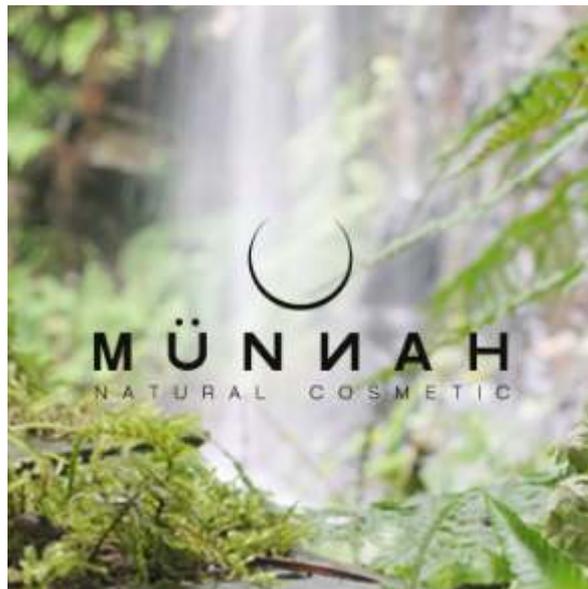


PLAN DE COMUNICACIÓN MÜNNAH NATURAL COSMETIC



AUTORA: Sonia Quintero Lima

TUTOR ACADÉMICO: Dr. Francisco Lorenzo Sola

Máster universitario de Comunicación corporativa, protocolo y eventos Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

POBLACIÓN Y FECHA: Getafe, a 24 de junio de 2018

Índice de Contenidos

Agradecimientos	3
Resumen	4
Abstract	4
Introducción	5
Justificación de la propuesta	6
Un poco de historia...	6
La necesidad	6
Objetivos	7
Marco Teórico	8
Análisis de la situación de partida	10
Contexto de la marca: La industria de la Cosmética Natural	10
Análisis de la Competencia	10
¿Qué se dice de Münnah en los medios?	12
Mapa de Posicionamiento	12
DAFO	13
Misión, visión y valores de la organización	14
Consumer Insights	15
Metas y Objetivos de Comunicación	16
Gestión de la reputación	16
Gestión de las relaciones con sus “key publics”	16
Mapa de públicos	17
Categorías de los Públicos de Münnah	17
Los Públicos Internos	17
Los Públicos Externos	18
Estrategias de comunicación	20
Técnicas y tácticas de relaciones públicas	21
Acciones	22
Mensaje	27
Canales, Soportes y Medios	28
Cronograma y presupuesto	29
Cronograma	29
Presupuesto	33
Comunicación de crisis	36
Acercamiento al Plan de Crisis	36
¿Cuándo puede surgir una crisis?	36
Los Conflictos Potenciales de Münnah	37
Herramientas de comunicación de crisis	40
Algunas reglas básicas de comunicación de crisis	40
Evaluación	42
Metodología	42
Herramientas de monitorización	43
Conclusiones	44
Bibliografía	46
Otros recursos	47
Anexos/Apéndices	48
Encuesta valoración de la marca	48
Encuesta valoración de producto	49
Plan de trabajo: calendario de ejecución del TFM	51
Entrevistas a Nuria Téllez	52

Agradecimientos

Tras dos años de duros esfuerzos para compaginar mi vida profesional, personal y académica, parece que el gran reto que ha supuesto realizar este Máster en Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos, va tocando a su fin.

Echando la vista atrás, creo firmemente que nada de esto habría sido posible sin el apoyo moral y material de mi familia, especialmente de mis padres, Abel y Feli, y de mis herman@s, Gema y Abel. Tod@s ell@s han estado a mi lado incondicionalmente durante todo el camino, prestando su mano para regalarme más tiempo de estudio y su hombro para desahogarme cuando las cosas no han salido como esperaba. Simplemente GRACIAS por alentarme para acabar lo empezado, pese a las dificultades y el cansancio acumulado.

Tampoco pueden faltar en mis agradecimientos, Maite Barroso y Jesús Ruíz, “esos loc@s soñador@s”, aportando su positividad contagiosa y su manera de entender el mundo.

Muchas gracias a Nuria Téllez, no sólo por permitirme entrar en su parcela y enseñarme tantas cosas sobre la cosmética natural y las plantas medicinales, sino por escuchar mi visión, aceptar mis consejos y creer en mi propuesta.

Finalmente, pero no por ello menos importante, agradecer su dedicación al tutor de este TFM, Francisco Solá, sin cuyas correcciones, palabras de aliento y apoyo académico no habría llegado a esta fase final.

Resumen

[Münnah Natural Cosmetics](#) es una nueva marca de cosméticos ecológicos que aparece en el mercado en 2017 con el cometido de “cuidar su piel desde el respeto a su propia salud y al medio ambiente”, como reza Nuria Téllez, su fundadora, en la presentación de este proyecto. Enfocada en un tipo de consumidor preocupado no sólo por la efectividad de los cosméticos sino por su valor de curación de diferentes afecciones de la piel, Münnah ofrece 4 productos básicos que pueden ser combinados en diferentes packs. Esta empresa vende sus productos de forma online a través de su página web, así como mediante el uso de *marketplaces* o plataformas como Amazon, lo que significa que el contacto con sus clientes suele ser básicamente de forma remota. Sin embargo, algunos establecimientos comienzan a venderlos de forma física como intermediarios de la marca o en su página web. De cualquier forma, por el momento, Münnah no posee un Plan de Comunicación con lo que las acciones llevadas a cabo hasta la fecha en materia de comunicación con sus públicos no han tenido el efecto esperado en lo que al aumento de sus ventas se refiere y/a la o difusión/notoriedad de la marca. Basándonos en esto, y tras haber analizado su entorno, así como sus preceptos internos (misión, visión, filosofía, valores corporativos, etc.), propondremos una serie de acciones a realizar en un periodo específico de tiempo durante el cual la empresa pueda empezar a tomar más y más visibilidad en la industria de la cosmética ecológica. De la misma manera, revisaremos algunos conflictos potenciales que podrían afectar a la marca y daremos unas sencillas pautas actuación ante una situación de crisis.

Palabras Clave: Relaciones Públicas, Comunicación de Producto, Plan de Comunicación, Cosmética Ecológica Natural.

Abstract

[Münnah Natural Cosmetics](#) is a new brand of ecological cosmetics that is launched to the industry in 2017 with the aim of “caring your skin by respecting your health and the environment”, as Nuria Téllez, its founder, states in her presentation of this project. It is focused on a consumer that is not only concerned about cosmetics’ effectiveness but also about therapeutic properties of varied skin illnesses, the brand offers four basic products that can be also combined in different packs. This company sells its products online through its website, in addition to marketplaces or few platforms like Amazon, meaning that the contact with its customers is basically remote. However, there are few establishments that are starting selling them client-facing as brand’s intermediary or in their web sites. Anyways, by the time being, Münnah does not have a Communication Plan so all the activities taken till now related to communication with its publics did not have the expected effect in terms of sales increase and/or brand’s name diffusion/reown. Based on this, and after analyzing the environmental factors around, as well as its internal precepts (mission, vision, philosophy, values, etc.), we will propose a set of actions for a specific period of time meanwhile the company could start taking more visibility in the cosmetics industry. In the same way, we will review potential conflicts that could impact to the brand, providing some quick guidelines to follow in case a crisis cannot be avoided.

Key Words: Public Relationship, Product Communication, Communications Plan, Natural Organic Cosmetics.

Introducción

La decisión de elaborar un plan de comunicación desde cero para una empresa de reciente creación, [Münnah Natural Cosmetics](#), supone la oportunidad de demostrar el aprendizaje de muchos de los conceptos teóricos que han sido estudiados a lo largo del máster.

Como consumidora habitual de este tipo de productos, descubrí hace unos meses el gran potencial de Münnah. Sin embargo, el posible éxito de los productos de alta calidad que oferta esta marca se encuentra enturbiado por la falta de una dirección clara en sus acciones comunicativas.

Y es que éste es un mercado en el que el marketing de producto convencional no tiene el mismo efecto que con otro tipo de consumibles, pues detrás de consumo de este tipo de productos hay fuertes *insights* del consumidor de los mismos que van, desde la búsqueda de resultados visibles, hasta la apuesta por el desarrollo sostenible, pasando por la preocupación por el medio ambiente y la salud personal.

Asimismo, el consumidor de este tipo de productos se ve, por un lado, engañado en numerosas ocasiones en lo que a los resultados prometidos se refiere; y por el otro las composiciones/fórmulas que ofrecen las marcas de este mercado suelen ser poco fidedignas, engañosas e, incluso, peligrosas en muchos aspectos.

En este punto nos referimos a aspectos tales como en las cantidades de cada componente (la mayoría de las cremas son en gran parte agua), el coste o el efecto real de la materia prima empleada puesto que no tiene la misma finalidad el aceite de almendras, que aceite de rosa mosqueta o el de palo de rosa, que además son tipos de aceites esenciales mucho más costosos que encarecen el producto.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que aquellas marcas que venden composiciones naturales pero no ecológicas, suponen un peligro para la salud del consumidor pues los vegetales que no provienen de cultivo ecológico pueden estar altamente contaminados de tóxicos.

Como resultado, tenemos dos tipos de consumidores que aún no conocen esta marca, pero que podrán ser públicos potenciales y futuribles aliados de la marca:

- 1) El cliente desconfiado que “si no lo ve, no lo cree”.
- 2) Aquel que asocia la calidad al precio y se guía por los altos precios de marcas que han invertido bastantes recursos en publicidad y se han hecho con una reputación, pero cuya composición analizada en detalle resulta poco ecológica y natural.

Más allá de esto, encontramos a las grandes marcas, que no sólo venden resultados inalcanzables, sino que además nos venden como saludables productos altamente tóxicos que a medio-largo plazo resultan ser altamente nocivos para nuestra salud, llegando a ser incluso responsables de serias enfermedades de la piel (dermatitis, alergias, y hasta cáncer).

Ante este panorama, se hace necesaria la intervención de las relaciones públicas para dar a conocer el valor añadido de esta empresa modesta pero comprometida con la salud y el bienestar, y ayudarla a posicionarse en una situación ventajosa en el mercado de la cosmética ecológica llegando de forma adecuada a sus públicos clave.

Consecuentemente, nuestro objetivo será proponer y organizar una serie de acciones estratégicas para aumentar la visibilidad y la presencia digital de esta marca a medio plazo (tanto a nivel nacional como internacional) en la forma de un plan de comunicación integral para un año completo. Para ello, orquestaremos una serie de técnicas en tiempo y forma adecuados para, en definitiva, conseguir incrementar su volumen de negocio y por tanto su rentabilidad empresarial.

En dicho plan, se establece en primer lugar el análisis de la situación de partida de la marca, donde se incluye el análisis del entorno, es decir, de la industria de la cosmética natural, de la propia empresa y de sus competidores.

En segundo lugar, definiremos los públicos clave (“key publics) de esta marca y marcaremos una serie de objetivos concretos para cada uno de éstos para ser más efectivos.

Seguidamente, propondremos una serie de técnicas y estrategias de relaciones públicas para llegar a los públicos identificados, estableciendo un calendario o cronograma de actuación con su consiguiente presupuesto tentativo para reflejar la viabilidad del proyecto.

Como colofón final se darán unas pautas orientativas para gestionar una posible crisis que pudiera llegar a impactar a la marca, dado que la empresa actualmente no cuenta aún con un departamento de comunicación que pudiera hacer frente a una situación de este tipo.

Justificación de la propuesta

Un poco de historia...

Münnah Natural Cosmetics nace en 2015 como un proyecto personal de Nuria Téllez, farmacéutica y cosmóloga especializada en aromaterapia y plantas medicinales. Sin embargo, no es hasta 2017 cuando se lanzan sus primeros productos al mercado.

Mientras tanto, la ideóloga de la marca estuvo trabajando en:

- 1) Seleccionar los mejores proveedores de materias primas, ya que en este campo es esencial que los materiales utilizados sean de origen vegetal y provenientes de agricultura ecológica. Así consiguió una lista selecta de confianza donde la mayoría de sus productores son españoles (lo que para algun@s será un valor añadido gracias a la calidad de dichas materias primas).
- 2) Perfeccionar sus fórmulas seleccionando los ingredientes cuidadosamente para conseguir efectivos efectos regeneradores y curativos.
- 3) Conseguir la certificación ecológica para la marca, tarea ardua pues para conseguir el certificado ecológico los productos pasan por numerosos controles de calidad donde el organismo en cuestión que lo certifica analiza milimétricamente la composición de cada producto para asegurar que la marca emplea verdaderamente productos vegetales y ecológicos.
- 4) Mejorar la imagen externa de sus productos trabajando con diferentes proveedores de envases y etiquetas para conseguir un acabado exterior profesional y de aspecto brillante.
- 5) Poner en marcha una página web con plataforma de comercio electrónico para poder ofertar sus productos.

Con todo esto Münnah saca al mercado cuatro productos de alta cosmética compuestos de un concentrado de materias primas 100% vegetales y ecológicas en un 93%, con tan sólo en 1% de agua, elemento especialmente diferenciador pues potencia la eficacia de sus componentes en tan alto grado de pureza.

La necesidad

A pesar de que la calidad de sus productos es muy superior a la de otras empresas del sector de tintes similares, Münnah no parece estar cumpliendo con sus previsiones de negocio iniciales; situación ante la cual nos surge la cuestión principal: ¿por qué un producto de tan alta calidad y a un precio razonable no se está vendiendo a la velocidad inicialmente planificada?

La respuesta se halla sin duda en que el consumidor no llega a conocer la marca porque ésta tiene aún una presencia muy baja en los medios convencionales, así como en los digitales (redes sociales, blogs, etc.), lo que hace que a Münnah le cueste llegar a su público potencial.

Así pues, al indagar más en las formas de darse a conocer en el mercado, hemos detectado que la marca adolece de la ausencia de un plan de comunicación, ya que las acciones llevadas a cabo hasta la fecha no parecen haber sido las correctas. De hecho, puede decirse que han estado más enfocadas al marketing y promoción de ventas (publicidad en internet, promociones y ofertas, presencia en ferias, etc.), y la respuesta a dichas acciones por parte del target en cuestión no se ha traducido en un aumento de las ventas.

Y es que la publicidad no parece ser una forma efectiva de darse notoriedad en este mercado puesto que el *prosumer* ya no se conforma con las acciones convencionales de venta de productos y está

más que saturado de marcas que prometen resultados increíbles un mínimo de tiempo, pero cuyo resultado, tras meses de uso, es poco menos que fraudulento.

Como consecuencias de esto, los esfuerzos materiales y personales invertidos no han sido todo lo satisfactorios que cabría esperar, y a la novedad y la frescura de la marca se le está restando competitividad en el mercado de la cosmética natural.

Dicho esto, debemos poner en marcha una serie de acciones comunicativas tanto en medios sociales como presenciales de tipo boca-oreja/boca-a-boca tradicional, que den a conocer el producto y su valor añadido, incluso invitando a probarlo para generar confianza en aquellos consumidores más escépticos; porque es un hecho constatado que, una vez que el consumidor habitual de este tipo de productos prueba la marca, se convierte, no sólo en un cliente fiel, sino en un defensor acérrimo de la misma, llegando a ser su mejor embajador.

