

Gestión estratégica de marca

Joan Vila Vinós

PID_00240412

Tiempo mínimo previsto de lectura y comprensión: **3 horas**



Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. La evolución del modelo de negocio de la comunicación.....	7
2. La nueva gestión estratégica de marcas.....	9
3. Riesgos de la estrategia y de la creatividad.....	11
3.1. El riesgo de la estrategia y el papel del campeón	11
3.2. El riesgo de la creatividad	12
4. Las acciones promocionales en la estrategia.....	13
5. El plan estratégico de relaciones públicas. Fase 1: la investigación formativa.....	17
5.1. Paso 1: análisis de la situación	18
5.2. Paso 2: análisis de la organización	20
5.3. Paso 3: análisis de los públicos	22
6. El plan estratégico de relaciones públicas. Fase 2: la estrategia.....	27
6.1. Paso 4: estableciendo metas y objetivos	27
6.2. Paso 5: la acción y las estrategias de respuesta	31
6.3. Paso 6: desarrollo de la estrategia de mensaje	37
6.3.1. Las fuentes del mensaje	37
6.3.2. El contenido del mensaje	39
Bibliografía.....	43

Introducción

Este segundo módulo de la asignatura *Comunicación estratégica y creativa en las organizaciones* nos servirá para empezar con el desarrollo del plan estratégico de relaciones públicas en sus dos primeras fases: la investigación formativa y la estrategia. Además, podremos ver un panorama general del nuevo modelo de gestión creativa y estratégica de marca, así como el valor de las acciones promocionales dentro del planteamiento estratégico.

Debemos entender esta guía de estudio como un resumen de conceptos e ideas clave de las lecturas obligatorias de este módulo. De esta manera, recomendamos empezar el aprendizaje con la lectura de esta guía de estudio y alternarlo con los distintos capítulos citados en ella.

Orientaciones para el estudio

En las primeras líneas de cada apartado se indica el capítulo correspondiente de cada libro de lectura obligatoria. Esta guía, pues, funciona como un resumen introductorio a cada una de las lecturas propuestas en este módulo de estudio. Recomendamos alternar la lectura de cada apartado de esta guía con el correspondiente capítulo de los libros de lectura obligatoria.

Objetivos

Competencias del módulo:

1. Análisis de debilidades y fortalezas desde el punto de vista comunicativo de una organización para el diseño de propuestas estratégicas sobre la base de la segmentación de públicos.
2. Evaluación de la reputación (*offline* y *online*) de empresas e instituciones, detectando posibles conflictos potenciales (*issues management*) para elaborar, dirigir y gestionar planes de comunicación de crisis.
3. Adaptación del mensaje comunicativo a las especificidades del sector en el que opera la organización, identificando los *stakeholders*, y mediante los diferentes canales de comunicación tradicionales y emergentes.
4. Decisión estratégica para aplicar técnicas específicas de relaciones públicas en función del problema y/u oportunidad comunicativa a resolver en el contexto de una organización.
5. Elaboración y defensa de proyectos de comunicación corporativa que incluyan las cuatro fases de la planificación estratégica: investigación, planificación, ejecución y evaluación.

Para asumir estas competencias, se marcan los siguientes **objetivos**:

1. Entender la evolución del modelo de comunicación en su contexto actual.
2. Asumir los conceptos propios de la nueva gestión creativa y estratégica de marca, así como el valor de las acciones promocionales.
3. Incorporar los conocimientos necesarios para el desarrollo de la fase 1 del plan estratégico (investigación) y de la fase 2 (estrategia).

1. La evolución del modelo de negocio de la comunicación

En el capítulo 5 de la obra *Planificación estratégica y creatividad*, de la mano de Rafael López Lita, vemos cómo la etapa de la eficacia de la publicidad (iniciada con la crisis de 1929) puede considerarse cerrada, a raíz de la situación de gran crisis actual. Es el momento del nacimiento de un nuevo modelo que se aleje de los objetivos de marketing a corto plazo y aporte una visión a largo plazo y unos claros objetivos reputacionales. Para este nuevo crecimiento, serán determinantes la investigación de procesos, productos, mercados y, fundamentalmente, personas, así como un punto de vista centrado en el conocimiento interno (costes) y externo (comunicación). López Lita entiende que las condiciones del mercado de este nuevo modelo deberán concretarse en un doble objetivo:

- 1) Una reputación potente, que permita ofrecer servicios o productos bajo una o varias marcas.
- 2) Liderazgo en costes.

En un momento donde las empresas necesitan romper el estancamiento de sus mercados, las empresas solo pueden concurrir a este escenario amparadas por una potente reputación y marca, proyectando una imagen de solvencia, calidad y servicio. Para conseguir este doble objetivo mencionado anteriormente, existe la necesidad de un nuevo modelo de empresa en el que la comunicación asuma un papel crucial. De esta manera podemos ver las premisas del liderazgo en ambos campos (pág. 92):

- 1) El **liderazgo en comunicación** se basa en:
 - a) El producto no guarda ningún secreto.
 - b) La calidad es un requisito imprescindible.
 - c) El componente emocional enriquece la cadena de valor con contenidos intangibles.
 - d) La reputación social de la empresa debe ser intachable, al mismo tiempo que es capaz de mantener resultados positivos económica y socialmente.
- 2) El **liderazgo en costes** implica:

- a) Para minimizar el coste, el producto debe obtenerse de un riguroso proceso de I+D+i, siempre que no se vulnere el último apartado del punto anterior.
- b) El aprovechamiento máximo de la capacidad de producción ayuda a disminuir los costes totales (se diluyen los costes fijos entre un mayor número de unidades producidas).

Este doble objetivo solo podrá ser conseguido con la comunicación y, a la vez, será esta la que nos permitirá mantenerlo en el tiempo.

Para ello será necesario un buen posicionamiento que coloque un producto, amparado por una o varias marcas, de una forma positiva en la mente del consumidor, dotándolo de personalidad e identidad propias y claramente diferenciadas de su competencia.

En el nuevo modelo de empresa, las corporaciones que se fijan como objetivo lo que el autor denomina «liderazgo gemelo» deben ser líderes en comunicación y en costes. Y para ello, solo la comunicación puede alcanzar dicho objetivo (pág. 96):

- 1) **Comunicación comercial:** mayores ventas > aumento de producción > dilución de costes fijos > disminución del coste unitario.
- 2) **Comunicación interna:** mejora del clima laboral > disminuye el absentismo y aumenta la productividad > baja el coste.
- 3) **Comunicación financiera:** se potencia la imagen de solvencia de la empresa > disminuyen los costes financieros.
- 4) **Relaciones públicas:** facilitan las relaciones con el entorno > elimina inconvenientes para su desarrollo > mejoran las posibilidades de obtención de ayudas.

2. La nueva gestión estratégica de marcas

En este apartado, veremos las aportaciones de Javier Suso en el capítulo 8 del libro *Planificación estratégica y creatividad*, donde profundizaremos en el concepto de *branding* y en la modificación de las técnicas de gestión de marcas.

Pero ¿qué es el *branding*? Es la definición, construcción y gestión de las marcas (pág. 135):

1) **Definir** una marca como delimitar su identidad, aquellos aspectos inmutables en el tiempo y que condicionarán su existencia: su visión y sus valores.

2) **Construir** una marca, entendido como definir el posicionamiento deseado de la misma, la imagen deseada en la mente del consumidor y desarrollar las acciones necesarias para que sea conocida, recordada y con una imagen que se acerque al posicionamiento deseado.

3) **Gestionar** una marca en tanto que medir determinados parámetros para tomar decisiones para optimizarlos.

Hay que tener en cuenta que el consumidor ha dejado de prestar atención a la publicidad, buscando alternativas de entretenimiento donde esta no le interrumpa. La comunicación comercial, tal como la conocíamos, es cada vez menos eficaz porque está dejando de crear valor para el consumidor. Este hecho está suponiendo un gran cambio en la forma de comunicar de las marcas:

El objetivo ya no es alcanzar al consumidor, sino captar su atención con una propuesta relevante y tomar parte activa en las conversaciones entre consumidores en los medios digitales.

Tanto anunciantes como agencias demandan un nuevo modelo en el que toda la actividad comunicativa sea considerada como un medio para la venta rentable.

Este cambio de objetivo nos lleva, en palabras de Suso, a la nueva gestión de marca, entendida como:

«... el procedimiento sistemático de medición de diferentes parámetros a lo largo del proceso de compra del consumidor: notoriedad, implicación, consideración, preferencia y compra».

Siguiendo el cuadro de «La nueva escuela de gestión de marcas» de la página 137:

1) **Notoriedad:** generación de conocimiento y recuerdo de marca. Las acciones de esta fase tratan de optimizar el conocimiento, la notoriedad y el posicionamiento de la marca.

2) **Involucración:** atracción del consumidor a la marca y generación de experiencias asociadas a la marca. Se trata de optimizar el grado de participación, el tiempo de interacción, la repercusión y la difusión de contenidos... y, especialmente, el efecto que tiene sobre la conexión emocional marca-consumidor.

