mediana empresa.

De lo anterior, se deduce que las aportaciones de este trabajo de investigación teórica se reducen a la recopilación de antecedentes, al estudio de una parte de la literatura académica al respecto, a extraer unas conclusiones generales y a aportar unas pocas recomendaciones a seguir por las PYME en sus procesos adaptativos.

Pero también de lo anterior se extrae que existen múltiples líneas de futura investigación, centradas en trabajos en los cuales se apliquen los aspectos teóricos de la cuestión comunicativa en las pequeñas y medianas empresas a supuestos y situaciones reales. Es decir, sentada esa necesidad indudable de la comunicación corporativa incluso en las PYME, como se ha visto en este trabajo, buscar en nuevos estudios soluciones prácticas para cada empresa en función de sus diversas y propias circunstancias; a pesar de lo dicho sobre la particular idiosincrasia de cada organización y de sus responsables.

5. Bibliografía

Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial. Incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito*. Recogido de *Estudios de comunicación* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2t8RGq6>

Billón Currás, M.; Lera López, F.; Hernández, Nanclares, N. (2002). *La nueva economía: planteamiento y análisis. Principales problemas de medición*. Recogido de *Economía industria*, n. 354, 2002 (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/35caGkx>

Blázquez, Pilar (1/12/2019). *Fidelizar al cliente para superar la batalla de las ofertas*. Recogido de *La Vanguardia* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2t1GUSs>

Capriotti, P. (1999). *Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo*. Recogido de *Reporte C&D – Captación y Desarrollo*, n. 13 (p. 30) (agosto 1999) (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2MuZ2Lr>

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Recogido de *Instituto de Investigación en Relaciones Públicas* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2MuAYs6>

Capriotti, P. (2007). *La responsabilidad social corporativa de las empresas españolas en los medios de comunicación*. Recogido de *Revista de Estudios de Comunicación*, vol. 12, n. 23 (2007) (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2SEeZCH>

Capriotti, P. (2009) *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Recogido de *Análisis de medios* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2MyxXqD>

Capriotti, P. (2010). *Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa*. Recogido de *Revista Comunicación*, n. 27 (enero-diciembre 2010) (pp. 15-22) (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2ZyTi8x>

Carbone, G. (2006). *Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa*. Recogido de *Contratexto*, n. 14 (225-229) (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2ZAN0W0>

Carrillo Durán, M. V. (2014). *La comunicación estratégica y sus profesionales*. Recogido de *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 5(2), (pp. 22-46) (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2m3Vl4W>

Carrillo Durán, M. V.; Castillo Díaz, A. (2007). *El desarrollo de las estrategias de comunicación y de imagen en las PYME. El caso de Extremadura*. Recogido de la *Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora*, año 3, n. 6, mesa VII (2007) (pág. 3-22) (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2IJ7T1a>

Carrillo Durán, M. V.; García, García, M.; Rui Cádima, F. (2010). *Comunicación corporativa online. Las PYME en España y Portugal*. Recogido del *II Congreso Internacional de comunicación 3.0*. (Universidad de Salamanca) (4 y 5 de octubre de 2010) (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2k3Z81l>

Carrillo Durán, M. V.; Tato Jiménez, J. L. (2014). *La comunicación empresarial del siglo XXI. La gestión de los activos intangibles*. Recogido de *Portal comunicación* (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2knqD6q>

Comisión Europea, Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y PYME (24/1/2016). *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme*. Recogido de *Comisión Europea* (consultado el 6/11/2019) <https://bit.ly/2rupzk2>

Costa, J. (2012) *La nueva gestión de la comunicación interna*. Recogido de *Revista Científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, n. 3 (pp. 235-236) (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2tQjb81>

Costa, J. (2019). *Investigación de comunicación*. Recogido de *Joan Costa Institute* (consultado el 31/12/2019) <https://bit.ly/37vKH9D>

Del Amo, C. (s.d.). *Comunicación corporativa en las pymes: la importancia de contar fuera lo que se hace dentro*. Recogido de *El Publicista* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/39pOmYg>

Demuner Flores, M. R. (2014). *Tecnologías de información y comunicación en PYMES mexicanas*. Recogido de *Revista Global de Negocio*, vol. 2, n. 3 (2014) (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2t52h56>

Demuner Flores, M. R.; Nava Rogel, R. M.; Gómez Días, M. R. (2014). *Las tecnologías de la información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas*. Recogido de *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* (enero-junio 2014) (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2IDTLGN>

Gallardo Vera, L.; Porro Gutiérrez, J. M.; González Luna, B.; Marín Dueñas, P. P.; Bacallo Pino, L.; Benítez Eyzaguirre, L. (2014). *Nuevos movimientos sociales y comunicación corporativa. La revolución de la acción*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación

Gobierno de España (2013). *Agenda Digital para España*. Recogido de *Ministerio de Industria, Energía y Turismo* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2ZnFaix>