En este punto, personalmente me incluyo entre sus embajadoras pues la elección del tema de este Trabajo de Fin de Máster se vincula a mi interés personal por colaborar en dar a conocer a otras personas una marca que ofrece tan altos beneficios para la salud.

Objetivos

El objetivo de este trabajo práctico-profesionalizador consiste en crear un plan de comunicación integral con proyección a un año para la empresa de nueva creación llamada Münnah Natural Cosmetic, con el fin de crear y activar la reputación digital de dicha marca en mercado de la alta cosmética natural, ayudarla a tener la presencia necesaria ante sus públicos objetivos, y lograr el posicionamiento adecuado con respecto a su competencia.

Partimos de la base de que la reputación empresarial de Münnah a día de hoy es casi inexistente pues se habla muy poco de la marca en los foros de interés (apenas alguna breve mención en el blog [Organics Magazine](#)) o en los medios sociales, y ni siquiera se menciona en los medios de comunicación convencionales. En consecuencia, sin una reputación debidamente fraguada, difícilmente podemos llegar a públicos con los que no existe un contacto directo.

La reputación empresarial¹ podría definirse como el historial de percepción que los grupos de interés o *stakeholders* tienen sobre una organización, basándose en una serie de acciones tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa. Dichas acciones se traducen fácticamente en el grado de confianza que se genera en dichos públicos, gracias a la capacidad de la organización de respetar sus promesas y satisfacer sus expectativas.

Así pues, podemos decir que una buena reputación corporativa se obtiene gracias al mantenimiento de una buena imagen a lo largo del tiempo, con lo que mantener una buena reputación supondrá la aplicación continuada de estrategias destinadas a mantener y fortalecer la relación organización-público. Y aquí es donde entrará en acción el plan de comunicación con una serie de técnicas de relaciones públicas ordenadas de forma estratégica para ir consolidando en el sector la imagen de marca de manera progresiva.

Además, en un mercado tan delicado y una sociedad tan cambiante, pretendemos presentar unas pautas básicas para afrontar y gestionar una posible situación de crisis anticipando casuísticas que potencialmente pudieran impactar a esta pequeña empresa de reciente creación. Y es que no hemos de olvidar que la reputación de una empresa puede destruirse en pocos segundos si sus acciones comunicativas no son las adecuadas y no estamos vigilantes a lo que los *prosumers* dicen de la marca.

Por otro lado, podemos establecer los siguientes objetivos secundarios:

¹ Algunos académicos proponen tres pilares de la reputación empresarial (actuación económica, sensibilidad social y capacidad de ofrecer resultados a sus públicos estratégicos), pero nos quedaremos con “El Templo de la reputación” propuesto por C. Wessels (2003), apoyándose en Van Tulder y Zwart, donde se establece que la reputación de una empresa se basa en seis pilares: desempeño financiero, atractivo emocional, visión y liderazgo, entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa o empresarial (RSC/RSE), y los productos y servicios que oferta la misma.

- 1) Analizar la situación que rodea a Münnah, interpretando su realidad actual para descubrir posibles mejoras a en materia comunicativa para llevar a la práctica de forma continuada en el tiempo.
- 2) Confeccionar y consolidar una imagen e identidad de marca sostenible asociada a los valores corporativos que definen a esta empresa.
- 3) Revisar las necesidades de comunicación y expectativas de los *stakeholders* de la marca.
- 4) Diseñar un proceso de planificación estratégica para las acciones de comunicación, de manera que los recursos materiales y personales empleados se traduzcan en resultados a medio-largo plazo.
- 5) Potenciar la proyección de la marca a nivel internacional expandiendo su radio de acción, convirtiéndola en marca de referencia para futuros posibles distribuidores e inversores.
- 6) Maximizar el uso de los medios sociales y proporcionar las herramientas más adecuadas en la era digital para consolidar la reputación empresarial de la marca Münnah en la industria cosmética
- 7) Implementar acciones de comunicación interna de cara a los planes de incorporación de comerciales y embajadores de la marca con el fin de crear desde el inicio una estructura cohesionada en lo que se refiere a la comunicación con los públicos internos.

En resumen, la intención final de este Trabajo de Fin de Máster es la de formular una propuesta comunicativa factible que posicione competitivamente a Münnah en la industria de la cosmética natural ecológica, mejorando su visibilidad y su reputación digital, hasta el punto de convertirla en una marca de referencia.

Marco Teórico

El presente trabajo se basa en el marco teórico de las relaciones públicas, siempre entendido desde su concepto más anglosajón, es decir, el de las relaciones de las organizaciones con sus públicos a través de una comunicación eficaz y estratégica traducida en el presente plan de comunicación.

Y es que, ante la necesidad de la marca de posicionarse en el mercado de la alta cosmética natural con una reputación de confianza ante los exigentes consumidores de este tipo de productos, no es recomendable utilizar meras técnicas de marketing convencionales. Por el contrario, podemos ganar credibilidad y mejorar la relación con los públicos de interés a través de otro tipo de acciones de comunicación estratégica más sutiles como son aquellas que las relaciones públicas nos pueden proporcionar. Así, estableciendo una serie de objetivos y asociándolos a una serie de estrategias selectas a cabo en momentos específicos, conseguiremos tener el mayor impacto y alcance posible.

Aunque son muchos los autores que han definido el concepto de relaciones públicas a lo largo de las últimas décadas proporcionando quizás una versión más moderna, tales como las de Cutlip, Center, y Broom (2001)², o Gruning y Hunt (2000), a la hora de seleccionar una, personalmente me quedo con una de las más tradicionales por considerarla una de las más completas, la del adelantado Rex Harlow (Harlow, 1976) que reza:

“Las Relaciones Públicas son una función directiva característica que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, entendimiento, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o temas, ayuda a los directivos a mantenerse informados y sensibles hacia la opinión pública; define y enfatiza en la responsabilidad de los directivos de servir al interés público; ayuda a los directivos a mantenerse al frente de los cambios y utilizarlos de forma efectiva contemplándolos como un sistema de aviso para anticiparse a las tendencias y utiliza la investigación, la preparación y la comunicación ética como sus herramientas principales”.

² CUTLIP Scott, CENTER, Allen, y BROOM, Glen. (2001). Relaciones Públicas Eficaces. Barcelona. Gestión 2000.

No parece entonces baladí, que éste se fundamentara en las más de quinientas definiciones diferentes que tomó de diversas fuentes³, ya que en esta definición se resalta la importancia del liderazgo de los directivos de la organización en la toma de decisiones, así como su responsabilidad en la planificación del proceso comunicativo; al mismo tiempo que se enfatiza la necesidad de mantener una relación colaborativa y bidireccional de beneficio mutuo con los diferentes públicos de interés (tanto dentro de la organización -comunicación interna-, como fuera de la misma) con el fin de conseguir un flujo de información (retroalimentación) constante sobre las acciones puestas en marcha y poder analizar la efectividad de las mismas.

En definitiva, ya se anticipa aquí el proceso de relaciones públicas entendido como un ciclo sin fin que se plasma en las diferentes fases básicas del plan de comunicación: 1) Investigación/análisis, 2) Planificación, 3) Ejecución y 4) Evaluación.

Dichas fases se describen con detalle por R.D. Smith (2013), cuya metodología seguiremos a la hora de compartimentar los pasos del proceso de creación del plan de comunicación, identificar la tipología de públicos y diseñar las estrategias, tácticas y acciones específicas para Münnah.

Asimismo, tendremos también como referencia recientes estudios de tendencias en materia comunicativa puesto que la sociedad ha evolucionado hasta el punto de que los consumidores se han convertido en observadores y creadores de opinión a través de las redes sociales, llegando a denominarse “*obsumers*”, según resaltan estudios recientes como el de Evercom⁴ (*observer+consumer*). Dicho lo cual, habremos de poner especial hincapié en el desarrollo de acciones orientadas a medios sociales e *influencers* varios, ya que la era digital exige una comunicación más personal y personalizada, así como una experiencia de usuario más sofisticada que le aporte un determinado valor añadido fundamentado en sus *insights* individuales y grupales.

También seguiremos el trabajo de otros autores especializados en la comunicación de crisis, como son Fita (1999) o Matilla (2010), además de otros textos más actualizados enfocados a la gestión de crisis en redes sociales, ya que en nuestros días no hemos de ignorar el hecho de que las estrategias y acciones a seguir en caso de crisis han de tomar en cuenta las herramientas, medios y soportes típicos de la era digital.

³ HARLOW, Rex. (1976). “Building a Public Relation Definition”. *Public Relations Review* 2 no.4 Winter 1976. pág. 36.

⁴ Evercom (11/01/2018). “Insights” [Artículo en línea] Evercom, Consultora de Comunicación y Estrategia Digital [Fecha de consulta: 26/04/2018] <https://www.evercom.es/insights/>

Análisis de la situación de partida

Contexto de la marca: La industria de la Cosmética Natural

La industria cosmética desde hace unos pocos años está demandando fórmulas más naturales para cubrir los requerimientos de aquellos consumidores que comienzan a estar más preocupados por el uso de productos más saludables y libres de tóxicos, y que sean respetuosos con el medio ambiente. Esto se debe principalmente a que, incluso los consumidores más tradicionales, están cambiando sus hábitos de consumo alertados ante el aumento de patologías tales como los diferentes tipos de cáncer, alergias varias o los desequilibrios hormonales, entre otras muchas.

Y es que recientes estudios han demostrado que el uso continuado de ciertos componentes está causando severos efectos negativos en el organismo, siendo responsables directos de numerosas enfermedades; De hecho, con el tiempo, han acabado apareciendo en listas prohibidas de compuestos para el consumo humano.

Es por ello que, pese a que las grandes corporaciones de la industria cosmética habían estado ignorando los productos BIO debido al alto coste de las materias primas que se traducían en una reducción significativa de su margen de beneficios, a día de hoy la mayoría de las marcas cosméticas más conocidas han comenzado a investigar y desarrollar fórmulas más naturales, aunque se encarezca el precio de sus productos.

Sin embargo, también hemos de considerar que a estas grandes compañías les resulta mucho más complicado encontrar proveedores que les puedan abastecer, ya que estamos hablando de materias primas que escasean en la naturaleza (agotamiento de los recursos naturales) y cuya extracción en estado puro puede llevar bastante tiempo.

En todo caso, la credibilidad de estas grandes marcas ya se encuentra en entredicho desde hace tiempo, puesto que han pasado años anunciando sus productos como seguro para el consumo, mientras atiborraban sus cosméticos de ingredientes tóxicos. Por si fuera poco, han estado prometiéndolo unos resultados casi milagrosos que nunca han llegado a producirse tras su consumo.

Pero, además, la industria farmacéutica y sus supuestas cremas naturales sufren de la misma crisis de reputación, ya que las fórmulas de estos cosméticos, fabricados en muchas ocasiones a mano en los propios laboratorios farmacéuticos como parte de tratamientos médicos, están también plagadas de ingredientes químicos con graves efectos dañinos para la salud en el largo plazo.

Dicho esto, cabe aclarar que no se trata de que estos productos sean *per se* nocivos para el ser humano, ya que la cantidad de los ingredientes está cuidadosamente medida para no caer en la ilegalidad, pero la calve está en el efecto acumulativo de los mismos.

En este contexto nace en España *Münnah Natural Cosmetic* como una marca de alta cosmética natural, contando con la ventaja inicial del subdesarrollo endémico existente en la industria de los cosméticos verdaderamente 100% naturales, ecológicos y libres de tóxicos.

Análisis de la Competencia

Si analizamos el mercado de la cosmética natural, nos encontramos:

Por un lado, con numerosas marcas que se consideran BIO certificadas (naturales y ecológicos) pero que emplean ingredientes de muy baja calidad (aquellos más comunes o con menos propiedades) como por ejemplo, [Fresh Cosmetics](#), [Jasön](#) o [Ajedrea](#). Algunas de estas, aun siendo de las más ecológicas, utilizan fórmulas muy simples y, por lo tanto, menos efectivas. Sin embargo, es la forma de poder ofrecer el producto a un precio más competitivo utilizando ingredientes más comunes en el mercado y, por ende, mucho más baratos.

Por otro lado, tenemos otras empresas que tienen en su composición altas de dosis de componentes que no son de origen vegetal y mucho menos ecológicos, como ocurre con [Cocunat](#), [MariLou Bio](#) o

Pulpe de Vie, cuyos productos contienen ingredientes como la glicerina (sustancia altamente deshidratante para la piel) o el *ammonium lauryl sulfate* (potente detergente).

Además, hay marcas que tampoco son 100% ecológicas y que además tienen un rango de acción limitado a ciertas comunidades autónomas, como ocurre con Amapola Bio-Cosmetics (sólo opera en Valencia y Mallorca); o que a pesar de ser Bio-certificadas su mayor componente es agua y un sólo ingrediente base (fórmula sencilla), como le pasa a Naturavia, por ejemplo.

También hay otras marcas extranjeras que están más cerca de ser 100% eco, pero mucho más caras y expresamente enfocadas a profesionales, como ocurre con la marca francesa Physt, cuyas materias primas no provienen de España (lo que le diferencia de Münnah), o la alemana Happy Mum by Martina Gebhard, cuya limitada oferta de productos está exclusivamente enfocada a las madres.

En otro orden de competencia encontramos Rahua, que ofrece sólo cuidado para el pelo y el cuerpo, pero no tratamientos faciales, a un precio muy competitivo (comparativamente parecido a Münnah). Dicho lo cual, de momento sólo sería un competidor futuro si en el futuro Münnah decidiera fabricar champús, acondicionadores, mascarillas, etc.

Pero todas estas marcas no son más que competidores potenciales, porque el principal y más peligroso competidor al que se enfrenta Münnah es la gerundense Alqvimia, una marca que se vende como cosmética natural, eficaz, saludable, experiencial y que proporciona sensaciones inspiradoras. Esa marca se enmarca en la alta cosmética desde hace más de 30 años, lo que indica que está firmemente consolidada incluso en el sector digital⁵ y es, por consiguiente, una de las más poderosas de la industria de la cosmética ecológica, no sólo en España sino a nivel europeo con presencia en 28 países.