3) **Consideración:** preferencia entre las opciones tenidas en cuenta en el proceso de decisión. En este punto es de especial importancia la presencia de las marcas en los buscadores, con un correcto uso del SEM (con la optimización de la presencia de la marca en los buscadores con la inserción de publicidad pagada y vinculada a la búsqueda de ciertas palabras) y SEO (con la optimización de la presencia de la marca en los resultados naturales de los buscadores); la creación de «comunidades de marca» o la presencia en medios sociales.

4) **Preferencia:** selección frente a otras opciones consideradas. Los consumidores usan la red para acceder a verdaderos prescriptores cualificados, convirtiéndose en auténticos líderes de opinión a través de su blog, por ejemplo. Las herramientas de *social media monitoring* analizarán la presencia de la marca en internet midiendo el número de referencias cualificadas, ponderando la influencia de cada medio en línea...

5) **Compra:** cierre de la venta. Esta fase está directamente relacionada con las acciones de marca que convierten los *leads* o *prospects* (consumidores que demostraron previamente su interés por la compra del producto) en compras efectivas. Se trata de acciones de seguimiento comercial *online* u *offline*.

6) **Recompra/retención**

Comparando este nuevo sistema con el de gestión de marca convencional, podríamos decir que el anterior se basaba en una gestión horizontal y solo trabajaba en dos niveles: en la primera fase del proceso de decisión (notoriedad, a través de la publicidad convencional) y en la quinta (compra, a través de acciones promocionales en el punto de venta). Por el contrario, este nuevo modelo, vertical, actúa en todas las partes del proceso de decisión compra.

3. Riesgos de la estrategia y de la creatividad

3.1. El riesgo de la estrategia y el papel del campeón

La lectura obligatoria de este bloque de contenido es el capítulo 9, «Lo que es arriesgado y lo que no lo es, en la comunicación comercial», de Marçal Moliné, dentro del libro *Planificación estratégica y creatividad*.

Moliné nos habla del entorno donde se desarrolla nuestra estrategia, donde otros competidores tienen como objetivo robar ventas a nuestro producto. De esta manera, el escenario se convierte en un contexto de guerra, donde cada marca/producto es un actor que busca conseguir sus objetivos sobre la base de los otros, donde nuestro crecimiento vendrá a expensas de los otros jugadores. Es en este punto donde vemos el carácter arriesgado y creativo del estratega. En palabras de Howard Garner:

«Ha de tener capacidad para transmitir una versión nueva y ha de actuar como líder de un proyecto nuevo y revolucionario».

Hay que asumir riesgos, ligados indisolublemente con el «qué decir» en la comunicación personal. Con un proceso de decisión de compra cada vez más complejo, donde en muchos casos ya no se combate solo con los productos competidores similares, sino con productos de categorías radicalmente diferentes o substitutivas, según Moliné, hay que arriesgarse en la estrategia y conseguir un mensaje coherente que los creativos sepan implementar.

La estrategia es la encargada de posicionar una marca en el pódium de su categoría, entre los dos o tres primeros puestos.

Si nuestra estrategia no nos permite llegar a estas posiciones, mejor cambiar de «campo de batalla». Al Ries y Jack Trout así lo definen al estructurar el sistema del posicionamiento estratégico (pág. 151):

«Posicionar es una cuestión de entender cuál es el campo de batalla más conveniente para un producto, pero es también un proceso muy creativo de identificar espacios vacantes y encontrar un terreno emocional caliente».

El posicionamiento estratégico, según Ries y Trout (pág. 151):

«... es hallar una posición de marketing para un producto o marca que la diferencia de sus competidores y ocupa una parcela en la mente. Esta puede ser totalmente emocional y subjetiva en vez de estar definida por el producto o por criterios comprobables».

«Posicionar no es algo que le haces al producto. Es algo que haces con la mente. O sea, tú posicionas en la mente del consumidor. Una empresa tiene que crear un posicionamiento en la mente del consumidor potencial. Una posición que tome en consideración no solo nuestras propias fuerzas y debilidades, sino también las de los competidores. De ahí la importancia de preguntarse qué posición se tiene (o conviene tener) en el mercado, antes de aplicar cualquier estrategia».

3.2. El riesgo de la creatividad

Teniendo en cuenta que la eficacia de una propuesta creativa puede evaluarse (tanto desde el punto de vista de quien la está creando como del que la está encargando), el autor entiende que en la creatividad el riesgo es prácticamente nulo. A la hora de decidir si un enfoque creativo debe tirar adelante o no, debemos evaluar si la creatividad cumple con tres finalidades concretas respecto al mensaje publicitario (pág. 156):

- 1) Que sea percibido, que llame la atención del *target*.
- 2) Que sea interpretado correctamente, que el público objetivo entienda qué le estamos diciendo, separando el contenido (mensaje estratégico) de la forma utilizada.
- 3) Que sea recordado, donde lo importante no es que se recuerde la creatividad en sí, sino el mensaje que el *briefing* quería transmitir.

La parte creativa del mensaje publicitario, el «cómo decirlo», debe sustentarse en el razonamiento para llamar la atención, obligando al receptor a pensar (formulación indirecta) para llegar al verdadero sentido razonable del mensaje. Por lo tanto, los riesgos en este punto vienen de aplicar defectuosamente este principio:

- 1) El riesgo de la debilidad de la creatividad utilizada: donde se debe analizar la potencia del mensaje y evitar que la línea de pensamiento se interrumpa o se desvíe de la trayectoria que lleva al mensaje.
- 2) La sobreexplotación a la hora de divulgar la pieza creativa: la excesiva repetición tiende a anular el poder de la creatividad. Para casos donde se prevé una divulgación prolongada en el tiempo, será necesario crear diversas visualizaciones del mismo eje de comunicación.
- 3) Las posibles inferencias de la creatividad que puedan provocar que el público no llegue al mensaje o que este sea sustituido por otro que no se pretendía comunicar.

4. Las acciones promocionales en la estrategia

En este bloque de contenido nos centraremos en el capítulo 7 del libro *Planificación estratégica y creatividad*, de la mano de Mercedes García Toribio. Nos encontramos en un punto donde tanto el marco (entendido como punto de referencia en la decisión de compra) como el apoyo del producto están en decadencia. Los productos tienden a tener calidades similares y el consumidor, sabedor de este hecho, experimenta y prueba sobre la base de la comparación de precios. Si antes se consideraba que solo los consumidores con rentas más bajas adquirirían los productos en promoción, actualmente este hecho ha cambiado y vivimos un auge de las acciones promocionales. En este panorama, la promoción continúa siendo una buena herramienta para conseguir objetivos a corto plazo, pero también ayuda a la fidelización o a la mejora de la imagen de la marca.

García Toribio señala la pérdida del poder de atracción de las marcas y su consecuente fidelización. Productos similares, con ejes de comunicación y posicionamiento parecidos, práctica igualdad en la presencia en los canales de distribución... Todo ello ha contribuido a que el precio se convierta en el principal factor a la hora de realizar la compra de un producto o la contratación de un servicio.

Así, en muchos mercados se ha relegado a la marca a un segundo término y se ha dado protagonismo a la utilización de incentivos promocionales.

La autora define la promoción como:

«... un conjunto de actividades que, mediante la utilización de incentivos materiales o económicos (premios, regalos, cupones, descuentos, mayor cantidad de producto, etc.), tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda corto plazo de un producto».

Y, a la vez, nos señala las tres características que toda acción promocional debe tener (pág. 118):

- 1) **Selectividad:** con límites y objetivos muy claros como, por ejemplo, fidelizar a clientes antiguos o reforzar una campaña *above the line*.
- 2) **Intensidad y duración:** debe tener una duración determinada y de forma intensa. Si se realizara de forma prolongada, el consumidor la acabaría entendiéndola como una característica más del producto.

3) Resultados a corto plazo: incitan a una respuesta rápida mediante la promesa de una recompensa. Así, los resultados son rápidos, pero efímeros.

A continuación, resumimos las principales tipologías de acciones promocionales que aporta la autora, divididas según el *target* (red de distribución o consumidor) al que se dirigen (pág. 120):

1) Promociones dirigidas a la red de distribución

a) Promociones para la fuerza de ventas. Son las acciones dirigidas a los propios vendedores de la empresa, que son una parte fundamental para el éxito de la promoción en los canales de distribución. Básicamente, contamos con tres tipos de técnicas en este ámbito:

- **Compensaciones económicas directas**, a través de un sistema de primas por objetivos alcanzados.
- **Competiciones entre vendedores**, donde se premia a los mejores.
- **Distinciones honoríficas**, con la concesión de una medalla o similar como símbolo de distinción.

b) Promociones dirigidas al canal de distribución. La distribución juega un papel vital en el comportamiento de compra del consumidor, controlando desde la recomendación personal del producto a la propia ubicación del producto y de la promoción final. Estas acciones buscan incrementar las ventas de los productos a los mayoristas y detallistas para que estos, a la vez, promuevan las ventas a los consumidores o incrementen la distribución de nuestro producto. Encontramos cinco grupos de técnicas:

- **Descuentos en tarifa o por volumen de compra**, desde descuentos por unidad a descuentos anuales por volumen, entre otros.
- **Descuentos o concesiones por exhibición**, con el producto en el punto de venta o por colaboración publicitaria.
- **Otras concesiones económicas o financieras**, como los abonos especiales por los productos que el intermediario tiene en *stock*.
- **Regalos y otros incentivos no monetarios**, ofrecidos al personal del mayorista o del detallista.
- **Otras fórmulas de estimulación no monetarias**, como la celebración de reuniones o convenciones.