Gómez Nieto, B. (2011). *La comunicación como instrumento de expansión en la pequeña y mediana empresa española: el caso segoviano*. Recogido de *Correspondencias & Análisis*, n. 1, 2011 (pp. 157-172) (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2IEO6QD>

Hoyos Chevarra, J. A.; Valencia Arias, A. (2012). *El papel de las TIC en el entorno organizacional de las PYMES*. Recogido de *Trilogía*, n. 7 (diciembre 2012) (pp. 105-122) (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2u2z6Ak>

Hoyos Zavala, A. (2017). *Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación*. Recogido de *Restos*, n. 13, vol. VII (2017) (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2MGsSN4>

In.PYME (s.d.). *Impacto de las TIC en las PYMES*. Recogido de *In PYME* (30/11/2019) <https://bit.ly/2ugUO3v>

INE (2019). *Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas* (año 2018). Recogido de *Instituto Nacional de Estadística* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2rCmXkN>

Iñiguez Rímoli, N. (2005). *La comunicación y las PYME: un desafío permanente*. Recogido de *Question*, n. 6 (julio 2005) (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2sFrjs0>

Jiménez, L. M. (16/5/2018). *Las necesidades comunicativas de tu PYME que desconocías*. Recogido de *La web del aignos* (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2k4Q6Bn>

- Juanita, M. S.; Miranda F. J. (2014). *e-Mercados: un nuevo modelo de negocio electrónico. El caso del sector de la construcción*. Recogido de *Universia Business Review*, n. 42 (pp. 110-125) (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/39pFzW4>
- La Moncloa (15/2/2013). *Aprobada la Agenda Digital para España*. Recogido de *La Moncloa* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2PWGGEX>
- Limón, R. (25/11/2019). *La esclerosis digital de la pequeña empresa*. Recogido de *El País* (consultado el 26/11/2019) <https://bit.ly/2QQLn42>
- Lorite, J. (27/12/2019). *Observatorio retina – 06 Experiencia de clientes*. Recogido de *Retina El País* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/36c0DgQ>
- Luhmann, N. (1995). *Sistema social*. México: Universidad Iberoamericana
- Maderuelo, E. (13/10/2015). *Estrategia online para negocios locales*. Recogido de *Comunic@rte* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/377zIu>
- Marín Dueñas, P. P. (2015). *Comunicación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (PYMES): percepción, conocimiento y actitud*. Recogido de *Revista Mediterránea de comunicación* 6(2) (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/34ZgWMq>
- Marín Dueñas, P. P. (2016). *La comunicación empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa*. Recogido de *Observatorio Journal*, vol. 10, n. 1 (2016) (pp. 151-180) (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2Qy9jHE>
- Martín Martín, F. (1999). *Comunicación empresarial (corporativa) e institucional: direcciones de comunicación y prensa, consultoras, agencias de comunicación y relaciones públicas*. Madrid: Editorial Universitas
- Mateo Llopis, M. M. (2015). *La comunicación interna en la PYME* [Trabajo de Fin de Grado]. Recogido de *Depósito Digital de la Universidad Miguel Hernández* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2u3FhUV>
- Mercader Borrell, A. (2016). *TIC's y procesos de comunicación en las PYME de Girona* [Trabajo de Fin de Grado]. Recogido de *Repositorio Digital de la UdG* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2MtYXau>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019). *Cifras PYME*. Recogido de *Gobierno de España* (consultado el 26/11/2019) <https://bit.ly/37Koc1F>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019). *Definición de PYME en la UE*. Recogido de *Gobierno de España* (consultado el 26/11/2019) <https://bit.ly/2XQuXdA>
- Morales Serrano, F. (2006). *La comunicación planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones* [Tesis Doctoral - UAB]. Recogido de *Tesis Doctoral en Xarxa* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/37aVQMS>
- Nohales Requena, M. (2018). *Comunicación corporativa, estratégica, orientada a PYME: una nueva oportunidad para los profesionales de la comunicación* [Trabajo Fin de Grado]. Recogido de *Open Access UOC* (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2lBrj8u>

Oliveira Dos Santos, A. (2013). *Los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas. Estudios de los públicos en las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de Gas Natural y energía eléctrica en España* [Tesis doctoral]. Recogido de *Tesis Doctorales en Xarxa* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/356JpjE>

Oliveira, A.; Capriotti, P.; Matilla, K. (2014). *Concepción y gestión estratégica de los públicos en las empresas del sector energético*. Recogido de *Communication & Society*, vol. 28(1) (pp. 79-92) (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2QspC94>

Ortega, B. (21/1/2019). *Las pymes crean el 66% del empleo en España*. Recogido de *El Economista* (consultado el 26/11/2019) <https://bit.ly/34lsla8>

Peña Acuña, B.; Caldevilla Domínguez, D. (2017). *Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna*. Recogido de *Revista Latinoamericana de Comunicación*, n. 134 (abril-junio 2017) (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2td5AaI>