No obstante, si nos fijamos en detalle en su composición nos daremos cuenta de que su principal ingrediente es agua pero que además contiene en una cantidad importante ciertas sustancias que no está claro de dónde proceden; incluso si nos fijamos un poco más nos daremos cuenta de que son muy pocos los ingredientes que verdaderamente provienen de agricultura ecológica, tal y como observamos en alguna de las etiquetas de sus cremas faciales de noche:

WATER (AQUA), ROSMARINUS OFFICINALIS (ROSEMARY) LEAF WATER, PROPANEDIOL, PRUNUS AMYGDALUS DULCIS (SWEET ALMOND) OIL, CORYLUS AVELLANA (HAZEL) SEED OIL, CAPRYLIC/CAPRIC TRIGLYCERIDE, ZINC OXIDE, TRITICUM VULGARE (WHEAT) GERM OIL, GLYCERYL STEARATE, CETEARYL ALCOHOL, TITANIUM DIOXIDE [nano], ROSA DAMASCENA FLOWER DISTILLATE, POTASSIUM PALMITOYL HYDROLYZED WHEAT PROTEIN, HYPERICUM PERFORATUM EXTRACT, GLYCERIN, HYPERICUM PERFORATUM OIL, ROSA MOSCHATA SEED OIL*, CITRUS AURANTIUM AMARA (BITTER ORANGE) FLOWER DISTILLATE*, IRIS FLORENTINA ROOT EXTRACT, FAGUS SYLVATICA BUD EXTRACT, STYRAX BENZOIN RESIN EXTRACT, CITRUS MEDICA LIMONUM (LEMON) PEEL OIL, CITRUS AURANTIUM DULCIS (ORANGE) PEEL OIL, HONEY, ANIBA ROSAEODORA (RESEWOOD) WOOD OIL, HELIANTHUS ANNUUS (SUNFLOWER) SEED OIL, BOSWELLIA CARTERII OIL, COMMIPHORA MYRRHA OIL, ROBINIA PSEUDOACACIA FLOWER EXTRACT, VIOLA ODORATA OIL, PICEA EXCELSA BUD EXTRACT, POGOSTEMON CABLIIN OIL, BEESWAX, PROPOLIS EXTRACT, GLYCINE SOJA (SOYBEAN) OIL, GLUCOSE, FRUCTOSE, POLYHYDROXYSTEARIC ACID, ALUMINA, STEARIC ACID, SORBIC ACID, DEHYDROXANTHAN GUM, SILICA, DIACETIN, PHYTIC ACID, BENZOIC ACID, SQUALENE, BETA-SITOSTEROL, PENTASODIUM PENTETATE, TOCOPHEROL, BENZYL ALCOHOL, BENZYL BENZOATE*, TITANIUM DIOXIDE, SILVER OXIDE, LIMONENE*, LINALOOL*, CITRAL*, GERANIOL*, COUMARIN*.

*Componentes naturales de los aceites esenciales

**Ingredientes procedentes de la agricultura ecológica."

Sin embargo, Alqvimia tiene cuenta en la mayoría de las redes sociales más usadas⁶: Facebook, Twitter (con cerca de cuatro mil seguidores con lo que ello significa en impactos directos e indirectos), Instagram, Pinterest, Spotify, y hasta posee su propio canal de YouTube; con lo que su proyección nacional e internacional le permite estar en los primeros puestos de la industria cosmética.

⁵ Merino, Pedro Pablo (09/04/2015) "“En Alqvimia esperamos incrementar nuestro canal online en España un 50% este 2015” Franc Escarp, Ecommerce Manager en Alqvimia” [Artículo en línea] eCommerce News [Fecha de consulta: 23/04/2018] <https://ecommerce-news.es/esperamos-crecer-en-el-canal-online-espanol-un-50-este-2015-24706>

⁶ IABSpain (31/01/2018) "Top Tendencias Digitales 2018" [Artículo en línea] IAB [Fecha de consulta: 30/03/2018] <http://iabspain.es/top-tendencias-digitales-2018-iab-spain/>

¿Qué se dice de Münnah en los medios?

Si analizamos las noticias existentes sobre Münnah, vemos que no se ha generado ninguna desde que la empresa apareció en 2017, es decir, no tiene presencia alguna en los medios convencionales. Por otro lado, revisando en detalle la presencia de la marca en medios digitales detectamos que el número de seguidores resulta bastante marginal y no tiene apenas presencia en redes sociales, careciendo incluso de cuenta en una de las más usadas: Twitter.

Así pues, vemos que:

- En [Facebook](#) cuenta con una comunidad de 475 personas, pero no hay demasiada frecuencia en la publicación de post, ni se generan muchos comentarios a raíz de los mismos; lo que denota que le falta agilidad y frescura.
- En [Instagram](#) tiene 239 seguidores y tan sólo 31 publicaciones, pero tiene algo más de repercusión gracias a la aplicación vinculada de [Deskgram](#).
- En [LinkedIn](#) su presencia es poco más que testimonial ya que tiene, de momento, dos followers y un único post.
- En Google+ tan sólo existe [una publicación](#) a través del blog de cosmeticasana.com regentado por la misma ideóloga de la marca, Nuria Téllez.
- En Twitter no tiene cuenta creada y tan sólo recibe un par de menciones en esta red social a raíz de la presencia de Münnah en la feria de BIO-Cultura el pasado noviembre ([enlace al post](#)).

Finalmente, en lo que se refiere a las menciones de otros *influencers*, tan sólo se detecta su presencia en otros blogs (aparte del blog corporativo) tras su participación en el lote de productos de la caja EssentiaBox de marzo de 2018 que funciona por suscripción mensual.

Así aparece en el blog “El tocador de Vero”⁷ o en Kajón de Dezaztre⁸, Cosmetifición⁹ o en Perlita Biocosmetics¹⁰; y también vemos una mención a la marca hace un par de años en el blog María Promised in Paris¹¹.

Mapa de Posicionamiento

Münnah aparece en el panorama de la industria cosmética en España, en un momento en el cual se halla ausente un catálogo de productos realmente naturales y ecológicos, libres de tóxicos y de agua. Esta empresa tiene la firme convicción de aportar bienestar y salud al individuo siendo respetuoso con el medioambiente, ofreciendo un producto de muy alta calidad a un precio más elevado (en comparación con los cosméticos convencionales), pero razonablemente rentables para el consumidor si analizamos en detalle los ingredientes de su composición real y los efectos beneficiosos que tendrán ya desde el corto plazo, dado que sus efectos son bastante inmediatos.

Por lo tanto, la posición que pretendemos conseguir en el mercado de la cosmética ecológica natural frente a los competidores actuales, potenciales y futuribles quedaría reflejada en la Fig. 1 que se muestra a continuación; donde se tienen en cuenta las variables de la ecuación precio y calidad. Anótese aquí que, en este caso, el criterio de calidad es indisociable tanto del grado de concentración de las materias primas (es decir, a la pureza de sus ingredientes y fórmulas, libres de agua), como

⁷ Vero (10/04/2018) “Essentia Box – Marzo 2018” [Artículo en línea] Blog *El tocador de Vero* [Fecha de consulta: 20/04/2018] <https://eltocadordevero.com/tag/munnah/>

⁸ Kajón Dezaztre (7/04/2018) “ESSENTIA BOX MARZO 2018” [Artículo en línea] Blog Kajón Dezaztre [Fecha de consulta: 20/04/2018] <https://kajondezaztre.blogspot.com.es/2018/04/essentia-box-marzo-2018.html>

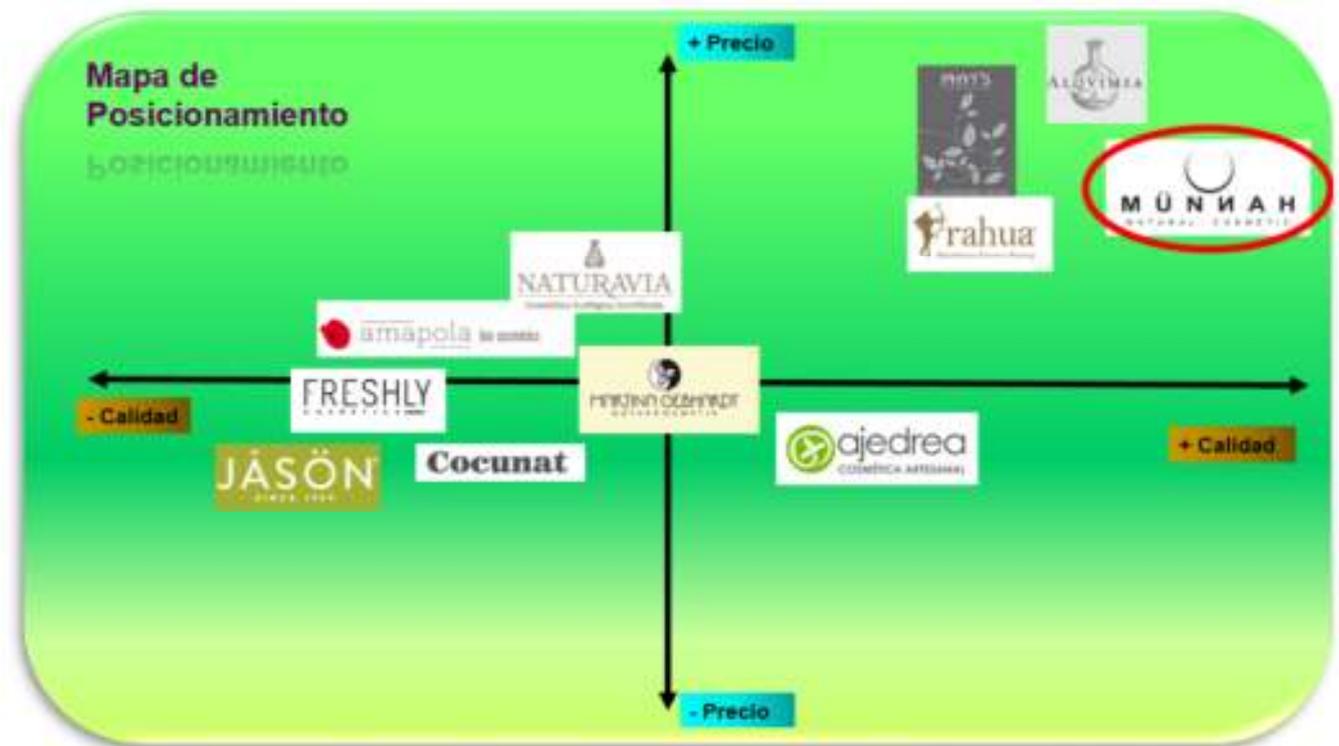
⁹ Noelia (/04/2018) “Essentiabox marzo 2018” [Artículo en línea] Blog Cosmetifición [Fecha de consulta: 20/04/2018] <https://cosmetificion.wordpress.com/2018/04/08/essentiabox-marzo-2018/>

¹⁰ Perlita Biocosmetics (10/04/2018) “Caja “Essentiabox”: marzo ‘18 (Spring in Colours)” [Artículo en línea] Blog Perlita Biocosmetics [Fecha de consulta: 20/04/2018] <http://perlica84.blogspot.com.es/2018/04/caja-essentiabox-marzo18-spring-in-colours.html>

¹¹ María Promised in Paris (16/03/2018) “looks for events 2016” [Artículo en línea] Blog Promised in Paris [Fecha de consulta: 20/04/2018] <http://promisedinparis.blogspot.com.es/2016/03/>

de la apariencia final/presentación del producto o su acabado final (envase, serigrafía, material exterior reciclable).

Figura 1 - Mapa de Posicionamiento Münnah Natural Cosmetics



Fuente: Elaboración Propia

DAFO

A la hora de acometer el plan de comunicación partimos del análisis DAFO de Münnah donde se exponen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la marca.

Así pues, entre sus fortalezas encontramos el hecho de que sus materias primas están certificadas, son 100% ecológicas y de gran calidad; y que, en su mayoría, son producidas dentro de España, con lo que ello significa en términos de controles sanitarios y legales.

Además, las fórmulas de sus productos están extremadamente cuidadas para conseguir resultados sin precedentes bajo la combinación selecta de determinados ingredientes. Por si fuera poco, se ofrece el producto a un precio muy competitivo en el mercado de la alta cosmética y bastante asequible para el/la ciudadan@ medi@, de manera que quien prueba estos productos, siempre repite y se convierte en seguidor@ fiel.

Entre sus debilidades nos topamos con las limitaciones económicas de una empresa pequeña, unido al uso de materias primas tan exclusivas y escasas (dependientes de la agricultura ecológica) que dejan muy poco margen de beneficio; así como a la imposibilidad de producir en laboratorios propios, lo que ralentiza el proceso de producción. Todo ello contribuye sin duda a que la gama de productos sea limitada por el momento.

Por otro lado, para Münnah se abren nuevas oportunidades dentro y fuera de España gracias al interés que está despertando la cosmética natural, sobre todo tras recientes informes que alertan a la población sobre el uso de determinados componentes utilizados por la industria cosmética tradicional. Pero, además, al ser una industria emergente, aún no hay mucha competencia en el segmento

en el que compite esta marca, que por otro lado es percibida entre sus públicos como una marca de calidad y a precio más que razonable.

Finalmente, cabe destacar que la marca no está exenta de amenazas, tales como la presencia consolidada de un fuerte competidor, así como la entrada de las grandes marcas de cosmética en el juego de la cosmética natural; lo que provocará a su vez mayor escasez de materias primas que ya, de por sí, son dependientes de la meteorología, las plagas o los desastres naturales.

Todo esto queda plasmado en el siguiente análisis DAFO de la Figura 2.

Figura 2 - DAFO Münnah Natural Cosmetics



Fuente: Elaboración Propia

Misión, visión y valores de la organización

La **misión** de Münnah en palabras de su ideóloga, Nuria Téllez consiste en *“mejorar y cuidar su piel desde el respeto a su propia salud y al medio ambiente, ya sea por problemas dermatológicos o para retrasar el envejecimiento de la piel sin intoxicarte. Cada gota de Münnah es una concentración de principios activos vivos, ya que es una cosmética sin agua añadida a diferencia de otras marcas similares, aplicando las propiedades medicinales de plantas y aceites esenciales en todos los productos que hago”*. Aquí podemos leer entre líneas su motivación principal y razón de ser: la preocupación por la ingestión incontrolada de sustancias tóxicas a través de los cosméticos convencionales y la necesidad de proporcionar productos seguros para el consumo humano.

Es un hecho reconocido por la propia Nuria, que la marca es el resultado de *“un proyecto personal”* cuyo desencadenante es la enfermedad: *“Gracias a un acontecimiento en mi salud tomé conciencia de la toxicidad de la cosmética convencional, y esto me sirvió de inspiración y motivación para desarrollar este proyecto”*.

Aunque la **visión** no queda expresamente descrita en el sitio web de Münnah, podemos deducir que sería liderar el mercado de la alta cosmética natural cubriendo las necesidades de cuidado de la piel con productos seguros y eficaces, sin tener que preocuparse por posibles impactos/efectos colaterales para la salud.

En lo que se refiere a sus **valores**, si hay algo que caracteriza a la marca Münnah es su preocupación por la transparencia y la veracidad de la marca al proporcionar productos realmente naturales, puros

y provenientes de agricultura ecológica, lo que se fundamenta en la consecución del certificado BIO de la norma Vida Sana a través de Bio.inspecta¹².