2) Promociones dirigidas al consumidor

a) **Promociones de valor añadido.** Son las que aportan valores diferenciales respecto a las promociones clásicas y se centran en el carácter estratégico del premio o regalo:

- El **sorteo**, con un regalo de gran valor y con un afortunado designado por el azar.
- El **concurso**, donde el consumidor tiene que competir por premios sobre la base de su habilidad o capacidad.
- El **regalo seguro**, con pequeños regalos para todos los compradores.
- La **prima diferida**, o regalo por acumulación de pruebas de compra.

b) **Promociones económicas:**

- **Descuento directo**, con la reducción del precio habitual de compra por un período limitado de tiempo.
- **Vale descuento**, compromiso de reducción del precio en la compra de un producto.
- **Reembolso**, con la entrega de una cantidad de dinero por el envío del comprobante de compra del producto.
- **Dos por uno**, comprando un producto, se regala otro de igual valor.

c) **Promociones de producto:**

- **Muestras gratuitas**, regalando una cierta cantidad de producto que sirve como prueba.
- **Degustaciones**, con la prueba del producto en el mismo lugar de compra generalmente.
- **Producto adicional**, ofreciendo más cantidad de producto por el mismo precio.
- **Cross promotions**, promociones compartidas entre empresas/marcas diferentes.

d) **Promociones de notoriedad:** ofrecen al público un incentivo no económico, sino material y no están ligadas al acto de compra, ofreciendo pequeños regalos publi-promocionales. Actúan sobre la imagen de marca e, indirectamente, sobre las ventas. Son promociones que se realizan principalmente en actividades relacionadas con las relaciones públicas.

e) Promoción altruista: involucra a la empresa y a una ONG y con este tipo de acción el consumidor tiene la satisfacción de contribuir a una causa benéfica. Lo más habitual es que una parte del coste del producto se destine a dicha causa.

5. El plan estratégico de relaciones públicas. Fase 1: la investigación formativa

Antes de empezar, debemos aclarar que el plan estratégico de relaciones públicas consta de cuatro fases: la investigación, la estrategia, las tácticas y la evaluación de resultados. En este módulo de estudio trabajaremos las dos primeras fases (investigación y estrategia), mientras que en el módulo 4 («El plan de comunicación»), nos centraremos en los dos siguientes (tácticas y evaluación de resultados). Para ello, seguiremos la lectura obligatoria *Strategic Planning for Public Relations*, de Ronald D. Smith.

En esta primera fase, nos centraremos en los tres pasos del capítulo «Formative Research»: análisis de la situación, análisis de la organización y análisis de los públicos (págs. 19-93).

El primer paso de un programa efectivo de relaciones públicas es el de identificar claramente la situación que afronta la organización. Así, debemos reunir y analizar, en primera instancia, los datos en los que se basará el programa de comunicación. Para ello, el autor se basa en el trabajo de Fran Matera y Ray Artigue a la hora de identificar los dos tipos de investigación necesarios (pág. 19):

- 1) **Investigación estratégica:** la búsqueda de información sobre problemas y públicos que afectan a las organizaciones.
- 2) **Investigación táctica:** la información básica para guiar la producción y difusión de los mensajes.

Así, mientras la investigación táctica ayuda a los responsables de relaciones públicas a hacer correctamente su trabajo, la investigación estratégica se centra en la misión general de la organización.

En esta etapa, debemos conseguir una visión amplia de la situación y conseguir la información necesaria para poder tomar decisiones apropiadas. Para conseguir este objetivo, será necesario reunir información de tres áreas:

- 1) La situación a la que nos estamos enfrentando.
- 2) Información sobre el cliente o la organización.
- 3) Los públicos a los que nos dirigiremos.

Para recopilar esta información, podemos utilizar el programa de investigación de triple prisma más común en la mayoría de proyectos de relaciones públicas:

- 1) **Investigación casual:** agrupa la información que ya es sabida y la obtendremos pensando nosotros mismos en la situación, hablando con los clientes, entrevistando a gente con conocimientos sobre la materia...
- 2) **Investigación secundaria:** busca información ya existente y se basa en la investigación de la documentación de la propia organización sobre el problema en cuestión, libros o artículos sobre la materia. Internet nos puede ayudar a ver cómo otras organizaciones han gestionado una situación similar.
- 3) **Investigación primaria:** como la búsqueda de información original, con técnicas como entrevistas, *focus groups* o análisis de contenido.

5.1. Paso 1: análisis de la situación

La situación es el conjunto de circunstancias que afronta la organización. Sin un previo esclarecimiento de esta, será imposible realizar una investigación eficiente que defina el objetivo del programa de comunicación. En esta primera fase, simplemente debemos identificar la situación, sin entrar a analizarla. Debemos entender, antes, que el concepto situación es similar al de problema, si entendemos este como la cuestión a la que debemos dirigirnos. Así, dicha situación puede ser positiva o negativa (pág. 21):

- 1) **Oportunidad:** la situación de relaciones públicas debe ser entendida como una situación a potenciar, que ofrecerá a la organización o a sus públicos una ventaja potencial.
- 2) **Obstáculo:** entendida como un impedimento a superar. Los obstáculos limitan a la organización en el camino de consecución de su misión.

Tanto si un asunto es visto como una oportunidad, un obstáculo o simplemente como un potencial no realizado, el equipo de comunicación y el cliente deben llegar a un punto de común acuerdo sobre el punto a tratar y abordar. De esta forma, la comunicación continua con el cliente es vital, establecida en cuatro puntos por Hedrick, Bickman y Rog (pág. 24):

- 1) Una reunión inicial con el cliente para consensuar sus necesidades de investigación, recursos y expectativas.
- 2) Una reunión para acordar el alcance del proyecto, particularmente su coste y otros recursos.

3) Después de un análisis de la literatura disponible y otras fuentes secundarias, una reunión para recalibrar las preguntas básicas de la investigación y para discutir posibles enfoques y limitaciones.

4) Una reunión final para validar el enfoque de estudio propuesto.

En este punto debemos tener en cuenta el *issues management* o **gestión de conflictos**, partiendo del escaneo del entorno propuesto por F. J. Aguilar. Esto es, la búsqueda de información sobre eventos o relaciones en el entorno de la organización, el conocimiento de los cuales ayudará a definir el futuro camino de acción de la institución. Smith aporta un **programa de seis etapas** en el proceso de gestión de conflictos (pág. 26):

1) Identificar futuros conflictos que pueden afectar a la organización, desarrollando un sistema de alertas que señale dónde se debe intervenir para superar posibles obstáculos.

2) Investigar y analizar cada posible conflicto.

3) Considerar las posibles opciones de respuesta a cada conflicto.

4) Desarrollar un plan de acción.

5) Implementar dicho plan.

6) Evaluar la efectividad de la respuesta.

El objetivo del *issues management* es el de poder anticiparnos a los problemas de la organización antes de que se produzcan. Cuando una situación no se ha previsto, se convierte en una crisis. El *crisis management* o gestión de situaciones de crisis es el proceso en que una organización se enfrenta con conflictos fuera de control. Smith nos aporta seis claves para el abordaje del *crisis management* (pág. 31):

1) Relaciones existentes, manteniendo informados a todos los públicos de la organización, cuyo soporte ayudará a reconstruir las actividades después de la crisis.

2) Los medios de comunicación como aliados, como oportunidad de mantener la comunicación con los públicos clave y evitar la hostilidad de los emisores de noticias por no haber suministrado información legítima.

3) Prioridades de reputación, fijando los objetivos para mantener o restaurar la credibilidad de la organización.

- 4) Rápida respuesta, siendo accesible a todos los públicos tan rápido como sea posible.
- 5) Divulgación completa, todo lo que sabe la organización debe estar disponible.
- 6) Una voz, con un portavoz formado que represente a la organización.