Pérez Rendón, L.; Ramírez Segovia, N.; Topete Gómez, E. (2017). *Estudio comparativo del uso de tecnologías de información y comunicación en PYME y grandes empresas*. Recogido de *Revista Raites*, vol. 3, n. 7 (julio-diciembre 2017) (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2lB4dPl>

Peters, R. (1993). *Reinventando la excelencia. El management liberador*. Barcelona: Ediciones B Grupo Zeta

Puyal, E. (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Recogido de *5 campus* (consultado el 20/12/2019) <https://bit.ly/2ZwUWrm>

Real Academia Española (s.d.). *Definición de Comunicar*. Recogido de *RAE* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2F2Axkr>

Real Academia Española (s.d.). *Definición de Relacionar*. Recogido de *RAE* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/367JkO5>

Redacción Agencias de comunicación (s.d.). *Las PYMEs reconocen tener problemas en comunicación interna y externa*. Recogido de *Agencias de comunicación* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2snWpnz>

Redacción Barcelona Business (29/4/2016). *Las PYMEs reconocen tener problemas en comunicación interna y externa*. Recogido de *Barcelona Business* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2Qh0iTk>

Redacción BBC News Mundo (5/12/2018). *7 fuerzas que van a cambiar el futuro de la economía*. Recogido de *BBC Mundo* (consultado el 14/12/2019) <https://bbc.in/2QB08GL>

Redacción Derecho news (s.d.). *La mayoría de Pymes admite problemas de comunicación*. Recogido de *Derecho news* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/37fnpEN>

Redacción El Economista (21/2/2018). *Diez razones que explican el miedo a crecer de las pymes españolas*. Recogido de *El Economista* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/354nl99>

Redacción Emprendedores (27/12/2018). *11 modelos para comunicar, por escrito, una noticia negativa en la empresa*. Recogido de *Emprendedores* (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2lDVgEV>

Redacción Puro Marketing (9/5/2019). *El 87% de las PYMEs que cerraron en 2018 no tenían un plan de marketing para vender*. Recogido de *Puro Marketing* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2MuGPh4>

Redacción RRHH Digital (6/4/2016). *Las pymes y sus problemas en comunicación*. Recogido de *RRHH Digital* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/35ZeDun>

Redacción TICPYME (19/7/2017). *Las PYME saben comunicar su marca, pero no explicar lo que hacen*. Recogido de *TICPYME* (consultado el 7/9/2019) <https://bit.ly/2k502L4>

Reglamento (UE) n. 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. Recogido del *BOE* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/35aw8Xg>

Ríos Manríquez, M.; Toledo Rodríguez, J.; Campos, Olalde O.; Alejos Gallardo, A. A. (2009). *Nivel de integración de las TICS en las MIPYMES, un análisis cualitativo*. Recogido de *Revista Raites antes Panorama Administrativo Journal*, vol. 3(6) (pp. 157-179) (junio 2009) (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/35ZOZ8y>

Roberto, C. (27/1/2019). *Día mundial de la pyme, ¿qué representan para la economía de nuestro país?* Recogido de *PYMES y Autónomos* (consultado el 26/11/2019) <https://bit.ly/33mGemX>

Saavedra García, M. L.; Tapia Sánchez, B. (2013). *El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyPE) industriales mexicanas*. Recogido de *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, vol. 10, n. 1 (enero-abril 2013) (pp. 85-104) (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/2rs0831>

San Millán Fernández, E.; Blanco Jiménez, F.; del Arco Prieto, J. C. (2008). *Comunicación corporativa 2.0 en la Universidad Rey Juan Carlos*. Recogido de *Asociación Europea de Dirección y Economía International Conference* (pp. 394-408) (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2Szpjfi>

Sandoval Almaza, R.; Gómez Díaz, M. R.; Demumer Flores, M. R. (2011). *Redes sociales en las organizaciones*. Recogido de *Academia* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2F4RxGG>

Sierra Amoedo, M. (2016). *El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa* [Trabajo de Fin de Grado]. Recogido de *Comillas repositorio* (consultado el 12/1/2020) <https://bit.ly/37UW5f6>

Sotelo Enríquez, C. (2008). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel

Velasco, A. (4/2018). *La economía del futuro*. Recogido de *Impulso digital* (consultado el 14/12/2019) <https://bit.ly/35WG1Jn>

Velázquez, E. (30/9/2008). *Conceptos básicos en eBusiness*. Recogido de *Pymes y Autónomos* (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/2MFDRWP>

Villafre, J. (2000). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide

Zapata Guerrero, E. E. (2004). *Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos*. Recogido de *Revista Escuela de Administración de Negocios*, n. 52 (septiembre-diciembre 2004) (pp. 119-135) (consultado el 29/12/2019) <https://bit.ly/39oOvef>