Así pues, Münnah no vende sensaciones envolventes, ni “pájaros, ni flores”, pero sí seguridad y fiabilidad en el consumo de sus productos pues la pureza de su fórmula es comprobable, así como la composición natural de la misma. De hecho, en el blog de la web, Nuria se esfuerza por advertir a aquel que quiera “escuchar”: *“No sólo es importante que no haya sustancias conocidas peligrosas para la salud en nuestros productos; para prevenir potenciales tóxicos lo ideal desde mi perspectiva es añadir SÓLO componentes seguros y así tendremos productos sin duda saludables y beneficiosos para la salud. En Münnah sólo utilizamos plantas, ya sea el aceite extraído de sus semillas, los extractos de sus hojas, raíces, etc. o los aceites esenciales. Además, no incluimos agua para que el producto sea un concentrado auténtico de principios activos que actúan sobre nuestra piel, esto es la esencia y pureza de la cosmética natural y además cosmética ecológica para asegurarnos que esas plantas no provienen de cultivos limpios, libres de tóxicos”*.

Además, Münnah está realmente comprometida con el medioambiente, no sólo en el uso de materiales ecológicos, sino en el hecho de no testar sus productos en animales.

Consumer Insights

Como ya mencionamos en apartados anteriores, estamos ante un tipo de consumidor muy exigente y cuya menor preocupación es el precio del producto en sí mismo, mientras tenga la calidad y efectividad que desea.

Además, se trata de un individuo concienciado con el medio ambiente y muy preocupado (hasta obsesionado) con todo lo que consume; con lo cual, probablemente, está bastante informado sobre aquellas sustancias químicas a evitar en los cosméticos por sus efectos nocivos.

Dicho esto, podríamos hablar de alguno de los *insights* que mueven al tipo de públicos al que se enfoca Münnah:

Por un lado, tenemos el sentimiento de tranquilidad que produce en el individuo el hecho de saber que se está empleando un producto libre de tóxicos para el cuidado de su piel (incluso con algunas cualidades terapéuticas/médicas), al mismo tiempo que genera su dicha personal gracias a la efectividad de la fórmula.

Por otro lado, en general, el uso de productos ecológicos también está ligado a la preocupación por el cambio climático, el respeto por el medioambiente y el compromiso con el desarrollo sostenible; a lo que se incluye el rechazo a productos testados en animales.

Dicho lo cual, al emprender cualquier acción comunicativa, deberemos unir la motivación por llevar una vida saludable libre de tóxicos, con el sentimiento de bienestar al sentirse en paz con uno mismo y con la naturaleza.

¹² Certificado ecológico Bio Vida Sana: *“este sistema se caracteriza por mantener y mejorar la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas”*, como reza la web de Münnah al explicar en qué consiste la certificación BIO (<https://www.mun-nah.es/certificados/>).

Web Oficial de la norma: <http://vidasana.org/cosmetica-biovidasana>

Metas y Objetivos de Comunicación

Analizada la situación actual de la empresa ante la competencia, así como sus déficit y potencial, podemos establecer dos metas principales vinculados a determinados objetivos comunicativos.

Gestión de la reputación

La intención principal es mejorar la identidad corporativa de Münnah y que los públicos confíen en la marca, asociándola a un producto de calidad, natural y ecológico, a un precio muy razonable; lo que debería traducirse en un aumento de un 15% de las ventas en un periodo de seis meses.

Para ello nos centraremos en los siguientes objetivos:

- **Objetivo 1:** este objetivo cognitivo (o de conocimiento), consiste en incrementar un 15% el conocimiento de la marca en seis meses, fidelizando al cliente actual e incentivando su consumo mediante la difusión de los beneficios del uso de los productos de Münnah.
- **Objetivo 2:** es éste un objetivo conativo o de acción física por el cual queremos propiciar cambios en el comportamiento de los consumidores habituales de marcas convencionales, atrayendo un 5% de nuevos clientes/seguidores en los próximos tres meses, haciendo hincapié en la concienciación y preocupación por el consumo de productos libres de tóxicos.
- **Objetivo 3:** estamos ante un objetivo de aceptación bajo el cual pretendemos aumentar el grado de confianza de los distribuidores y, por tanto, expandir la distribución de la marca en establecimientos físicos o de venta online; de tal manera que un 10% de las ventas provengan de otras plataformas online, *marketplaces*, o tiendas físicas o virtuales.

Gestión de las relaciones con sus “key publics”

Esta meta pretende reflejar la necesidad de Münnah por mantener una interacción constante con sus *stakeholders* a través de un canal de comunicación bidireccional simétrico, con el fin de ajustar las acciones estratégicas de la marca y aumentar su efectividad.

Así pues, esta meta iría asociada a los siguientes objetivos:

- **Objetivo 4:** también sería un objetivo de tipo cognitivo referido a reforzar la imagen de producto Green (“*Think Green!*”) en la red, mediante el cual buscaríamos conseguir 2/3 referencias al mes sobre la marca en blogs especializados¹³, mejorando así las relaciones con la comunidad y ONG defensoras del medio ambiente, y estableciendo sinergias con otros establecimientos/negocios asociados al desarrollo sostenible.
- **Objetivo 5:** es un objetivo de aceptación o afectivo para conseguir en dos meses que los nuevos comerciales y los nuevos embajadores de marca estén formados en temas de cosmética sana y firmemente comprometidos con la filosofía y valores de Münnah; por lo tanto, fieles a la misma.
- **Objetivo 6:** con este objetivo de acción (verbal) se buscará aumentar en un 20% el impacto mediático (visibilidad) de la marca, consiguiendo que otros hablen de Münnah en las redes sociales y compartan información útil sobre salud y belleza, con la idea de posicionarse en seis meses como marca de referencia de cosmética natural.

¹³ Por ejemplo, en blogs como los que se referencian en: <https://www.natursite.com/cosmetica-natural-blogs/>

Mapa de públicos

Categorías de los Públicos de Münnah

En lo que se refiere a Münnah podemos englobar a sus *stakeholders* en las siguientes categorías:

- **Clientes** (*Customers*), dentro de los cuales diferenciamos a los clientes propiamente dichos, tanto actuales como potenciales, así como lo que podemos llamar clientes secundarios; esto es, establecimientos que emplean y/o venden los productos, tal y como sucede con una peluquería en Madrid que utiliza la marca en sus tratamientos *in situ*, además de vender los productos de Münnah.
- Por otro lado, tendríamos a los **Productores** (*Producers*), referido a los comerciales que entrarán a formar parte de la plantilla, posibles inversores, los laboratorios que fabrican el producto de forma masiva, a los distribuidores, entendidos como herbolarios o tiendas online que publicitan los productos de la marca por internet o físicamente. Por ejemplo, la web Carithy oferta los productos de Münnah por iniciativa propia.
- Entre los **Habilitadores** (*Enablers*) nos encontraríamos a algunos aliados (como Essentiabox), a los medios de comunicación convencionales, a los social media y a los líderes de opinión, entre los que nos interesaría algún influencer interesado en la marca, ya que hoy día los blogs sobre vida sana han crecido exponencialmente y son, cada en mayor medida, medios de referencia de aquellas personas que eligen cuidarse y llevar una vida sana. Asimismo, sería interesante contar con el apoyo de alguna ONG o activista de respeto por el medio ambiente ya que Münnah está comprometida con el desarrollo sostenible.
- Finalmente, como **Limitadores** (*Limiters*) tendríamos a la competencia y a las grandes marcas de cosmética tradicional.

En todo caso, en la Figura 3 reflejamos cuál sería el mapa de públicos de Münnah:

Figura 3 - Mapa de Públicos de Münnah Natural Cosmetics



Fuente: Elaboración Propia

Los Públicos Internos

En el grupo 1 tendríamos a los pilares de la organización, es decir a aquellos públicos que en forma o fondo forman parte de la propia empresa y que, por tanto, están vinculados a través de la comunicación interna:

- **Comerciales:** Son una figura en vías de creación que consistirá en la colaboración de estudiantes de Farmacia en sus últimos años de carrera o recién licenciados para que difundan la marca en círculos más serios y especializados, consiguiendo así que la imagen de marca se vea respaldada por profesionales formados en el campo de la salud, ya que Münnah ofrece tratamientos de belleza asociados a beneficios para mejorar la misma.
- **Embajadores de marca:** también son una figura en vías de desarrollo en el seno de Münnah, que se refiere a la colaboración de los propios clientes en la difusión de la marca de forma directa y presencial, de forma similar al modelo de negocio de Mary Key Ash¹⁴ o Avón (salvando las distancias en lo referente a la composición de los productos), ya que está demostrado que, en este sector, el contacto directo con otros clientes potenciales a los que se muestre el producto *in situ* facilita el proceso de compra.
- **Laboratorios-fabricantes,** con quienes la relación ha de ser cordial y oficializada a modo de contrato de confidencialidad por el empleo de las fórmulas originales, propiedad de Nuria Téllez, para fabricar de forma masiva, única y exclusivamente, las unidades pactadas.
- **Proveedores:** son de crucial importancia ya que de ellos depende la empresa para el abastecimiento de materias primas, con lo cual debe existir una estrecha relación de confianza mutua, demostrando seriedad y credibilidad en las comunicaciones y, por supuesto, en los pagos; pero también por parte de los proveedores, deberemos estar seguros de la procedencia y calidad de los materiales adquiridos dado que son la base de la composición del producto.

Los Públicos Externos

Encontramos además en este tipo de públicos fuera de la empresa, varios grupos para los que diseñaremos estrategias diferentes pues requieren de tratamientos diferenciales por su naturaleza:

Por un lado, tendríamos el grupo 2, un grupo más vinculado a las ventas, compuesto de:

- **Consumidores:** son uno de los principales públicos externos dado que el objetivo final de la marca es vender, sin olvidar que el consumidor de Münnah está preocupado más por su salud que su belleza, además de comprometido con el desarrollo sostenible. En todo caso, como ya se comentó en anteriores apartados, el tipo de consumidor ha evolucionado a lo largo de los últimos años y su opinión difundida a través de las nuevas herramientas digitales puede ser crucial para elevar la notoriedad de la marca, o dinamitarla y destruirla para siempre.
- **Distribuidores,** bien sean herbolarios físicos o de venta online. Con ellos debe existir una comunicación fluida sobre los productos y el estado de los pedidos para que nunca falten unidades y estén siempre en perfecto estado de conservación (ofertas especiales, tiempos de entrega, lanzamiento de nuevos productos).

Por otro lado, podemos hablar de un grupo al que vender imagen de marca, el grupo 3 donde posicionamos a:

- **Inversores potenciales,** quienes serán de vital importancia para conseguir apoyos económicos a cambio de cesión de acciones/participaciones de la empresa. Esta figura aparece en la era digital con el incipiente auge de las *start-ups* como modelos nuevos de negocio más ágiles. En caso de Münnah, aunque no es una prioridad porque prefiere mantener su independencia, no está de más reflejar una imagen atractiva de la empresa hacia este tipo de público, puesto que contar con el apoyo de otros inversores podría ser de utilidad en el futuro a la hora de capitalizar la empresa y expandir el negocio. En todo caso, aclarar que cualquier inversor interesado deberá contar con una reputación aliada a la filosofía de Münnah.

¹⁴ Bio. mibio.tv (09/14/2014) "Mary Kay Ash Biography" [Video] YouTube por Suellen Gondro [Fecha de consulta: 28/04/2018] <https://www.youtube.com/watch?v=lzAdBxTAB2M>

- ONGs/grupos activistas: con este público hemos de esforzarnos por demostrar que nuestra marca es respetuosa con el medioambiente y el desarrollo sostenible pues, de este modo, nos ganaremos su respeto y credibilidad.

Finalmente, dejaremos en un tercer grupo (grupo 4) a aquellos públicos referidos a los diferentes medios, bien sean sociales o convencionales:

- Medios de comunicación generalistas: Hasta la fecha no ha habido relación con este tipo de público, pero consideramos que podemos aprovechar las características de Münnah como empresa creada por una mujer emprendedora para darla a conocer en programas temáticos como “Emprende” de TVE.
- Medios Sociales: Hay que hacer especial hincapié en mantener una actividad muy frecuente y con intervenciones de calidad en los blogs y las redes sociales, incluso creando cuentas en aquellas más importantes en las que la empresa no está presente aún (Twitter, sin ir más lejos). Asimismo, Münnah deberá generar contenidos que añadan valor (aunque no se mencione propiamente el nombre de la marca), con el fin de adquirir credibilidad y conseguir posicionarse como referente de conocimiento en el sector salud, belleza y sostenibilidad.
- Influencers y/o líderes de opinión deberán hablar de nuestra marca como simples aliados y de mutuo propio para lo cual sería bueno “inculcarles” la confianza en la marca en forma de contacto directo y exposición al producto para facilitar que hablen de Münnah.

Estrategias de comunicación

Según Smith (2013), existen dos opciones para los *planners* a la hora de definir las acciones a seguir para conseguir los objetivos propuestos: estrategias proactivas¹⁵ frente a estrategias reactivas.

En el caso de Münnah, cuyas metas principales son dar a conocer la marca y posicionarse como referente en la industria de la cosmética natural ecológica, tendremos en cuenta solamente estrategias proactivas, ya que además suelen ser más efectivas dado que su puesta en marcha parte de la iniciativa de la propia empresa de una forma planificada y en cierto modo sincera, sin que exista ningún elemento de presión o necesidad de respuesta.

Esto se debe principalmente a que, tal y como analizamos en capítulos anteriores, la presencia de Münnah en los medios es de momento bastante residual y, en consecuencia, no se hace necesario emplear ninguna estrategia de tipo reactivo.

Dicho esto, dentro de esta tipología, emplearemos sus dos subcategorías, de acción y de comunicación, implementando las siguientes medidas específicas:

- ❖ **Acción – Actuación de la organización:** debemos demostrar a los *stakeholders* de la marca que los productos son tal cual se describen por Münnah. Es decir, el consumidor debe experimentar y comprobar por sí mismo que no existen incongruencias en los beneficios que se anuncian sobre el producto y la calidad real del mismo.
Esto impactaría también a otros públicos externos como son los distribuidores o los posibles inversores, además de a las ONGs y otros grupos activistas a quienes hemos de demostrar que verdaderamente la marca es respetuosa con los valores de defensa del medioambiente.
- ❖ **Acción – *Engagement* o fidelidad de la audiencia:** debemos conseguir que los *key publics* se sientan identificados con la marca y, por lo tanto, sean capaces de defenderla y promocionarla por su propia iniciativa. Hay varias formas de fomentar esto, bien sea cubriendo los intereses de información de los públicos, fomentando la participación de la audiencia en las redes sociales y otros medios, creando diálogo fluido con los públicos, u organizando eventos determinados de apertura de la empresa al exterior.
Esta estrategia sería aplicable sobre todo a los públicos internos, de manera que nos serviría para mantener el talento de comerciales y embajadores como personal empleado, pero además para con proveedores y laboratorios para que den prioridad y asistencia a Münnah antes y durante el proceso de fabricación, respectivamente.
- ❖ **Acción – Evento especial:** a través de la participación en ferias o convenciones, así como la organización puntual de talleres o charlas sobre cosmética natural y plantas medicinales serán un complemento perfecto para atraer la atención y aumentar la confianza en la marca por parte de la mayoría de sus públicos, pero especialmente de consumidores, distribuidores, proveedores, y a los medios sociales y convencionales.
- ❖ **Comunicación – Información de interés periodístico:** compartiendo el conocimiento sobre medicina natural a través de canales de otros o propios (redes sociales, blogs propios), podemos atraer a diferente tipo de públicos, bien sea por la información útil que se proporciona gratuitamente, por el atractivo del tema o por la credibilidad que se genera al hablar con entidad sobre salud y cuidado personal. Esta estrategia será muy valiosa por el alcance que tiene sobre todos los públicos que hemos identificado con *stakeholders* de Münnah.