Finalmente, parte de la investigación sobre la situación tendrá que ver con los aspectos éticos, particularmente con las bases con las que los profesionales y sus organizaciones o clientes toman decisiones éticas. Para estas determinaciones, Smith sugiere tres enfoques (pág. 36):

- 1) **Ética deontológica:** este enfoque, básicamente, nos sugiere si ciertas acciones son, en sí mismas, buenas o malas, siendo juzgadas por los principios básicos de los derechos humanos y de la dignidad. Los códigos deontológicos pueden ser un ejemplo.
- 2) **Ética teleológica:** un enfoque más centrado en el impacto que las acciones tienen en la gente y en el hecho de que las buenas acciones tienen buenos resultados.
- 3) **Ética situacional:** el enfoque que sugiere que las acciones son éticas en la medida que reflejan unas normas sociales particulares, que respetan la diversidad cultural y los valores en conflicto.

5.2. Paso 2: análisis de la organización

La base de una comunicación efectiva radica en el autoconocimiento. Antes de elaborar una estrategia, el *planner* debe tener un conocimiento profundo de la organización, su desempeño, su reputación y su estructura. A la vez, deberá identificar y entender cualquier factor que pueda limitar u obstaculizar el éxito de dicho plan.

¿Qué tipo de organización somos? ¿Qué tipo de organización piensa la gente que somos? ¿Qué tipo de organización queremos ser? A menudo, la respuesta a dicha pregunta la encontraremos en la definición de la «misión» de la organización. Y aquí es donde deberemos diferenciar entre:

- 1) **Misión:** una descripción del propósito de la organización indica sus principales públicos, guía sus decisiones y se refleja en sus acciones. Se centra, pues, en el presente.
- 2) **Visión:** mira hacia el futuro y es una descripción estratégica de lo que la organización aspira a convertirse. Es el punto de partida para el posicionamiento, el punto 4 del proceso de planificación estratégica.

Ved también

Recomendamos un especial repaso del *Checklist 1* de las páginas 38 a 40 de *Strategic Planning for Public Relations*, que aporta una guía para este primer paso del análisis de la situación.

3) Valores: como el conjunto de creencias que dirigen la organización y crean un marco para la toma de decisiones. Por lo tanto, tienen una alta carga ética.

Para un primer análisis de los factores internos y externos de la organización podemos utilizar el análisis DAFO (SWOT en inglés), que nos permite ver las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la entidad. Smith propone un sistema más complejo, detallado y centrado en tres aspectos de la organización: el entorno interno, la percepción pública y el entorno externo (ver diagrama resumen de la página 44):

1) Entorno interno

a) Desempeño: es la parte más importante del entorno interno. Abarca desde la calidad de los bienes o servicios que ofrece la organización hasta la viabilidad de sus causas e ideas. La auditoría deberá tomar como referencia estos puntos tanto en la actualidad como en el pasado.

b) Nicho: su especialización, aquello que la hace diferente de otras organizaciones.

c) Estructura: analiza la estructura de las relaciones públicas dentro de la organización y el rol que ocupan en su administración. También lista los recursos que podrán incluirse en el programa de comunicación, tales como personal, equipamiento, tiempo y presupuesto.

d) Base ética: donde se deberá considerar tanto si la organización tiene un ideal ético establecido como si dicho ideal es estructural o propio de solo unos cuantos individuos.

e) Impedimentos internos: consideraremos cualquier obstáculo interno a la organización que pueda limitar la efectividad del programa de relaciones públicas.

2) Percepción pública

a) Visibilidad: que incluye el grado de conocimiento de la organización por parte del público, qué conoce de ella y el grado de precisión de dicha información.

b) Reputación: basada en la visibilidad de la organización, indica cómo el público evalúa la información de que dispone. Es la impresión general y la impresión a largo plazo que la gente tiene de la entidad.

3) Entorno externo

Ved también

Para entender mejor estos conceptos, recomendamos el repaso de los ejemplos reales que aporta el autor en la página 42 de *Strategic Planning for Public Relations*.

a) **Supporters:** como la gente y grupos que actual o potencialmente pueden ayudar a la organización a conseguir sus resultados.

b) **Competidores:** entendidos como la gente o grupos que realizan lo mismo y en la misma área que nuestra organización.

c) **Oponentes:** la gente o grupos contrarios a la organización, ya sea por algo que ha hecho o dicho o, simplemente, por su mera existencia. Tienen la capacidad de perjudicar a nuestra organización limitando su capacidad de perseguir su misión y conseguir sus objetivos. Se dividen en siete subcategorías: abogado, disidente, anti, activista, misionero, extremista y fanático (ver pág. 48).

d) **Impedimentos externos:** factores sociales, políticos o económicos externos a la organización que pueden limitar la efectividad de un programa de relaciones públicas.

5.3. Paso 3: análisis de los públicos

La habilidad de identificar y analizar los públicos es la piedra angular de una efectiva campaña de comunicación integrada. Primero de todo, el *planner* debe dirigirse al grupo correcto, para no malgastar recursos o perder oportunidades de interactuar con los públicos importantes. Después, deberá analizar concienzudamente cada uno de los públicos para desarrollar una estrategia que le permita comunicarse efectivamente con ellos.

Podemos señalar cuatro categorías de agrupaciones estratégicas que se asocian a una organización:

1) **Público:** existe a raíz de su interacción e interdependencia con una organización o porque los dos, público y organización, abordan conjuntamente un tema/problema común. No los escoges, sino que serían como miembros de nuestra familia.

2) **Mercado/segmento de mercado:** es un particular tipo de público que incluye gente con unas determinadas características similares y que ayudan a la organización a conseguir sus resultados (ventas en marketing o misión/objetivo fundamental en relaciones públicas). Los escoges y te escogen, serían como los amigos.

3) **Audiencia:** como la gente que recibe un determinado mensaje a través de un medio de comunicación. El punto de contacto entre audiencia y organización suele ser breve (el tiempo que dure un discurso, por ejemplo).

4) **Stakeholder:** grupos de gente que tienen una relación mutua con una organización.

Ved también

Recomendamos un especial repaso del *Checklist 2A, 2B y 2C* de las páginas 51 a 56 de *Strategic Planning for Public Relations*, que aportan una guía para este segundo paso del análisis de la situación.

Una vez empezemos a identificar a nuestros públicos, Smith propone **cinco características de un público** (pág. 60):

- 1) Es **distinguible**: es una agrupación de individuos reconocible, aunque no necesariamente una organización reconocida o un grupo formal. Comparten unas características sociodemográficas y actitudinales específicas.
- 2) Es **homogéneo**: ya que comparten unas características y rasgos en común.
- 3) Es **importante**: no todos los grupos identificados e incluso los individuos aislados serán importantes para nuestra organización. La estrategia en relaciones públicas se interesa por aquellos públicos que puedan ayudar a la organización a conseguir su misión.
- 4) Es **lo suficientemente grande**: para justificar atención estratégica y el posible uso de medios, aunque a veces no debemos perder de vista a los pequeños grupos de interés y tratarlos como a un público a pesar de su tamaño.
- 5) Es **accesible**: debemos poder interactuar y comunicarnos con él.

Como hemos visto, no existe un público general, sino que cada público está interconectado con la organización mediante una relación única y exclusiva.

Aquí es donde entra en juego el concepto de **linkage** que, según Grunig y Hunt, corresponde a los patrones de relaciones existentes entre la organización y sus diversos públicos. En el cuadro resumen de la página 63 podemos ver el diagrama que resume los cuatro tipos de públicos, así como sus diferentes tipos de *linkages*:

- 1) **Customers (clientes)**: se divide en cinco subcategorías (clientes potenciales, actuales, exclientes, clientes secundarios y *shadow constituencies*). Son el grupo que recibe los productos o servicios de la organización. También incluye a los clientes de nuestros clientes (*secondary customers*) y a la gente que no tiene una conexión directa con el producto/servicio de la organización pero que pueden afectar a la percepción de una organización (*shadow constituencies*).
- 2) **Producers (productores)**: dividido en tres subcategorías (proveedores, financieros y personal). Corresponde a los públicos que suponen un *input* a la organización, tales como empleados, voluntarios, vendedores o accionistas, entre otros.
- 3) **Enablers (habilitadores)**: agrupados en líderes de opinión, aliados, reguladores y medios. Se trata de los grupos que actúan como reguladores y establecen las normas y estándares que debe cumplir la empresa, los líderes de opi-

nión con influencia potencial sobre nuestros clientes, los grupos que pueden ayudar al éxito de la organización o los aliados con los que la entidad puede cooperar con fines comunes.

4) Limiters (limitadores): donde encontraremos a los oponentes, los competidores y las fuerzas hostiles, y los entendemos como aquellos públicos que quieren reducir o socavar el éxito de la organización.

Además de los públicos analizados hasta el momento, encontramos otro tipo de individuos que actúan como intercesores: los **líderes de opinión**. Se trata de personas que son modelos a seguir y que tienen la confianza y el respeto de nuestro público. Este dirige su mirada hacia ellos para obtener información, formar sus opiniones y decidir qué acción realizar. No hablan bajo el paraguas de la organización y esta independencia es lo que les da credibilidad. Smith nos señala dos posibles tipologías (pág. 66):

1) Líderes de opinión formales: tienen papeles estructurados, como funcionarios o cargos electos o individuos con una posición de autoridad reconocida.

2) Líderes de opinión informales: ejercen influencia porque están informados y, por lo tanto, son reconocidos como autoridades en una determinada materia.

Vistas todas las tipologías de público, será necesario identificar a nuestros públicos clave (*key publics* o *strategic publics*), aquellos que el *planner* considerará los más importantes para la actividad de las relaciones públicas. Así, en esta parte del proceso de planificación estratégica es donde eliminaremos los públicos menos importantes y nos centraremos en aquellos que tienen una particular relevancia y el máximo potencial para la problemática que aborda nuestro plan. Smith aporta, en las páginas 68-70, una metodología de especial ayuda para identificar la relevancia de cada público (*priorities worksheet*).

El siguiente paso será analizar los públicos que hemos identificado y con los que queremos interactuar. El análisis en profundidad de cada uno de los públicos clave que hemos definido es la piedra angular de esta fase de investigación. El éxito del plan estratégico dependerá, en gran medida, de la máxima información e *insights* que los *planners* hayan podido encontrar.

Una de las maneras más importantes de analizar a un público es considerar las consecuencias y la relevancia que tiene en la organización, por un lado, y la relevancia y las consecuencias que tiene la organización en él, por otro lado. Así, en este punto debemos retomar la información general recopilada en el paso 2 (análisis de la organización) y aplicarla a cada público clave. Aquí será necesario tener claras las **etapas de desarrollo del público y las características clave** que aporta el autor (pág. 75):

Ved también

Para acabar de entender las diferentes tipologías de públicos de una organización, es de especial ayuda el cuadro resumen que aporta Smith en la página 64 de *Strategic Planning for Public Relations*.

Ved también

También recomendamos repasar el *Checklist 3A* de la página 72 de *Strategic Planning for Public Relations*.

1) Etapas de desarrollo

Los públicos son líquidos, en continua evolución. Grunig y Hunt identifican cinco estadios o etapas de los públicos:

a) *Nonpublic* (no público): es un grupo que no comparte ninguna cuestión con la organización y que no tiene consecuencias reales de o hacia ella. Simplemente, es insignificante para la organización y viceversa.

b) *Latent public* (público latente): también denominado público inactivo. Comparte algún asunto con la organización pero todavía no reconoce ese potencial. Tiene poca información sobre una situación determinada y poca motivación respecto a las posibles consecuencias.

c) *Apathetic public* (público apático): es aquel que encara un tema, es consciente de ello y, simplemente, le da igual. Para este público, la cuestión no es suficientemente significativa para garantizar su atención y/o no percibe las consecuencias como importantes.

d) *Aware public* (público consciente): reconoce que comparte un tema y percibe las consecuencias como relevantes, pero no está organizado para discutirlo o actuar sobre él.

e) *Active public* (público activo): es el último estadio de desarrollo y discute y actúa alrededor del tema compartido. En situaciones amigables, puede representar una oportunidad para construir coaliciones, pero en situaciones de confrontación, la organización optará por comunicaciones reactivas para defenderse de él.

2) Características clave

Después de identificar cada etapa de desarrollo, deberemos analizar cada público sobre la base de:

a) La situación de relaciones públicas: evalúa lo que quiere cada público, sus intereses, sus necesidades y expectativas respecto a la cuestión tratada. En este punto la **pirámide de Maslow** puede sernos de ayuda.

b) La organización: analiza la relación de cada público con la organización y también la reputación de la organización en cada uno de los públicos.

c) Comportamiento de la comunicación: estudiando los hábitos de comunicación de los públicos, tales como los canales de comunicación, los líderes de opinión o si están buscando información sobre el tema.

d) Demografía: identificando rasgos como la edad, ingresos, género...

e) **Preferencias de personalidad:** evaluando las preferencias psicológicas del público clave y la idoneidad de la aproximación emocional frente a la lógica.

Debemos acabar el análisis de los públicos con un *benefit statement* o declaración de beneficios, que es un argumentario sobre el beneficio o ventaja que nuestro servicio/producto puede aportar a cada uno de los públicos clave.

Ved también

Recomendamos un especial repaso del *Checklist 3B* de las páginas 89 a 92 de *Strategic Planning for Public Relations*, que aporta una guía para este tercer y último paso del análisis de la situación.

6. El plan estratégico de relaciones públicas. Fase 2: la estrategia

Para la fase estratégica del plan de relaciones públicas continuamos con la lectura obligatoria de R. D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations*, en el capítulo «Phase Two (Strategy)», que incluye el «Step 4 (Establishing Goals and Objectives)», «Step 5 (Formulating Action and Response Strategies)» y «Step 6 (Developing the Message Strategy)».

La estrategia es el corazón para la planificación en relaciones públicas, marketing, comunicación o áreas similares. Será la determinación de cómo la organización decide qué quiere conseguir y cómo quiere conseguirlo.

La estrategia tendrá un doble foco: la acción de la organización y el contenido y presentación de sus mensajes.

De esta manera, esta segunda fase señala la dirección general, decidiendo tanto dónde ir como cómo hacerlo. En una primera fase pondremos el foco en qué hace la organización y, en una segunda, lo haremos en cómo comunica esas acciones.

6.1. Paso 4: estableciendo metas y objetivos

Es el momento de mirar hacia dentro y ver qué queremos conseguir. Para ello, Smith propone partir de una definición de conceptos básicos (pág. 95):

- 1) **Declaración de posicionamiento**, como una expresión general de cómo una organización quiere que sus públicos la diferencien respecto a su competencia.
- 2) **Meta**, como una indicación global de cómo debe ser resuelta una situación.
- 3) **Objetivo**, como una declaración específica de resultados esperados para un público.

El **posicionamiento** es el proceso de gestión de cómo una organización se distingue con un significado único en la mente de sus públicos. Una declaración de posicionamiento (*position statement*) es la articulación de cómo una organización quiere ser conocida y vista, especialmente en confrontación con sus competidores. Así, el concepto de distinción toma especial relevancia en este punto.

¿Pero cómo se posiciona una organización? Primeramente, investigando y determinando cómo es percibida por sus diversos públicos, teniendo en cuenta también la posición otorgada a sus principales competidores. Entonces, la organización debe identificar la posición que le gustaría tener, capitalizándola a través de aquella que la hace única y distinguiéndose de la competencia. Una herramienta útil en este punto es el **mapping de posicionamiento**, que fija nuestra organización y su competencia en dos ejes cruzados con los valores a analizar. Y, una vez hecho esto, desarrollando una estrategia para modificar su posición actual o para mantener el nicho que tiene en la actualidad.

Después de haber analizado qué queremos que piense la gente de nuestra organización (*positioning statement*), centraremos el foco de nuestra atención hacia lo que queremos conseguir: la meta. Se trata de una declaración corta y simple vinculada directamente a la misión o a la visión de la compañía, indicada en términos generales y sin medidas (estas vendrán luego con los objetivos). Smith, a través de Patricia Swann, clasifica en tres grupos las metas de comunicación:

1) **Metas de gestión de reputación:** tratan sobre la identidad y percepción de la organización. Por ejemplo, reforzar la imagen de la organización con inversores potenciales.

2) **Metas de gestión de relaciones:** focalizadas en cómo la organización interactúa con sus públicos. Por ejemplo, mejorar las relaciones entre la compañía y sus consumidores.

3) **Metas de gestión de tareas:** centradas en conseguir la realización de ciertas tareas. Por ejemplo, aumentar el apoyo público a las metas de la organización.

Un **objetivo** de relaciones públicas es una declaración coherente con el posicionamiento de la organización y procede de sus metas. Es claro y medible e indica el camino hacia unos particulares niveles de conocimiento, aceptación o acción. Una sola meta puede ser la base de diversos objetivos ya que, de hecho, cada meta debe generar como mínimo tres objetivos basados en el conocimiento, la aceptación y la acción. Smith nos señala **once características para la determinación de objetivos efectivos y prácticos** (pág. 101):

1) **Están arraigados en la meta:** los objetivos crecen de las metas de la organización, que a la vez provienen de la misión o visión de la misma. Así, los objetivos son responsables de un tema en particular que la organización reconoce como importante para su efectividad.

2) **Tienen el foco en el público:** ya que están conectados firmemente a un determinado público, en lo que quiere, le interesa o necesita.

3) **Están orientados al impacto/efecto:** definen el efecto que esperamos que tengan en nuestro público, centrándonos no en las herramientas necesarias sino en lo que pretendemos conseguir.

4) **Se basan en la investigación:** están conectados con la investigación que hemos llevado a cabo en la primera fase del proceso de planificación.

5) **Son explícitos:** son específicos y precisos. Todos los involucrados en la actividad de relaciones públicas deben compartir un común entendimiento de hacia dónde los lleva el objetivo.

6) **Son medibles:** definidos y cuantificables, con medidas claras que marquen el grado de cambio buscado. Estos *key performance indicators* (KPI) son valores que pueden ser cuantificados y comparados con otros datos.