¹⁵ Tipología de estrategias definidas en Smith, 2013, p. 113:

- “Estrategias proactivas: cuando la organización toma la iniciativa de abordar a sus públicos”.

- “Estrategias reactivas: en sentido contrario, las estrategias reactivas responden a las influencias y oportunidades del entorno de la organización”.

Técnicas y tácticas de relaciones públicas

Basándonos en las estrategias anteriormente descritas, podríamos concretar las siguientes técnicas, que aplicadas en un tiempo específico llegaríamos a considerar como tácticas puesto que ambos conceptos aparecen estrechamente vinculados por muchos autores¹⁶:

- ✚ Dentro de la actuación de la organización, a la hora de dar a conocer la efectividad de la marca y por tanto su veracidad y credibilidad, podríamos utilizar la prueba de producto en establecimientos físicos o virtuales (herbolarios, básicamente) en momentos puntuales del año. Por ejemplo, con el lanzamiento de los dos nuevos productos que tiene pensados la marca en los próximos meses. Se trata ésta de una oportunidad para mostrar los productos existentes y mediante el acto de la experiencia directa que puede incitar a una posible compra.
De la misma manera, para con los proveedores, se necesita mantener una comunicación fluida y veraz con las acciones de la empresa en tanto en cuanto se cumplan los contratos establecidos en tiempo y forma adecuados.
A los distribuidores, también sería beneficioso proporcionarles los informes de composición de los productos (por supuesto, sin necesidad de revelar la fórmula), o mandarles toda la información sobre la certificación ecológica ya obtenida.
- ✚ En lo que se refiere al *engagement* de la audiencia, entre las técnicas para fidelizar a los públicos internos contaremos con acciones de comunicación interna tales como tener un proceso de acogida inclusivo, la organización de reuniones informativas, o la formación periódica.
Y para con el consumidor, se pueden lanzar concursos online y promociones, así como una comunicación periódica mediante suscripciones a una newsletter electrónica, donde se recojan los artículos publicados por Münnah u otros contenidos de interés generados por otros debidamente referenciados.
- ✚ Para con los eventos especiales, podrían organizarse para los públicos internos cierto tipo de eventos *ad-hoc* asociados a las festividades anuales, cambios de estación o encuentros anuales (cóctel de navidad, helados con la llegada del verano, torrijas en semana santa, etc.); mientras que para los públicos externos podríamos mostrar los entresijos de la empresa a través de jornadas de puertas abiertas, participar en ferias especializadas, incluso organizar talleres para dar a conocer al público todo lo referente al proceso de preparación de determinados productos de forma artesanal, o dar charlas desde un punto de vista experto/académico acerca de alimentación equilibrada, vida sana y cuidado corporal.
- ✚ Entre las técnicas de información de interés periodístico, deberemos enfocarnos en la publicación de contenidos temáticos de interés para todos los públicos a través de los diversos canales, donde hemos de considerar las campañas *transmedia* como propuesta de las nuevas tendencias comunicativas a la hora de definir las acciones específicas.
En todo caso, como ya mencionamos en apartados anteriores, resulta determinante evitar la publicidad nativa, ya que no es bien recibida en la era digital.
En consecuencia, pondremos especiales esfuerzos en facilitar la asociación en lo que se refiere al apoyo de *influencers* (*bloggers*, tuiteros, *instagramers* o ciertos líderes de opinión más convencionales) poniendo en marcha acciones orientadas a conseguir el apoyo de estos colectivos.

¹⁶ Sin ir más lejos, Cutlip y Center (2001), establecen que las tácticas “están vinculadas a un momento en el tiempo, en función de circunstancias particulares y oportunidades”.

Acciones

A la hora de llegar a las diferentes audiencias y cumplir los objetivos marcados, proponemos ciertas acciones que más adelante veremos enmarcadas en el cronograma de actividades. Dicho esto, podemos enmarcar nuestras acciones de la siguiente manera:

Por un lado, tenemos las **acciones de comunicación interpersonal**, que suelen ser muy efectivas dado que la organización mantiene en control sobre el mensaje en todo momento de manera directa. Asimismo, por su naturaleza, presentan una buena relación coste-beneficio, esto es, tienen un gran potencial.

Bajo esta categoría encontramos acciones con involucración personal (tanto desde el sitio de la organización, como desde fuera), aquellas en las que se produce un intercambio de información, y los eventos especiales (Figura 4).

Figura 4 - Acciones de Comunicación Interpersonal

Involucración personal	Intercambio de Información	Eventos Especiales
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Acogida Comerciales y Embajadores • Jornada de Puertas Abiertas • Puerta-a-puerta • Demostración <i>In-house</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Videotutoriales • Cursos internos • Talleres • Participación en Seminarios/Convenciones • Informe sobre los beneficios de Münnah • Asistencia BioCultura u otras ferias 	<ul style="list-style-type: none"> • Concursos: Pack de productos mini • Merienda "Huesitos de santo" • Copa Navideña • Evento de presentación de la nueva línea

Fuente: Elaboración Propia

- **Proceso de Acogida a Comerciales y Embajadores:** el proceso de acogida suele ser la primera toma de contacto de la compañía con sus públicos internos, ya sea de emplead@s o de simples colaborador@s. Como es tan importante dar una buena primera impresión, consideramos que hay que poner especial esfuerzo y cuidado en que el proceso de aterrizaje en la marca sea lo menos "agresivo" posible, dando a l@s emplead@s la bienvenida a la marca de una forma positiva, sincera y hasta "cariñosa", proporcionándoles todas las herramientas que van a necesitar para desempeñar su trabajo y empoderándolos a cumplir con sus funciones.

- **Jornadas de Puertas Abiertas:** periódicamente es bueno invitar a visitar las instalaciones y participar de actividades especiales a todos aquellos públicos que estén interesados. Es una oportunidad para mostrar "nuestra casa" y fortalecer las relaciones.

Además, sirve para convencer a clientes potenciales que aún no se hubieran unido a la "Comunidad Münnah", pues viven *in situ* la filosofía de la marca.

- **Visitas puerta a puerta:** al estilo de Mary Kay o de Avón, las visitas puerta a puerta ofrecen un contacto directo con los consumidores o con clientes potenciales, y nos dan la oportunidad de hacer demostraciones, y dar consejos de salud y belleza como contrapartida.

- **Demostración *In-house*:** podemos organizar demostraciones del producto en la propia sede de la empresa como complemento de otras acciones que se realicen en las mismas instalaciones, como puede ser durante las jornadas de puertas abiertas o los talleres.

- Serie de Videotutoriales: vivimos en una sociedad multimedia liderada, sobre todo, por millennials¹⁷, aunque rodeados de otras generaciones que también aportan su granito de arena a la ecuación. La también llamada “Generación Y” consideran que todo debe sucederse con inmediatez, con lo que están más familiarizados con otro tipo de formatos.

Además, el video es en su propia esencia más ágil y menos “consumidor de tiempo” que los medios escritos a la hora de narrar los mismos hechos o dar una sesión sobre un tema en particular.

Pero más allá de esto, esta acción nos va a servir después como material para compartir como parte de otras acciones que ya hemos descrito anteriormente pues son un valioso material de apoyo.

- Curso interno sobre cosmética ecológica natural y sobre Münnah para Comerciales y Embajadores: como parte del proceso de contratación también será crucial entrenar a todos aquellos que van a representar a la marca. Teniendo en cuenta que los mensajes que lance cada un@ como individuo deben ir en la misma dirección, y tod@s deben remar al mismo ritmo marcado por la dirección de la empresa.

Para ello será necesario elaborar materiales de formación de apoyo y se requerirán dos fases esenciales: la primera en la que se enseñará a l@s seleccionad@s y la segunda en la que cada un@ deberá poner en marcha lo aprendido con alguien que sea su sombra (lo que en términos anglosajones recibe el nombre de “*shadowing*”).

- Talleres: el conocimiento sobre cosmética natural y plantas medicinales que posee Nuria Téllez es una de sus ventajas competitivas de marca. Es por ello que es esencial que comparta determinado tipo de información con el fin de hacerse un nombre el sector. Se trata de una inversión a largo plazo, ya que una vez que se forje una reputación como experta en estos temas, conseguirá más seguidores y adeptos que a su vez compartirán los conocimientos adquiridos con otros expandiendo el nombre de la marca. A los talleres puede invitar incluso a determinad@s *influencers*, como Victoria Moradell del Canal Decasa, para que hablen en sus blogs o programas sobre Münnah desde su experiencia más cercana.

- Asistencia a seminarios y convenciones por parte de Nuria Téllez, invitada como experta en plantas medicinales y cosmética natural; sin necesidad de que sea una intervención promocional en sí misma, pero de nuevo aquí con el objetivo de convertirse en una figura de referencia que atraiga más seguidores.

- Informe sobre los beneficios de los productos Münnah: si queremos conseguir el apoyo de posibles inversores (también llamados “Ángeles”), debemos justificar debidamente los beneficios del uso de los productos Münnah desde un punto de vista científico. En este punto, sería interesante contar con algunas voces especializadas que respondieran por la veracidad de las bondades que cuenta la marca.

- Bio Cultura 2018 Madrid: la asistencia a ferias se convierte en requisito indispensable para establecer relaciones con otras empresas del sector y conocer a nuestros competidores. De la misma manera, es una plataforma de trato directo con el cliente, ya que dicha feria contempla ciertos días para profesionales y otros abiertos al público.

Si se da el caso, habrá que preparar material específico para darle cobertura mediática a la asistencia con el fin de amortizar la inversión que supone contratar un espacio y preparar un stand.

- Concurso Pack de productos mini: aunque no es propiamente una acción pura de relaciones públicas y está más enfocada al marketing de producto, supone una excusa perfecta para llenar las redes sociales de referencias a dicho concurso para atraer seguidores y aumentar la visibilidad de la marca, aunque sólo sea por el interés de conseguir algo gratis.

¹⁷ El antropólogo Principiante (14/08/2017) “¿A qué generación perteneces? Tipos de generaciones según el día que hayas nacido” [Artículo en línea] Blog El antropólogo Principiante [Fecha de consulta: 15/05/2018] <https://antropologoprincipiante.com/2017/08/14/a-que-generacion-pertenezco/>

Sin embargo, no se trata sólo de quedarse en la mera comunicación *per se*, sino de atraer las ventas. Y esto es más factible si damos el producto a probar de firma gratuita pues, como ya hemos comentado en apartados anteriores, la calidad del producto es tal que una vez que se prueba es difícil no seguir consumiéndolo.

- Merienda "Huesitos de Santo": con la excusa de celebrar el Día de Todos los Santos el 1 de noviembre, organizaremos un mini-evento interno para comprobar cómo se encuentran nuestro@s colaborador@s, y para continuar estrechando o estableciendo relaciones más cercanas.

- Copa navideña: es un clásico de todas las empresas el organizar un evento días previos al periodo navideño donde la dirección desea felices fiestas a l@s emplead@s. Suele ser un gesto bien visto si se organiza con calidad, y de nuevo buscamos reforzar las relaciones con nuestros públicos internos, especialmente los comerciales y embajadores de marca, ya que nos representan fuera de las fronteras de la organización para con los clientes.

- Evento de presentación de la nueva línea: como a poyo a la anterior, debería realizarse un evento de presentación de la nueva línea donde se proporcionen incluso muestras gratuitas o se realice alguna sesión práctica (por ejemplo, cómo crearte un *peeling* natural).

Por otro lado, presentamos **acciones con los medios de la organización**, que suelen usarse cuando queremos llegar a una audiencia más extensa, manteniendo el control sobre el mensaje en sí mismo, y la forma y tiempo de difusión.

Así nos encontramos con publicaciones generales, *direct mail*, medios electrónicos y *social media*.

Figura 5 - Acciones con los medios de la organización

Publicaciones Generales	Direct mail	Medios Electrónicos	Social media
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter • Folletos, <i>fliers</i>, etc • Pósters y cartelería • Informe anual de sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mailing</i> a los distribuidores sobre novedades de la marca o lanzamiento de nuevos productos • <i>Mailing</i> a los distribuidores, proveedores y laboratorios cada semana con el estado de los pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva Sala de Prensa Virtual en la Web Corporativa • Medios de vídeo: Vídeos corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cuentas en redes sociales • Participación en blogs de terceros sobre cosmética natural

Fuente: Elaboración Propia

- Newsletter Mensual: una vez que se ha creado una plantilla estándar, es una forma sencilla de mantener cierta periodicidad en las comunicaciones con aquellos clientes que se hayan suscrito previa y proactivamente, y/o con nuestros públicos internos.

Además, ni siquiera es necesario crear nuevos contenidos y bastaría con enviar un resumen de los artículos generados para el blog interno o para otros blogs, promocionar las actividades que hemos llevado a cabo en el periodo de tiempo en cuestión, y publicitar las ofertas y/o promociones abiertas para atraer la atención de nuestros clientes, quienes normalmente no se conectan al sitio web de no estar pensando en hacer un pedido.

De nuevo la importancia de generar fidelidad de marca y crearle al cliente la rutina de acudir a nuestra web para conocer más e informarse de temas relacionados con el medio ambiente, cultivo y desarrollo sostenible, además de cosmética natural.

- Folletos, posters, cartelería, *fliers*: serán el material de apoyo en muchas de las acciones comunicativas, como ferias, jornadas de puertas abiertas, a talleres, o asistencia a seminarios, entre otros.

- Informe de sostenibilidad: Münnah vende productos ecológicos por lo tanto es importante elaborar informes independientes que demuestren su sostenibilidad como parte de su identidad de marca.

- *Mailing* a los distribuidores sobre novedades de la marca o lanzamiento de nuevos productos: los distribuidores son en parte los que posicionan mejor o peor el producto dependiendo generalmente

del margen de beneficio que se obtenga por ello. Con lo que han de ser los primeros en recibir las ofertas y promociones que podemos ofertar para que vendan nuestra marca por delante de otras muchas. Asimismo, son los primeros que han de estar al tanto del lanzamiento de nuevos productos para que puedan participar en la promoción más agresiva.

- Mailing a los distribuidores, proveedores y laboratorios cada semana con el estado de los pedidos: con este tipo de públicos, un mix de internos y de externos es esencial mantener una relación fluida en todo momento.

Dado que parte del sector más industrial no está aún digitalizado y se siguen empleando herramientas más arcaicas, la mejor manera de mantener la comunicación bidireccional es a través del e-mail pese a ser una forma más tradicional.

De esta manera, también se siembra la confianza en la marca por la seriedad y la toma de control de las actividades comerciales y de producción que a su alrededor se generan.