7) **Tienen un tiempo definido:** contienen un claro marco temporal o un nivel temporal de consecución.

8) **Son singulares:** se centran en una respuesta concreta por parte de un público en particular.

9) **Son desafiantes:** deben tirar un poco de la organización e inspirar a la gente a la acción.

10) **Son alcanzables:** aunque desafiantes, los objetivos deben ser realizables de acuerdo con las necesidades y recursos de la organización.

11) **Son aceptables:** necesitan la fuerza del consenso de todas las partes de la organización involucradas para convertirse en útiles.

Existe una jerarquía ordenada entre los objetivos de comunicación que proceden de una progresión lógica a través de los tres estadios de la persuasión: conciencia o conocimiento (*awareness*), aceptación (*acceptance*) y acción (*action*). El **conocimiento** empieza el proceso y se incrementa gradualmente. Este aspecto de la persuasión se basa en aquello que queremos que sepa la gente sobre nuestra organización. El interés construido por etapas y las actitudes llevan a ser considerada una opción aceptable. Este nivel de **aceptación** es la parte del proceso que tiene que ver con aquello que queremos que nuestro público piense o sienta sobre lo que saben. Finalmente, en la tercera fase, la **acción**, se centra en cómo queremos que nuestros públicos actúen de acuerdo con lo que piensan o sienten sobre lo que saben.

Smith define estos **tres niveles de objetivos** (pág. 104):

1) **Objetivos de conocimiento:** tratan sobre la información y el conocimiento. Por lo tanto, son los que proveen el componente cognitivo al mensaje. Exponen la información que queremos que nuestros públicos sepan, entien-

dan y recuerden (atención, comprensión y retención). Son los objetivos más apropiados para transmitir información funcional, para comunicar temas no controvertidos y para los primeros estadios de cualquier campaña de comunicación. Así y de forma general, son aquellos objetivos que impactan en lo que la gente sabe sobre una organización, sus productos, servicios e ideas.

2) Objetivos de aceptación: este siguiente nivel trabaja en el componente afectivo del mensaje, cómo la gente responde emocionalmente a la información que ha recibido (interés y actitud). Esta tipología de objetivos indica el nivel de interés o el tipo de actitud que una organización espera generar en sus públicos. Son útiles a la hora de generar intereses y actitudes donde no los había antes, para reforzar los que ya existían o para reforzar actitudes positivas o cambiar las negativas preexistentes. Impactan en cómo la gente se siente respecto a una organización, sus productos, servicios e ideas.

3) Objetivos de acción: se trata del último nivel de objetivos y se dirigen a la expresión y la conducta, aportando el componente de comportamiento del mensaje. Ofrecen dos tipos de acción: la opinión (acción verbal) y el comportamiento (acción física). Pretenden crear nuevos comportamientos o cambiar los ya existentes, positivos o negativos.

Las últimas líneas de este paso 4 las dedicaremos a cómo escribir correctamente los objetivos. Para ello, recomendamos una revisión especial de las tablas de las páginas 107 y 109. El autor nos aporta unas pautas básicas para la **correcta expresión de nuestros objetivos:**

- 1) **Público:** indicando al público concreto al que se dirige el objetivo.
- 2) **Categoría:** conocimiento, aceptación o acción.
- 3) **Dirección:** indicando la dirección del movimiento buscado (crear, generar, incrementar, maximizar, mantener...).
- 4) **Efecto específico:** en objetivos de conocimiento puede ser generar atención o comprensión sobre un tema. Si se trata de objetivos de aceptación, generar un interés o mantener una actitud...
- 5) **Foco:** resumiendo el punto focal del efecto específico que pretendemos alcanzar.
- 6) **Evaluación de realización:** indicando el nivel de logro que queremos conseguir en términos mesurables.

7) **Periodo de tiempo:** el marco temporal, tanto si se trata de un único periodo como si es un escenario de múltiples etapas.

6.2. Paso 5: la acción y las estrategias de respuesta

Esta parte del proceso de planificación se centra en las decisiones sobre las acciones estratégicas propuestas para alcanzar los objetivos. En este punto, los *planners* tienen diversas opciones sobre lo que su organización puede hacer o decir sobre un determinado tema. Estas acciones pueden ser proactivas o reactivas (pág. 113):

1) **Estrategias proactivas:** cuando la organización toma la iniciativa de abordar a sus públicos. Permiten a la entidad lanzar un programa de comunicación que, de acuerdo a unas condiciones y un *timeline* específicos, sirva a los intereses de la organización. Se dividen en dos tipologías de estrategia (acción y comunicación) y pueden ser más efectivas ya que se implementan de acuerdo a la planificación de la organización, en lugar de como una necesidad de respuesta a una presión externa. Incluyen la generación de *publicity*, la presentación de información de interés periodístico y el desarrollo de un proceso de comunicación transparente.

2) **Estrategias reactivas:** en sentido contrario, las estrategias reactivas responden a las influencias y oportunidades del entorno de la organización. Estas estrategias de respuesta incluyen la acción preventiva, la repuesta ofensiva y defensiva, la desviación, la conmisericordia, el comportamiento rectificativo y la inacción estratégica.

A continuación, veremos al detalle cada una de las **subcategorías de las dos tipologías de estrategias** propuestas por Smith:

1) Estrategia proactiva 1: acción

a) **Actuación de la organización:** consiste en lo que hace la organización en comparación con lo que dice. Esta es la primera y más importante área cuando sopesamos diversas estrategias de comunicación. Debemos asegurarnos de que la entidad está trabajando al nivel máximo de calidad para sus clientes. Las relaciones públicas no pueden promover el buen nombre de la organización si esta no tiene una buena *performance* o actuación y sus productos o servicios deben reflejar un nivel de calidad que sea equivalente a las demandas, intereses, necesidades y expectativas de sus públicos. Así, uno de los principios básicos de las relaciones públicas es el de la **adaptación**, entendida como la habilidad de la organización para hacer los cambios necesarios para generar armonía entre ella misma y sus públicos clave.

Ved también

Recomendamos la consulta del *Checklist 4 Goals and Objectives* (pág. 111) de *Strategic Planning for Public Relations* como guía para la realización práctica de este apartado.

b) *Engagement* de la audiencia: utiliza tácticas de comunicación de doble sentido y vincula audiencias y públicos en las actividades comunicacionales de la organización.

- Una forma de conseguirlo es comunicar sobre los intereses relevantes de la audiencia (*audience interest*) en lugar de sobre las necesidades de la organización.
- Otra vía sería la **participación de la audiencia**, construida con actividades que lleven a miembros individuales de nuestros públicos a estar en contacto directo con los productos o servicios de la organización.
- Una tercera vía para fomentar el *engagement* y la participación de la audiencia es el *feedback*, creando las vías convenientes para que el público pueda responder a nuestro mensaje y entrar en diálogo con la organización.
- Finalmente, otra posibilidad es el evento desencadenante (*triggering event*), consistente en una actividad que estimule la acción de los públicos clave (charlas que concluyan con la firma de una petición por parte del público o una jornada de puertas abiertas, por ejemplo).

c) Evento especial: es otra vía que nos permite generar participación por parte de nuestra audiencia. Se trata de una actividad organizada que la organización desarrolla para ganar la atención y aceptación de los públicos clave. Son eventos diseñados en primera instancia para conectar con nuestros públicos y que animan a la interacción de estos con la organización, siendo secundaria la atención potencial de los medios. Una forma para poder diferenciar un evento especial de un *publicity stunt* (un acto creado específicamente para ganar publicidad no pagada en los medios) es preguntarnos si, en el caso de que los medios no reporten nada sobre el acto, sigue valiendo la pena realizarlo. Algunos ejemplos de eventos especiales son los programas artísticos, las competiciones o los aniversarios, entre otros.

d) Alianza y coalición: cuando dos o más organizaciones se juntan en un propósito común, la combinación de sinergias permite una oportunidad real para las iniciativas de comunicación estratégica. Una **alianza** tiende a ser informal, poco estructurada y con poca profundidad en la relación de trabajo entre las organizaciones. En cambio, la **coalición** es un poco más formal y estructurada que la alianza. Tanto las unas como las otras buscan forjar relaciones con grupos o individuos que comparten valores y preocupaciones similares. Con estas estrategias basadas en la fuerza del grupo, las organizaciones intentan superar posibles obstáculos y barreras en la relación con sus públicos. Estas alianzas también pueden tener lugar con públicos internos de la entidad o con públicos externos.

e) **Sponsorship**: utilizado para ganar visibilidad y respeto con los públicos clave de la organización. Se trata de una estrategia significativa para programas orientados hacia las relaciones con la comunidad. Consiste tanto en generar directamente un programa o en proveer apoyo financiero, personal o recursos a un programa existente. Siempre será necesario analizar si existe un *link* lógico entre la actividad patrocinada y el propósito o misión de la organización.

f) **Filantropía estratégica**: como la fórmula en que los *sponsors* atraen visibilidad y reputación continuas y beneficiosas para la organización. Se trata de un amplio enfoque hacia la responsabilidad social corporativa, donde las organizaciones entienden que gran parte de su éxito depende de la buena voluntad de la comunidad y de su percepción como un miembro que contribuye a la sociedad. Esta contribución puede venir, por ejemplo, con el soporte económico a una causa.

g) **Activismo**: se trata de una estrategia de confrontación que solo debe usarse después de considerar detenidamente sus pros y sus contras. Ofrece muchas oportunidades a la organización para presentar sus mensajes y mejorar sus relaciones con los públicos clave, especialmente con los miembros y los simpatizantes. El activismo suele lidiar con causas y movimientos, tales como los temas sociales, problemas medioambientales o preocupaciones políticas, entre otros. Algunas de las tácticas asociadas a este punto son las huelgas, los piquetes, los *sit-ins*, peticiones, boicots, marchas...