- Nueva Sala de Prensa Virtual en la Web Corporativa: a pesar de que las dimensiones de la empresa son modestas de momento, hemos de prepararnos para cubrir ciertas necesidades informativas de aquellos medios, bien sean convencionales o sociales, sobre los que podemos llegar a suscitar el interés.

La sala de prensa será una forma directa de comunicarnos con este tipo de públicos más especializados y facilitarles determinado tipo de contenidos en momentos puntuales; pero además servirá para promocionar o que hacemos desde un punto de vista menos comercial y más informativo.

Tampoco debemos olvidar el blog corporativo como parte de la misma estrategia de mantener el sitio web como eje central de las comunicaciones de la organización, con lo que se sugiere la generación de 2-3 artículos por semana.

- Videos corporativos: serán materiales a generar *ad-hoc* aprovechando los eventos o acciones de más alcance mediático.

- Gestión de cuentas en redes sociales: el hecho de mantener cuentas en las redes sociales más usadas por la población actual nos proporciona una ventaja competitiva puesto que son la plataforma perfecta para darnos a conocer de una forma masiva ante determinados públicos; además, bien gestionadas, conseguimos posicionarnos como una figura de peso y relevancia, fortaleciendo la reputación de la marca.

Para ello es importante tener en cuenta las “reglas del juego” a la hora de generar contenidos en cada red social, debido a la naturaleza y limitaciones funcionales de cada una. Así nos encontramos, por ejemplo, que Twitter y Facebook son muy ágiles y no es recomendable escribir largos textos, con lo cual hemos de ser más ingeniosos en nuestros mensajes.

- Participación en blogs de terceros sobre cosmética natural: proponemos esta acción porque como valor añadido creemos que la baza de Münnah es el conocimiento en diversos aspectos relacionados con la medicina natural y la salud.

Por lo tanto, compartiendo ese conocimiento con otros de forma altruista podemos llegar a generar muchas sinergias a medio plazo. Sin embargo, aquellos artículos más profundos se pueden emplear en el blog del sitio web o en aquellos otros blogs especializados en los que podamos colaborar.

Además, consideramos las **acciones con los medios de comunicación**, donde englobamos la prueba de producto, nota de prensa embargada (para el lanzamiento de la nueva línea de productos), o cualquier otra forma de relación directa o indirecta a medida participando en entrevistas o debates con motivo de algún acontecimiento específico.

- Prueba de producto: basándonos en el hecho de que aquel que prueba el producto no puede dejar de usarlo, a la hora de conseguir la atención mediática debemos hacérselo llegar, ponérselo en bandeja para que no tenga que salir a buscarlo. Esta acción se puede aplicar a *influencers*, sobre todo, ya que son muy dados a hablar de productos que les envían a probar, pero no está exenta de ser utilizada en otros medios convencionales especializados en salud y belleza.

La cuestión es establecer una relación con aquellos líderes de opinión con más peso en el sector, que puedan hablar de la marca desde su experiencia y con una cobertura mediática relativamente importante en lo que se refiere al número de seguidores en redes/blogs.

- Nota de prensa embargada: a la hora de poner en marcha el lanzamiento de una nueva línea de producto y darle visibilidad, proponemos crear una nota de prensa que no se publique hasta que llegue la fecha en concreto, a modo de *Publicity* para dar a conocer el nuevo producto.

Por último, desde la perspectiva de **acciones promocionales**, consideramos los descuentos promocionales, las ofertas especiales del precio de lanzamiento, o incluso la *joint-venture* con Essentiabox para ofertar packs especiales.

- Descuento 30% promocional: cada cierto tiempo se pueden lanzar ofertas promocionales de vales descuento sobre futuras compras para invitar a una nueva compra para aquellas personas que, por ejemplo, le den al “like” en Facebook y re tuiteen en Twitter.

- Ofertas especiales en precio de lanzamiento: ya en la misma línea y como acción puramente de marketing sería bueno tener un precio de lanzamiento en apoyo a la novedad de la gama y para potenciar la compra del mismo.

- Joint-Venture con Essentiabox (u otra): la actividad de *joint-venture* puede ser provechosa para ambas empresas ya que cada una se dirige a públicos diferentes que pueden llegar a relacionarse por medio de la otra empresa.

Para terminar, destacar que, aunque no aparece en nuestro plan de comunicación pues consideramos que se trata más de una acción relacionada con la administración de la organización, recomendamos la elaboración, tanto de un informe de cuentas anuales para mostrar transparencia económica, como de un informe de sostenibilidad.

Todo ello con la idea de conseguir avales formales adicionales en forma de certificados o normas ISO, por ejemplo, ya que son certificaciones conocidas a nivel mundial que pueden contribuir a aumentar la confianza en la marca.

Mensaje

Para que los mensajes sean más efectivos se requiere que sean más específicos y adaptados a cada público en cuestión.

Así pues, si tenemos en cuenta el mapa de públicos que definíamos en el apartado correspondiente estos serían los mensajes esenciales para cada uno en forma de eslogan:

- Comerciales y Embajadores de marca: *“¿Sabes cuáles son los beneficios de los productos de cosmética naturales y ecológicos? En Münnah te lo contamos todo”*.
Al compartir el conocimiento se demuestra el aprecio a los colaboradores de manera que apelamos a lo emocional para reforzar su fidelidad.
- Laboratorios-fabricantes y Proveedores: *“Seriedad y garantía de marca: el compromiso Münnah”*.
Aquí apelaremos a la razón con esta propuesta conjetural puesto que nuestro vínculo con estos públicos es un intercambio comercial.
- Consumidores: *“Un nuevo concepto de belleza para mantener una piel sana y equilibrada, libre de tóxicos. En cuanto pruebes nuestras cremas no podrás parar de hablar de ellas”*.
Se apela a la razón en forma de proposición de valor al proporcionar un producto seguro y efectivo.
- Distribuidores e inversores: *“En Münnah nos esforzamos por conseguir resultados basados en el compromiso de proporcionar un producto seguro, fiable y altamente efectivo”*.
Se apela también a la razón con esta otra propuesta conjetural para que estos públicos vean en la marca un producto de calidad para vender en sus establecimientos, lo que se traducirá a medio plazo en rentabilidad para ambas partes.
Además, a los inversores las da una idea del valor añadido de la marca, animándoles a la inversión.
- ONGs/grupos activistas: *“Comprometidos con el desarrollo sostenible y con la sociedad. Comprometidos contigo”*.
Apelamos al sentimiento mencionando el compromiso de Münnah con el medio ambiente y con la salud del ser humano.
- Medios convencionales y social media: *“La innovación y la tradición fusionados en un nuevo cosmético sin agua y libre de tóxicos. Sólo Münnah podía conseguirlo”*.
Apelamos a la razón con una propuesta de valor que pone de manifiesto los principales elementos diferenciadores de la marca para atraer la atención de los medios.
- Influencers y/o líderes de opinión: *“La innovación y la tradición fusionados en un nuevo cosmético sin agua y libre de tóxicos. ¿A qué esperas para unirse a la comunidad de Münnah?”*.
Apelamos a la razón con una proposición de política donde animamos a los periodistas y bloggers y demás influencers a probar el producto, dar su opinión y generar algún post aclaratorio sobre la marca.

Canales, Soportes y Medios

Internet ha supuesto la mayor revolución tecnológica y social de todos los tiempos porque ha democratizado el acceso a la información, y facilitado la comunicación bidireccional y en tiempo real. Gracias a internet hemos evolucionado desde la sociedad del conocimiento a una sociedad digitalizada basada en la inmediatez.

Además, Internet ha sido, en definitiva, uno de los factores detonantes del cambio profundo en los procesos de trabajo, las relaciones interpersonales, los hábitos comunicativos, la manera de entender el ocio, y el mundo en general, debido a su gran alcance y potencial influencia en el comportamiento humano.

Es por ello que será el canal por excelencia donde se englobarán la mayor parte de los medios que emplearemos para la puesta en marcha de las acciones definidas en el plan. Porque entre las bondades de la red, también nos encontramos con que provee de numerosas plataformas gratuitas o “cuasi-gratuitas”, con lo que multiplica su atractivo estratégico para una empresa modesta y con presupuesto limitado.

En internet se alojan las redes sociales, los buscadores más potentes, los blogs más o menos especializados, los sitios corporativos de cualquier organización, las plataformas de comercio electrónico, y hasta los medios de comunicación convencionales, quienes han acabado digitalizando sus redacciones y soportes físicos para llegar a más gente. Apenas se escriben ya cartas físicas porque el *mailing* electrónico ha sustituido casi por completo las comunicaciones en papel, y algunas redes sociales y plataformas multicanal comienzan a arañarle terreno incluso a la telefonía (WhatsApp, Skype, Hangouts de Google).

Dicho todo esto, y basándonos en las acciones definidas, emplearemos las redes sociales por el poder de transmisión que presentan en su mercado crecimiento exponencial de los últimos años. En concreto nos centraremos en Facebook, Twitter, Instagram y YouTube por ser las más usadas y poder rentabilizar así el esfuerzo invertido. En las redes será importante mantener la presencia no sólo mediante posts simples (que según el último estudio de tendencias de IABSpain han caído en declive), sino mediante podcasts y vídeos en tiempo real cuando se organice un taller, se asista a una conferencia o a una feria, teniendo en cuenta que el audio y el vídeo son tendencias al alza.

El sitio web de Münnah será otro de los medios en los que confiaremos gran parte de la estrategia como elemento central de las comunicaciones corporativas y la compartición de conocimiento, porque dentro del mismo contenemos, además del blog corporativo, la nueva sala de prensa virtual que crearemos para mejorar las relaciones con el exterior. De hecho, mediante soportes como la *newsletter* o el *e-mailing*, distribuiremos parte del contenido alojado en el sitio web.

En menor medida, también vamos a hacer uso de los medios convencionales cuando lancemos la nueva gama de productos, y a partir de entonces trataremos de mantener cierta vinculación, tanto con los medios de comunicación (*publicity*) como con ciertos *influencers*, sobre todo debido a su capacidad de generar visibilidad y notoriedad a una marca.

Y, por último, pero no menos importante, hemos de tener en cuenta los tradicionales canales personales presenciales del “boca-a-boca” y “boca-oreja”, puesto que las relaciones interpersonales y el trato físico con el cliente, asociado a la prueba del producto *in situ*, suele ser una garantía de éxito a la hora de propiciar la compra.

En todo caso, internet no sería tan poderoso sin aquellos soportes que a día de hoy forman parte inseparable de nuestras vidas: los móviles, los ordenadores (portátiles o no), o las *tablets*. Y es que cada uno de nosotr@s lleva siempre encima un móvil, un mini ordenador de bolsillo que nos permite conectarnos en cualquier momento y desde cualquier lugar a internet.

Sin embargo, no habremos de olvidar que algunos soportes físicos siguen aún estando operativos como parte necesaria de algunas acciones de relaciones públicas. Hablamos de *flyers*, folletos, cartelería, posters, etc., sin los cuales, de momento, la asistencia una Feria no sería igual.

Cronograma y presupuesto

Cronograma

Para establecer un calendario que refleje la estrategia comunicativa para todo un año hemos de tener en cuenta, por un lado, la oportunidad a la hora de fijar los momentos concretos para cada una de las acciones para causar el efecto esperado y que sean más efectivas.

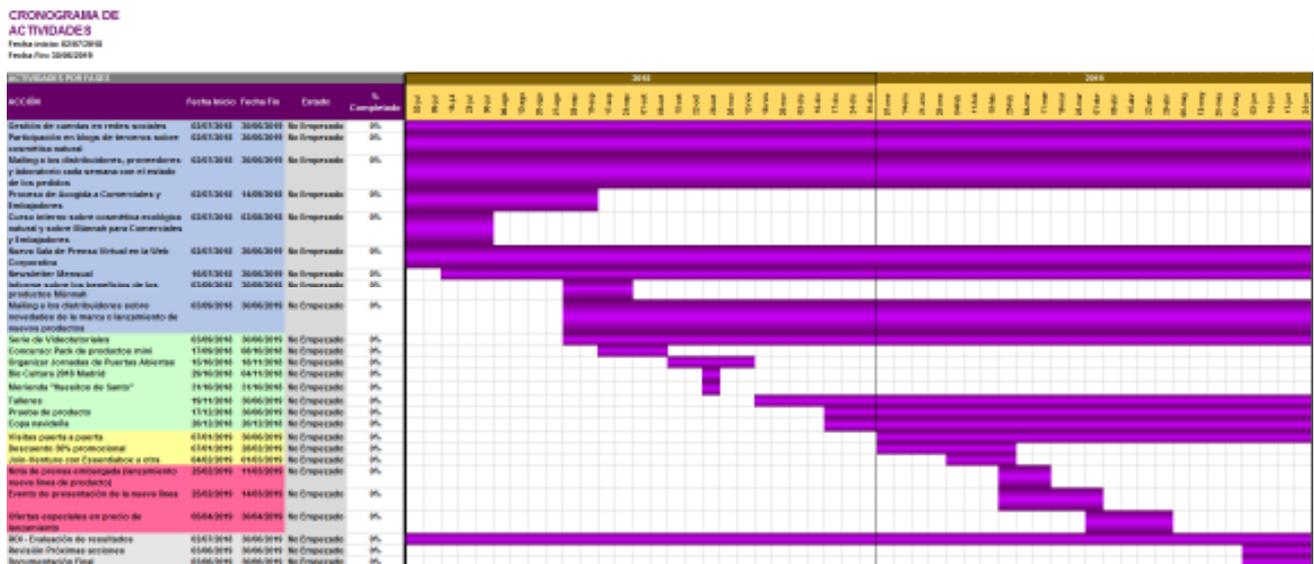
Esto es, por ejemplo, la época navideña será un buen momento a la hora de proponer jornadas de puertas abiertas para mayores y niños u organizar algún taller de creación de productos cosméticos de forma artesana; de la misma manera que la época pre-estival puede ser un buen momento para organizar el evento de presentación/lanzamiento del nuevo producto de protector solar.

Por otro lado, también es importante la correcta secuenciación de las técnicas. En el caso del lanzamiento del nuevo producto, será más lógico empezar con la campaña de acciones de relaciones públicas antes de pasar a otras tácticas más enfocadas al marketing.

Además, hemos de considerar los tiempos de preparación de alguna de las acciones que proponemos pues no son inmediatas y puede llevar meses ponerlas en práctica, o simplemente hasta que se puedan dar por concluidas. Sin ir más lejos, véase el caso de la creación de la sala de prensa virtual o del manejo de las cuentas en redes sociales, para las cuales nos llevará meses crear contenidos de relevancia, difundirlos y conseguir una estabilización determinada hasta conseguir una audiencia considerable. Por no hablar de la preparación, grabación y edición de los video-tutoriales y demás material gráfico, para los cuales requeriremos de una agencia externa y, por lo tanto, seremos más dependientes de su disponibilidad y buen hacer (tiempos y planificación).

Dicho esto, tendríamos como base el siguiente plan de acción de la figura 6.