2) Estrategia proactiva 2: comunicación

a) **Publicity**: es la atención dada por los medios de comunicación hacia la organización, la persona, evento, producto o servicio. Su valor reside en que aporta un extra de credibilidad al mensaje, proveniente de un agente externo a la organización. Para ello, será necesario construir los eventos y el marco de nuestros mensajes alrededor de los grandes temas de las agendas de los medios. Smith nos propone **diez maneras para generar noticias en una organización** (ver pág. 133).

b) **Información de interés periodístico**: presentar información de interés periodístico es algo esencial para cualquier organización que pretenda contar con los medios de comunicación para difundir su mensaje y captar el interés de sus públicos. Smith aporta los **ingredientes básicos de aquello que tiene interés periodístico**: es un mensaje significativo, local, equilibrado, actual/oportuno, insólito y viene de la mano de un personaje reconocido.

c) **Comunicación transparente**: implica que la abierta y observable actividad de una organización ayude a sus públicos a entenderla y a que estos le den su apoyo. Por lo tanto, tiene que ver con los objetivos de conocimiento para incrementar el conocimiento y entendimiento.

Ved también

Para ampliar este punto es de especial interés el cuadro de los principios de la filantropía estratégica de la página 125 de *Strategic Planning for Public Relations*.

3) Estrategia reactiva 1: acción preventiva

a) **Pre-refutación (*prebuttal*)**: se trata de la estrategia en que la organización emite malas noticias sobre sí misma. Se trata de una acción preventiva cuando una mala noticia es inevitable. En la era actual de los mensajes virales, esta estrategia sirve para mitigar los argumentos de la oposición incluso antes de que tengan lugar. Se basa en la observación de que el primero en contar la historia fija el tono o matiz de la información, contra el que el resto deberán competir. Es una estrategia justificada cuando inevitablemente nuestro público se hará eco de una acusación o cualquier otra mala noticia sobre la organización, y cuando esta puede ofrecer una fuerte evidencia que lleve al público a excusarla o disminuir la intensidad del hecho.

4) Estrategia reactiva 2: respuesta ofensiva

a) **Ataque**: cuando la organización puede proclamar que una acusación de malas prácticas es un intento de dañar su reputación por parte de un acusador negligente o con malas intenciones. La mayoría de las veces, el objetivo detrás de esta estrategia es el de obligar al oponente a retractarse o, como mínimo, refrenar sus futuras críticas.

b) **Vergüenza (*embarrassment*)**: en esta estrategia ofensiva, la organización trata de disminuir la influencia de su oponente mediante la vergüenza o la humillación.

c) **Shock**: es la deliberada agitación de la mente o de las emociones, particularmente con el uso de la sorpresa, asco o cualquier otro inesperado estímulo. Raramente ofrece una estrategia positiva a largo plazo, a no ser que la organización esté dispuesta a quedar fuera de los valores comunes de decencia y *fair play*.

d) **Amenaza**: una estrategia ofensiva que amenaza (por ejemplo, acciones legales) con la promesa de daño hacia el acusador o emisor de malas noticias.

5) Estrategia reactiva 3: respuesta defensiva

a) **Negación**: con esta estrategia defensiva, una organización trata de no aceptar la culpa, proclamando que un determinado problema no existe o no ha tenido lugar o, en caso afirmativo, que no tiene que ver con la organización.

b) **Excusa**: cuando la organización trata de minimizar su responsabilidad en el daño o en la mala praxis. Esta estrategia puede tener varios formatos:

- la provocación (afirmando que no tenía otra opción)
- la falta de control

- el accidente
- la victimización (cuando la organización afirma que ha sido víctima de criminales o de fuerzas de la naturaleza)
- la asociación (afirma que ha heredado el problema)

c) **Justificación:** esta estrategia defensiva se basa en la afirmación de los hechos por parte de la organización, pero matizando su buena finalidad. Algunas de sus subcategorías son:

- la basada en la buena intención (donde se intenta minimizar el mal resultado afirmando que se perseguía un fin positivo)
- el contexto (donde se pide a los públicos que miren el asunto desde la perspectiva de la organización)
- el idealismo (apelando a valores éticos, morales o espirituales)
- la mitigación (admite el problema pero intenta disminuir la culpa mediante la falta de capacidad, falta de rodaje, enfermedad...)

d) **La inversión de papeles:** cambiando los papeles con el oponente y donde la organización pasa a jugar el papel que tenía previamente su contrario. En esta estrategia, el actor más débil puede cambiar los papeles y convertirse en el más fuerte, a menudo utilizando el humor.

6) Estrategia reactiva 4: respuesta de distracción

a) **Concesión:** con esta estrategia una organización trata de reconstruir la relación con sus públicos dándoles algo que estos quieren. El foco aquí debe estar en la concesión de algo que tiene valor mutuo. El *planner* de relaciones públicas solo debe usar la concesión si lo que se da tendrá valor para los adversarios y si la organización permanecerá comprometida en dicha concesión.

b) **Congraciamiento:** es el intento de gestionar la mala situación dando a sus públicos algo con relativamente poco significado para intentar desviar las críticas y acusaciones.

c) **Disociación:** una estrategia de distracción que intenta alejar a la organización del foco del problema.

d) *Relabeling*: también trata de distanciar a la organización del problema, pero dándole a este un concepto más agradable para reemplazar la etiqueta negativa que otros le han aplicado. Es una estrategia que puede volverse en contra de la organización si sus públicos piensan que ese *relabeling* es decepcionante o que, incluso, trivializa el tema.

7) Estrategia reactiva 5: conmiseración vocal

a) Preocupación: la organización expresa que no es indiferente al problema pero no admite culpabilidad.

b) Condolencia: una estrategia de conmiseración más formal, donde la organización expresa su pesar sobre la desgracia de alguien sin admitir su culpabilidad.

c) Lamento: implica admitir el dolor y remordimiento sobre una situación, un deseo que un evento no hubiera sucedido. Como en el caso de las anteriores, el lamento no implica necesariamente la culpabilidad de la organización. De hecho, las declaraciones de lamento no deberían admitir ninguna mala praxis. Expresando este lamento, el público hostil se atempera y el número de acciones legales puede ser contenido.

d) Disculpa: se trata de la estrategia vocal más centrada en los intereses de los públicos que en los de la organización. Implica la aceptación pública de toda la responsabilidad y la petición de perdón. Es necesario utilizar esta estrategia cuando la organización es claramente culpable de la situación y cuando es más importante a largo plazo reconstruir la relación con los públicos que, a corto plazo, asumir las consecuencias legales del fallo.

8) Estrategia reactiva 6: comportamiento rectificativo

a) Investigación: con esta estrategia la organización se compromete a examinar la situación y, posteriormente, actuar en consecuencia a dicha investigación. Se trata de una estrategia a corto plazo, que permite ganar tiempo cuando los hechos no están suficientemente claros para aplicar otras estrategias.

b) Acción correctiva: se trata de un comportamiento rectificativo más fuerte e implica fijar pasos para contener un problema, reparar daños y/o prevenir su repetición. Debe utilizarse cuando la organización está en una posición de poder solucionar el problema, especialmente si ha sido negligente o ha demostrado falta de preparación.

c) Restitución: sirve a los intereses mutuos de la organización y de sus públicos. Implica hacer las paces compensando a las víctimas o restituyendo una situación a su posición previa.

d) Arrepentimiento: es el comportamiento rectificativo más fuerte e implica un cambio de sentimiento y acción de la organización. Implica pasar de una posición inicial a justo la contraria, convirtiéndose en defensor de una nueva forma de hacer las cosas.

9) Estrategia reactiva 7: inacción deliberada

a) Silencio estratégico: no dar una respuesta a las críticas hacia la organización puede ser una forma de reducir el lapso de tiempo de una crisis. Es una estrategia que puede funcionar cuando los públicos aceptan el silencio de la entidad como una forma de respeto hacia las víctimas de una situación, por ejemplo, y no por la culpabilidad de la misma.

b) Ambigüedad estratégica: similar a la anterior, implica la capacidad de esquivar la cuestión polémica. Claramente, sin embargo, hay una dimensión ética en este concepto. Para su uso hay que evaluar cuestiones como si dicha ambigüedad implica ofuscación y si resulta ético responder con una evasiva a una pregunta directa.

c) Inacción estratégica: la organización no hace ninguna declaración ni inicia abiertamente ninguna acción. La entidad simplemente espera que la situación se diluya.

Con la finalización del paso 5 del proceso de planificación estratégica ya tendremos un firme puntal para nuestro plan, especialmente, con las decisiones sobre la aproximación proactiva o reactiva a nuestros públicos. El siguiente paso consistirá, pues, en los mensajes en sí mismos.

6.3. Paso 6: desarrollo de la estrategia de mensaje

Una vez tenemos identificados a nuestros públicos, fijados los objetivos acerca de lo que se pretende mejorar y establecida la manera como la organización se dispone a alcanzarlos, nos centraremos en las mejores vías de comunicación a desarrollar. Como punto de inicio, Smith propone un repaso a los distintos modelos de comunicación aparecidos a lo largo de la historia (págs. 172 a 178).

6.3.1. Las fuentes del mensaje

En una primera etapa debemos seleccionar **las fuentes del mensaje** (*ethos*). Se trata de la efectividad del mensaje basada en el carácter de un portavoz y en la base común compartida entre este y las audiencias. Para ello, el autor se centra en el **sistema de las 3 cs** (*The Three Cs of Effective Communication*). Siguiendo el diagrama que aporta en la página 179 y a modo de resumen:

Ved también

Para ampliar más esta vertiente ética, es de especial ayuda el cuadro resumen que aporta Smith en la página 166 de *Strategic Planning for Public Relations*.

Ved también

Como guía de ayuda a la determinación de las estrategias, recomendamos la revisión del *Checklist 5 Action and Response Strategies* de las páginas 169 a 171 de *Strategic Planning for Public Relations*.

1) **Credibilidad:** el poder de inspirar confianza es extremadamente importante en la comunicación persuasiva. Para poder reforzar la credibilidad dentro del proceso de planificación estratégica deberemos incidir en las características de la fuente. Así, dicha fuente deberá:

- a) ser experta (sabe de lo que está hablando)
- b) tener estatus (en lo relativo al tema tratado)
- c) tener competencia (sabe gestionar la presión)
- d) ser honesta (aporta información completa y no está sesgada)

2) **Carisma:** entendido como el magnetismo personal que ejerce el emisor del mensaje sobre la audiencia. Como la credibilidad, el carisma tiene que ver con la percepción y puede variar de una persona a otra o entre públicos diferentes. Este punto se basa en:

- a) la familiaridad (la audiencia conoce o cree conocer a la fuente)
- b) la simpatía (la audiencia admira lo que sabe de ella)
- c) la semejanza (la fuente se asemeja a la audiencia o a lo que ellos querrían ser)
- d) el atractivo (su apariencia física)

3) **Control:** se trata del tercer componente de una fuente efectiva y se focaliza en el mando de la fuente sobre la audiencia y la voluntad percibida por esta de que ejerza ese control. En este componente podemos ver tres aspectos:

- a) poder (como la habilidad de dominar y premiar o castigar)
- b) autoridad (como el derecho de mandar o dirigir las acciones de otro)
- c) escrutinio (como la capacidad de examinar en profundidad y determinar la culpa o inocencia de algo/alguien)

Para finalizar esta primera etapa de selección de fuentes, son de especial utilidad las **definiciones sobre las tipologías de portavoz** que puede tener una organización, así como sus características, aportadas por el autor en las páginas 183 a 188.

Ved también

También recomendamos la revisión del *Checklist 6A Message Sources* de *Strategic Planning for Public Relations* como guía para la selección de fuentes del mensaje (pág. 190).

6.3.2. El contenido del mensaje

La segunda etapa de esta parte del proceso de planificación estratégica se centra en el **contenido del mensaje**. Así, primero consideraremos los mensajes basados en la lógica y, después, los basados en el sentimiento/emoción.

Mensajes que apelan a la razón (*logos*)

La idea primaria de cualquier vehículo de comunicación es denominada **proposición**, también conocida como *claim*. Solo se debe presentar una **proposición** por mensaje ya que más de una puede confundir a la audiencia y restar impacto al mensaje. Encontramos cuatro tipos de proposición (pág. 191):

1) **Proposición objetiva:** afirma que algo existe y se basa en una evidencia demostrable. Los *claims* objetivos generalmente corresponden a objetivos de conocimiento que buscan incrementar la atención o generar un mayor entendimiento.

2) **Proposición conjetural:** afirma que algo probablemente existe y se basa en conclusiones razonadas de una evidencia física. Este tipo de *claims* provienen de objetivos de aceptación que buscan construir actitudes positivas.

3) **Proposición de valor:** identifica el mérito de algo y está relacionada con objetivos de aceptación que tratan de incrementar el interés o generar actitudes positivas.

4) **Proposición de política:** identifica un curso de acción y anima a su adopción. Generalmente, obedecen a objetivos de opinión y acción.

Cualquier proposición debe ser expuesta con fuertes argumentos y pruebas claras. Algunas de las herramientas que pueden ayudarnos a fortalecer nuestra proposición y a evitar la crítica de los oponentes son:

1) Evidencias/pruebas verbales

a) **Analogía:** usa situaciones familiares y referencias para ayudar a la audiencia a entender nuevas ideas. Específicamente, compara dos cosas diferentes en esencia pero sorprendentemente similares en un aspecto importante.

b) **Comparación:** equiparan algo a aquello que la audiencia puede entender. Las comparaciones positivas se hacen hacia algo que la audiencia admira, mientras que las negativas se equiparan a aquello que tiene en baja estima.

c) **Ejemplo:** proporciona conclusiones extraídas de casos relacionados. Especialmente efectivo si el caso es reciente, creíble y relevante para la audiencia.

d) Estadísticas: aportan datos claros y difíciles de disputar, aunque a veces pueden no entenderse correctamente o, incluso, ser manipuladas por el oponente.

e) Testimonial y ratificación: vienen de la mano de testigos o personas que han usado el producto o servicio de la organización (testimonial) o de gente que expone una idea que comparte la organización (ratificación).

2) Evidencias de soporte visual

Una potente presentación visual puede mejorar la efectividad de las técnicas anteriores. Fotografías, gráficos, diagramas... son de especial ayuda en la presentación de estadísticas e información técnica.

Mensajes que apelan al sentimiento (*pathos*)

Una parte importante de la estrategia de relaciones públicas y de la comunicación es la vinculación del mensaje a las emociones, tanto positivas como negativas (pág. 196):

1) *Emotional appeals* positivos

a) Amor: tiene una gran variedad de aproximaciones tales como la unión familiar, la nostalgia, la compasión...

b) Virtud: evoca valores que la sociedad en general tiene en estima, tales como los derechos humanos, la fidelidad, el patriotismo, la moderación...

c) Humor: una herramienta muy útil para reforzar actitudes y comportamientos existentes, pero no muy útil para cambiarlos.

d) Sexo: los mensajes con contenido sexual pueden ser de ayuda para reclamar atención, aunque la demografía de la audiencia afecta a cómo recibe dicha atención. Este tipo de vinculación representa ciertos problemas, como la potencia del *sex appeal* por encima de la marca o del mensaje en sí mismo.

2) *Emotional appeals* negativos

a) Miedo: como una de las mayores emociones humanas, intenta despertar la preocupación o ansiedad en los receptores.

Ved también

Smith aporta una serie de consideraciones para tener en cuenta en el uso del humor (pág. 198).

b) Culpa: una estrategia de mensaje negativo que apela al sentido de culpabilidad o vergüenza personales y que es muy utilizada como técnica persuasiva en la recaudación de fondos. Para que sea efectiva, tiene que hacer sentir a la audiencia como parte de la solución al problema expuesto.

Para terminar con este bloque de contenido, Smith hace un repaso a las pautas a seguir para una correcta comunicación verbal y no verbal, así como una descripción de los elementos más importantes de la comunicación visual (págs. 204-219).

Ved también

Para la determinación de los *appeals* de nuestros mensajes, puede resultarnos de gran ayuda el *Checklist 6B Message Appeals* de la página 202 de *Strategic Planning for Public Relations*.

Bibliografía

Cuesta, U. (coord.) (2012). «Capítulo 5: Una evolución en el modelo de negocio de la comunicación. Nuevos conceptos y nuevas estrategias». «Capítulo 7: ¿Eres marca o eres precio? La importancia de las acciones promocionales como estrategia de marketing». «Capítulo 8: La nueva gestión estratégica de marcas: comunicar para vender en la era del consumidor». «Capítulo 9: Lo que es arriesgado y no lo es, en comunicación comercial». En: *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial.

Smith, R. D. (2013). «Phase One, Formative Research». «Phase Two, Strategy». En: *Strategic Planning for Public Relations*. Nueva York: Routledge.