Figura 6 - Cronograma de acciones para Münnah



Fuente: Elaboración Propia

Una vez hemos establecido la foto general, resulta bastante lógico que detallemos algunas de estas acciones en sus diferentes fases o sub-acciones con el fin de mostrar la complejidad de la puesta en marcha de cada una de ellas.

De la misma manera, como resultado de la orquestación de las acciones identificadas, proponemos las siguientes fases que quedarán diferenciadas por colores en el cronograma general de actividades de la Figura 6:

- **Fase 1 – Conocimiento de marca y aumento de visibilidad:** en los primeros meses (de junio a septiembre) por diferentes medios difundiremos el nombre de la marca entre los diferentes *stakeholders*, aunque nos centraremos en las acciones presenciales y de cara a cara con los públicos internos pues lo primero de todo será formar al nuevo personal para multiplicar exponencialmente el alcance de las comunicaciones una vez que comiencen a funcionar. Asimismo, en esta primera etapa debemos sentar las bases de ciertas herramientas interactivas de comunicación, que no están desarrolladas a día de hoy y que hay que poner a punto, y cuya actualización será constante a partir de esta fase inicial (continuidad para todo el año).

Figura 7 - Detalle Fase 1

ACCIÓN	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estado	% Completado
Gestión de cuentas en redes sociales	02/07/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Creación nueva cuenta en Twitter	02/07/2018	06/07/2018	No Empezado	0%
Creación nueva cuenta en Youtube	02/07/2018	06/07/2018	No Empezado	0%
Publicación de contenidos de interés contrastando la información con expertos (médicos, investigadores, etc.)	09/07/2018	31/07/2019	No Empezado	0%
Crear contenidos de interés en formato vídeo (cómo hacer un producto artesanal)	30/07/2018	31/07/2019	No Empezado	0%
Participación en blogs de terceros sobre cosmética natural	02/07/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Identificar Blogs de interés	02/07/2018	20/07/2018	No Empezado	0%
Confección de artículos	23/07/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Seguimiento de comentarios generados en esos blogs	23/07/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Mailing a los distribuidores, proveedores y laboratorio cada semana con el estado de los pedidos	02/07/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Proceso de Acogida a Comerciales y Embajadores	02/07/2018	14/09/2018	No Empezado	0%
Bienvenida (charla y visita instalaciones)	02/07/2018	06/07/2018	No Empezado	0%
Contratos	09/07/2018	13/07/2018	No Empezado	0%
Período de prueba	16/07/2018	14/09/2018	No Empezado	0%
Curso interno sobre cosmética ecológica natural y sobre Münnah para Comerciales y Embajadores	02/07/2018	03/08/2018	No Empezado	0%
Crear contenidos del curso	02/07/2018	13/07/2018	No Empezado	0%
Ejecución del curso	16/07/2018	31/07/2018	No Empezado	0%
Evaluaciones	01/08/2018	03/08/2018	No Empezado	0%
Nueva Sala de Prensa Virtual en la Web Corporativa	02/07/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Diseño y creación de la sala de prensa virtual	02/07/2018	31/08/2018	No Empezado	0%
Actualizar artículos de la web corporativa dos veces por semana	03/09/2018	30/09/2018	No Empezado	0%
Seguimiento de preguntas, comentarios y peticiones de los medios	01/10/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Newsletter Mensual	16/07/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Diseño de plantilla	16/07/2018	03/08/2018	No Empezado	0%
Búsqueda de noticias relacionadas	06/08/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Creación de contenidos	06/08/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Envío	06/08/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Tracking de suscripciones	06/08/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Informe sobre los beneficios de los productos Münnah	03/09/2018	30/09/2018	No Empezado	0%
Mailing a los distribuidores sobre novedades de la marca o lanzamiento de nuevos productos	03/09/2018	30/06/2019	No Empezado	0%

Fuente: Elaboración Propia

- **Fase 2 – Mejora de las relaciones:** entre septiembre y diciembre, una vez que la imagen de marca está más extendida, pretendemos reforzar las relaciones con nuestros públicos. Por un lado, con los públicos externos nos esforzaremos en propiciar la comunicación interpersonal a través de eventos y medios interactivos; por el otro lado, con nuestros públicos internos, reforzaremos el sentido de pertenencia mediante un par de eventos de *team-building* en el que los comerciales y embajadores puedan hacer *networking* y entablar relación entre ellos.

Figura 8 - Detalle Fase 2

ACCIÓN	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estado	% Completado
Serie de Videotutoriales	03/09/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Creación plan de contenidos	03/09/2018	14/09/2018	No Empezado	0%
Abrir canal de YouTube	03/09/2018	05/09/2018	No Empezado	0%
Guión y preparación	17/09/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Grabación	24/09/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Edición	25/09/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Publicación	01/10/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Concurso: Pack de productos mini	17/09/2018	08/10/2018	No Empezado	0%
Bases del concurso	17/09/2018	21/09/2018	No Empezado	0%
Anuncio en medios sociales	24/09/2018	27/09/2018	No Empezado	0%
Ejecución	28/09/2018	05/10/2018	No Empezado	0%
Publicación de ganadores	08/10/2018	08/10/2018	No Empezado	0%
Organizar Jornadas de Puertas Abiertas	15/10/2018	18/11/2018	No Empezado	0%
Gestión seguros de responsabilidad civil	15/10/2018	26/10/2018	No Empezado	0%
Preparación de materiales y actividades para dar a conocer al público todo lo referente al proceso de preparación del producto, envasado, etiquetado, etc.	15/10/2018	02/11/2018	No Empezado	0%
Puesta a punto de las instalaciones	03/11/2018	09/11/2018	No Empezado	0%
Formación Monitores	08/11/2018	15/11/2018	No Empezado	0%
Ejecución de las jornadas	17/11/2018	18/11/2018	No Empezado	0%
Bio Cultura 2018 Madrid	29/10/2018	04/11/2018	No Empezado	0%
Preparar feria	29/10/2018	30/11/2018	No Empezado	0%
Asistir a la feria	01/11/2018	04/11/2018	No Empezado	0%
Merienda "Huesitos de Santo"	31/10/2018	31/10/2018	No Empezado	0%
Talleres	19/11/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Gestión seguros de responsabilidad civil	19/11/2018	30/11/2018	No Empezado	0%
Preparación de temas y materiales	19/11/2018	30/11/2018	No Empezado	0%
Formación Monitores	03/12/2018	07/12/2018	No Empezado	0%
Ejecución de Talleres mensuales	10/12/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Prueba de producto	17/12/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Preparación de packs especiales de prueba	17/12/2018	05/01/2019	No Empezado	0%
Envío producto de prueba	07/01/2019	11/01/2019	No Empezado	0%
Clipping sobre menciones acerca de los nuevos productos	14/01/2019	30/06/2019	No Empezado	0%
Copa navideña	20/12/2018	20/12/2018	No Empezado	0%

Fuente: Elaboración Propia

- **Fase 3 – Consolidación de marca:** una vez que ya hemos dado a conocer la marca y hemos ido sembrando relaciones de confianza con los públicos, hemos de poner el acento en mantener nuestra reputación y aumentar las ventas mediante algunas acciones cara a cara, así como de marketing que iremos ejecutando a partir de enero con la época de rebajas.

Figura 9 - Detalle Fase 3

ACCIÓN	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estado	% Completado
Visitas puerta a puerta	07/01/2019	30/06/2019	No Empezado	0%
Preparación materiales y muestras	07/01/2019	31/01/2019	No Empezado	0%
Plan de visitas	07/01/2019	31/01/2019	No Empezado	0%
Ejecución de las visitas	04/02/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Llamadas telefónicas de seguimiento	04/02/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Descuento 30% promocional	07/01/2019	28/02/2019	No Empezado	0%
Join-Venture con Essentiabox u otra	04/02/2019	01/03/2019	No Empezado	0%
Contrato de Joint-Venture	04/02/2019	08/02/2019	No Empezado	0%
Preparación de packs especiales de promoción	11/02/2019	28/08/2018	No Empezado	0%
Promoción Oferta Conjunta: Caja Marzo 2019	01/03/2019	01/03/2019	No Empezado	0%

Fuente: Elaboración Propia

- **Fase 4 – Lanzamiento:** hacia el mes de marzo, ya estaríamos listos para lanzar una nueva línea de productos de protección solar con la proximidad del verano. Dado que ya estaríamos hablando de una marca conocida, ha llegado el momento de lanzar acciones más ambiciosas con los medios de comunicación y otros *influencers* (notas de prensa y organización de eventos de más largo alcance).

Figura 10 - Detalle Fase 4

ACCIÓN	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estado	% Completado
Nota de prensa embargada (lanzamiento nueva línea de producto)	25/02/2019	11/03/2019	No Empezado	0%
Creación Nota de prensa embargada	25/02/2019	29/02/2019	No Empezado	0%
Envío y tracking de recibidos	01/03/2019	09/03/2019	No Empezado	0%
Publicación noticia relacionada	11/03/2019	11/03/2019	No Empezado	0%
Evento de presentación de la nueva línea	25/02/2019	14/03/2019	No Empezado	0%
Identificación invitados clave	25/02/2019	27/02/2019	No Empezado	0%
Confeción y envío invitaciones	28/02/2019	01/03/2019	No Empezado	0%
Diseño y preparación del Evento	25/02/2019	29/03/2019	No Empezado	0%
Ejecución del Evento	04/04/2019	04/04/2019	No Empezado	0%
Ofertas especiales en precio de lanzamiento	05/04/2019	30/04/2019	No Empezado	0%

Fuente: Elaboración Propia

- **Fase 5 – Valoración:** en esta última parte analizaremos los resultados de las acciones tras casi un año de incidencia en nuestros públicos y valoraremos qué estrategias deben mantenerse y cuáles no merece la pena continuar.

Figura 11 - Detalle Fase Valoración

ACCIÓN	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estado	% Completado
ROI - Evaluación de resultados	02/07/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Encuestas de opinión sobre el producto	06/05/2019	17/05/2019	No Empezado	0%
Análisis de encuesta	20/05/2019	31/05/2019	No Empezado	0%
Seguimiento - Presencia en redes sociales	02/07/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Seguimiento - Presencia en medios de comunicación convencionale	02/07/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Análisis de ventas	02/07/2018	30/06/2019	No Empezado	0%
Revisión Próximas acciones	03/06/2019	30/06/2019	No Empezado	0%
Documentación Final	03/06/2019	30/06/2019	No Empezado	0%

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto

En cuanto a las necesidades presupuestarias para abordar las acciones descritas en el plan, se presenta a continuación un ambicioso presupuesto por partidas, teniendo en cuenta dos categorías principales: recursos personales, y recursos materiales.

En el mismo observamos que una parte considerable del presupuesto (un 40% del total) estaría destinada a cubrir el tiempo del personal, es decir, referida a emplead@s que a día de hoy no forman parte de la plantilla, lo que es en realidad un futuro altamente recomendable, aunque de momento las contrataciones no estén en los planes de la marca a corto-medio plazo.

Sin embargo, la gran parte de las partidas (un 47%) está destinada a las acciones de relaciones públicas propiamente, así como a otros elementos relacionados directamente con dichas acciones comunicativas que proponemos como parte del plan de comunicación (espacio, RRPP, Gestión de Media, Marketing & Research, Social Media, promociones, o campañas).

En todo caso, también consideramos en este presupuesto otras partidas (7,5%) que no son exclusivas de las acciones comunicativas en sí mismas (hardware, software, infraestructura, etc.) ya que serían empleadas por los miembros de la empresa para cubrir otras muchas necesidades del negocio; sin olvidar el restante casi 4,5% reservado a contingencias.

Figura 12 - Reparto de partidas presupuestarias

CONCEPTO	SUBTOTAL PROYECTADO	%
Personal	185.000,00 €	40,99%
Hardware	14.206,64 €	3,15%
Servicios de Infraestructura	7.540,00 €	1,67%
Software	12.000,00 €	2,66%
Espacio	18.800,00 €	4,17%
Relaciones Públicas	76.900,00 €	17,04%
Gestión de Media	34.600,00 €	7,67%
Marketing & Research	48.000,00 €	10,63%
Social Media	9.300,00 €	2,06%
Anuncios y Promociones	19.000,00 €	4,21%
Campañas de Ventas	6.000,00 €	1,33%
Otros	20.000,00 €	4,43%
TOTAL	451.346,64 €	

Fuente: Elaboración Propia

En la misma línea, en el siguiente gráfico presentamos de forma visual cómo se reparten las diferentes partidas.

Figura 13 - Gráfico representativo del reparto de partidas



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta el detalle presupuestario anual, así como las asunciones para cada uno de los conceptos a la hora de calcular los montos anuales:

Figura 14 - Presupuesto Plan de RRPP

Presupuesto Plan de RRPP				
Subtotal Proyectado	451.346,64 €			
CONCEPTO	QTY	COSTE/UNIDAD	SUBTOTAL PROYECTADO	COMENTARIOS
Personal			185.000,00 €	
Brand Manager	1	35.000,00 €	35.000,00 €	Forma parte de la plantilla
Comerciales	10	10.000,00 €	100.000,00 €	- Los comerciales cobran a comisión, llevándose un 8% de cada compra. - Deben aportar sus propias herramientas de trabajo (móvil y ordenador propios).
Community Manager & Relaciones con los Medios	1	30.000,00 €	30.000,00 €	Forma parte de la plantilla
Administrativo/documentalista	1	20.000,00 €	20.000,00 €	Forma parte de la plantilla
Hardware			14.206,64 €	
Laptops	4	166,66 €	666,64 €	- Portátiles con 3 años de vida útil, por tanto, 500/3=166,66 EUR/año
Headsets	4	10,00 €	40,00 €	- Cascos con una vida útil de 5 años, con lo que serán unos 10 EUR/año (50/5=10 EUR/año)
Smartphones	4	175,00 €	700,00 €	- Smartphones con 2 años de vida útil, cuyo precio unitario por año sería 200/año (400 EUR/2=200 EUR/year)
Ipads	2	400,00 €	800,00 €	- 2 Ipads para compartir entre el personal de plantilla - 2 años de vida útil, por lo tanto, el precio unitario de 800 EUR el primer año se ha de dividir entre sus dos años de obsolescencia
Servidores en Amazon Cloud	1	12.000,00 €	12.000,00 €	- Mantenimiento anual de 12.000 EUR, incluyendo ciberseguridad y actualizaciones de software.
Servicios de Infraestructura			7.540,00 €	
Servicios de Internet	1	40,00 €	40,00 €	- Cuota mensual de 40 EUR
Servicios de almacenamiento de datos	1	6.000,00 €	6.000,00 €	- Mantenimiento anual de 6.000 EUR, incluyendo ciberseguridad y actualizaciones de software.
SharePoint	1	1.500,00 €	1.500,00 €	- Mantenimiento anual de 1.500 EUR, incluyendo ciberseguridad y actualizaciones de software.
Software			12.000,00 €	
Skype for Business	10	60,00 €	600,00 €	- Licencia anual 60 EUR
Adobe	10	600,00 €	6.000,00 €	- Licencia anual 600 EUR
Outlook	10	60,00 €	600,00 €	- Licencia anual 60 EUR
Paquete Microsoft Office	10	100,00 €	1.000,00 €	- Licencia anual 100 EUR
Visio	10	100,00 €	1.000,00 €	- Licencia anual 100 EUR
Microsoft Project	10	100,00 €	1.000,00 €	- Licencia anual 100 EUR
One Drive for Business	10	60,00 €	600,00 €	- Licencia anual 60 EUR
Mobile Apps	10	100,00 €	1.000,00 €	- Presupuesto anual para cubrir todas las aplicaciones para móviles 100 EUR
iPad Apps	2	100,00 €	200,00 €	- Presupuesto anual para cubrir todas las aplicaciones para ipad 100 EUR
Espacio			18.800,00 €	
Aulas-taller	6	1.000,00 €	6.000,00 €	- Alquiler de sala en centros cívicos para la celebración de talleres/charlas
Mantenimiento	2	1.000,00 €	2.000,00 €	- Ad-Hoc
Limpieza	12	900,00 €	10.800,00 €	- Tarifa mensual
Relaciones Públicas			76.900,00 €	Gestión interna
Evento de lanzamiento de productos	1	10.000,00 €	10.000,00 €	- Presupuesto para cada uno de los lanzamientos que se van a realizar en los próximos meses. - Incluye las muestras de producto enviadas a medios
Videos "How to..."	12	200,00 €	2.400,00 €	- Video tutoriales para canal de Youtube y web corporativa (sala de prensa)
Charlas/Conferencias	4	1.500,00 €	6.000,00 €	- Se prevee la asistencia a 4 conferencias/charlas al año, con los gastos en viajes y dietas que puede acarrear.
Ferías	2	25.000,00 €	50.000,00 €	- Participación en tres ferias al año
Muestra de producto (puerta a puerta)	30	150,00 €	4.500,00 €	- Los 5 embajadores de marca realizarán al menos 6 sesiones al año. - Coste estimado de las comisiones por venta
Otros eventos (internos)	4	1.000,00 €	4.000,00 €	- Coste estimado de los eventos internos a lo largo del año, 1 por trimestre.
Social Media			9.300,00 €	
Twitter	1	300,00 €	300,00 €	- Mantenimiento anual de la cuenta corporativa
Facebook	1	300,00 €	300,00 €	- Mantenimiento anual de la cuenta corporativa
Pinterest	1	300,00 €	300,00 €	- Mantenimiento anual de la cuenta corporativa
Instagram	1	300,00 €	300,00 €	- Mantenimiento anual de la cuenta corporativa
Google+	1	300,00 €	300,00 €	- Mantenimiento anual de la cuenta corporativa
LinkedIn	1	300,00 €	300,00 €	- Mantenimiento anual de la cuenta corporativa
YouTube	1	300,00 €	300,00 €	- Mantenimiento anual de la cuenta corporativa
Data Analytics	12	300,00 €	3.600,00 €	- Cuota mensual de 300 EUR
SEO	12	300,00 €	3.600,00 €	- Cuota mensual de 300 EUR

CONCEPTO	QTY	COSTE/UNIDAD	SUBTOTAL PROYECTADO	COMENTARIOS
Gestión de Media			34.600,00 €	
Blog	1	4.000,00 €	4.000,00 €	- Mantenimiento anual de 4.000 EUR, incluyendo ciberseguridad y actualización de software
Newsletter	12	300,00 €	3.600,00 €	- Coste aprox en la publicación de la newsletter mensual es de 150 EUR por tanto 150x12=3.600 EUR/año
Wiki	1	3.000,00 €	3.000,00 €	- Mantenimiento anual de 3.000 EUR, incluyendo ciberseguridad y actualización de software
Social Networking Sites/Community Space	1	3.000,00 €	3.000,00 €	- Mantenimiento anual de 3.000 EUR, incluyendo ciberseguridad y actualización de software
Website	1	6.000,00 €	6.000,00 €	- Mantenimiento anual de 6.000 EUR, incluyendo ciberseguridad y actualización de software
Servicios de broadcasting y fotografía	1	15.000,00 €	15.000,00 €	- Servicios anuales para la generación de material audiovisual profesional sobre Münnah.
Marketing & Research			48.000,00 €	Gestión interna, excepto del media kit que se encargará a una agencia
Media Kit	1	2.500,00 €	2.500,00 €	- Una vez al año, se necesita crear un media kit para futuras relaciones con los medios
Branding corporativo	1	1.500,00 €	1.500,00 €	- Presupuesto anual para cubrir: logo, sobres, material de cartas, bolígrafos, y otro material de oficina personalizado
Informes de calidad	4	5.000,00 €	20.000,00 €	- 1 informe por trimestre
Encuesta de satisfacción (clientes, proveedores, distribuidores)	12	1.000,00 €	12.000,00 €	- 1 encuesta al mes
Encuesta de fidelidad (engagement)	12	1.000,00 €	12.000,00 €	- 1 encuesta al mes
Anuncios y Promociones			19.000,00 €	
Anuncios en Google	4	800,00 €	3.200,00 €	- 1 anuncio por trimestre coincidiendo con la participación en las ferias
Promociones en las redes sociales	12	100,00 €	1.200,00 €	- 1 concurso/sorteo de lotes de producto por mes
Prensa (revistas, periódicos)	4	1.000,00 €	4.000,00 €	- 1 anuncio en prensa especializada por trimestre
Radio	4	1.500,00 €	6.000,00 €	- 1 anuncio en prensa especializada por trimestre
Prueba de producto	30	30,00 €	900,00 €	- Estimación anual de envío de packs de producto mini a influencers y bloggers de referencia
Cartelería	2	1.000,00 €	2.000,00 €	- Participación en 2 ferias anuales
Folleto	2	850,00 €	1.700,00 €	- Participación en 2 ferias anuales
Campañas de Ventas			6.000,00 €	Servicios subcontratados a terceros/agencias
Campaña A	1	6.000,00 €	6.000,00 €	- Fondos para el primer Trimestre
Campaña B		10.000,00 €	- €	- TBC Fondos para el segundo Trimestre
Campaña C		10.000,00 €	- €	- TBC Fondos para el tercer Trimestre
Campaña D		10.000,00 €	- €	- TBC Fondos para el cuarto Trimestre
Otros			20.000,00 €	
Fondo de Contingencias	1	20.000,00 €	20.000,00 €	- Contingencia para imprevistos

Fuente: Elaboración Propia

Comunicación de crisis

Acercamiento al Plan de Crisis

Nos planteamos este apartado no sólo desde una perspectiva de vulnerabilidad de la marca como nuevo competidor en el mercado, sino desde la inmediatez y capacidad de reacción exigidas en la era digital, donde cualquier paso en falso en los nuevos canales existentes puede convertirla en polvo rápida e inesperadamente. Es más, la marca se engloba en sector sensible *per se* ya que arrastra ciertos riesgos inherentes que derivan de su propia actividad al ofrecer productos que son de consumo humano y, por tanto, que deben estar muy controlados.

Es por ello conveniente que nos anticipemos a ciertos conflictos potenciales para abordarlos desde las relaciones públicas y controlar su rumbo a través de acciones de comunicación estratégica.

En todo caso, las pautas que presentaremos aquí serán sólo orientativas, pues la postura y acciones específicas a tomar dependerán del conflicto en sí mismo y de los públicos que se vean impactados en un momento dado.

Además, habremos de tener en cuenta que cualquier estrategia propuesta deberá ser lo suficientemente flexible y dinámica como para adaptarse al momento concreto en función de las variaciones en el desarrollo de los acontecimientos.

Finalmente resaltar que cuanto más rápidos seamos en la gestión y tratamiento de una crisis, antes recuperaremos la reputación empresarial.

Dicho esto, trataremos de identificar algunas de las amenazas posibles que nos rodean, ya que estaremos expuestos a números factores a la hora de tomar una línea de actuación concreta, tanto externos como internos. En este punto, utilizaremos el “Modelo de valoración de las amenazas” propuesto por Y. Jin, y G.T. Cameron (2007)¹⁸, donde se tendrán en cuenta:

Por un lado, las circunstancias que rodean al conflicto en lo que se refiere a: la incertidumbre con respecto a la situación, es decir si nos es familiar o completamente nueva; la gravedad del peligro para la organización; y los esfuerzos que se requerirán referidos a la complejidad y la duración del mismo.

Por otro lado, los medios con los que cuenta la organización para combatirlo, en tanto en cuanto, posee el conocimiento, tiene el apoyo total de la dirección y cuenta con el tiempo y con los recursos económicos necesarios para resolverlo.

¿Cuándo puede surgir una crisis?

Si algo tienen en común las crisis es que son inesperadas, complejas y requieren una acción inmediata y que deben quedar zanjadas una vez todas las acciones planificadas han concluido.

Así pues, hemos de estar atentos al momento en que se puede presentar una crisis y anticipar nuestros movimientos, ya que, sabiendo que las crisis pasan por varias fases, hay que decir que, cuanto antes las detectemos, mayores probabilidades de éxito en la resolución de la mismas tendremos. Incluso si es una fase temprana podremos ser capaces de evitar el conflicto y que quede en un mal sueño.

Dentro del ciclo de vida de una crisis nos encontramos con una primera fase proactiva, en la que aparte de escuchar lo que sucede a nuestro alrededor, hemos de gestionar los conflictos potenciales (por ejemplo, si se dan cambios en la estrategia empresarial) identificando el asunto conflictivo, analizando su gravedad e impacto, y definiendo la estrategia para luego comunicarlo a nuestros públicos. Es en esta misma fase donde se elabora el propio plan o manual de crisis que podemos definir como manual básico de comportamiento ante situaciones de crisis posibles. También en este momento se

¹⁸ Y. Jin, y G.T. Cameron. (2007). “The effects of threat type and duration of public relations practitioner’s cognitive, affective and conative responses to crisis situations”. *Journal of Public Relations research*, 19(3), pág. 256.

debe haber definido el comité de crisis y haber identificado al portavoz, para estar totalmente preparados y actuar muy rápido si se presenta una situación de crisis.

Si se identifica un conflicto emergente, pasaríamos a la fase estratégica en la cual se analizan los riesgos y sus posibles impactos, se decide la postura a tomar y se elabora un *plan de gestión de crisis* para este conflicto en concreto.

Y si aún con ello, estalla la crisis en sí, no queda de otra que poner en marcha, como parte de la fase reactiva, la comunicación de crisis, lo que requiere poner en práctica las acciones predefinidas del plan de crisis en un esfuerzo continuado por atajarla cuanto antes.

Por último, siempre que experimentamos una crisis, debemos lanzar acciones estratégicas para reparar la reputación perdida y restaurar nuestra imagen; esto es lo que se denomina, la fase de recuperación. Sin embargo, en este punto debemos diferenciar el final técnico de una crisis con su cierre definitivo, ya que tendremos que continuar monitorizando nuestras acciones como parte de la “gestión post-crisis”, y evaluar el impacto en las ventas y los seguidores de la marca.

Los Conflictos Potenciales de Münnah

Ni que decir tiene que cada situación requiere de medidas *ad-hoc*, pero que existen una serie de estrategias que debemos plantear como punto de partida, con el fin de presentar una postura o actitud a tomar frente a una crisis.

En el caso de Münnah, cuando hablamos de crisis, no nos referimos tan sólo a aquellos conflictos generados por la mala praxis comunicativa o la falta de la misma, sino a otro tipo de amenazas presentes en el modelo de negocio de la marca en particular.

1. Problemas en el proceso de producción

Como ya aludimos en apartados anteriores, Münnah no produce sus productos directamente, sino que deja su fórmula en manos de terceros para que sean laboratorios externos quienes produzcan el producto masivamente, lo envasen y etiqueten. Con esto, nos atrevemos a pensar que, cualquier fallo en la cadena de producción, como bien podría ser la contaminación de la zona de producción con otro producto diferente pese a que no fuera tóxico, tendría por tanto un impacto directo en la calidad del producto.

Asimismo, una materia prima contaminada, “aguada”, de menos calidad, o no procedente de cultivo ecológico influiría en el resultado final del producto y, por consiguiente, en su efectividad, dejando además en entredicho la reputación de la marca por no ser fiel a su etiqueta de ingredientes.

En este supuesto, el objetivo que hemos de perseguir es tranquilizar a ciertos públicos clave (clientes, la Comunidad, medios de comunicación y medios sociales, Comerciales y Embajadores de Marca), dándoles los detalles del problema en sí para descartar posibles impactos para la salud y, en resumen, ser honestos con el estado de los productos.

El mensaje que podríamos lanzar sería algo así como: *“Para Münnah, tu salud es lo más importante, y te garantizamos que la variación en la fórmula no supone ningún riesgo para tu salud o el medio ambiente. Porque la calidad y la veracidad de la composición de nuestros productos es lo más importante y nos hace únic@s, hemos pedido a nuestros laboratorios/proveedores un control de calidad más exhaustivo para que esto no vuelva a suceder.*

Si has adquirido un producto del lote ‘X’, ponte en contacto con nosotros e iremos a recogerlo inmediatamente previa compensación económica”.

Dicho esto, el plan de actuación ante esta situación que escapa del control directo de Münnah (en tanto en cuanto, la empresa firma un contrato con proveedores y laboratorios, y debe confiar en que las materias primas, así como el producto resultante final, sean los esperados), debe centrarse en reconocer el problema, retirar el producto afectado y pedir disculpas.

Y es que, aunque pudiéramos aplicar la *Estrategia de transferencia de responsabilidades*¹⁹ viendo que la culpa material es de un tercero, la realidad es que Münnah ha de responsabilizarse por sus productos como un todo, y debe considerar que los laboratorios son parte de su plantilla. Por lo tanto, si hacemos uso de esta estrategia debe ser siempre combinada con la *Estrategia de confesión*²⁰, aceptando la responsabilidad en problema y tratar de zanjar el conflicto cuanto antes.

Como parte de las acciones post-crisis, para recobrar la confianza, probablemente tengamos que poner en marcha unas jornadas de puertas abiertas para que los *stakeholders* comprueben *in situ* cómo es el proceso de producción y las mejoras introducidas en el control de calidad; o incluso realizar un publibreporaje de todo el proceso de inicio a fin.

En todo caso, como acción preventiva, podemos proponer estar presente en la fábrica en el momento en el que se va a lanzar una producción de los lotes, y seguir todo el proceso de principio a fin; además, estando presentes durante el proceso de calidad post-producción en el cual se tomaran varios lotes al azar para analizar su contenido y verificar que la fórmula se haya implementado correctamente.

2. El sitio Web

También es un flanco a defender de una crisis pues no sólo es el medio principal de comunicación con sus clientes y bastión de la imagen de marca, sino también en él se aloja la plataforma de pedidos y pago online. Igualmente, en este caso, la ineficacia o fallo en la gestión del proceso de compra, si bien se tratara de un problema técnico provocado o bien accidental, tendría consecuencias letales pues traicionaría la confianza de los consumidores, quienes están cada vez más acostumbrados al comercio electrónico y son más exigentes con sus derechos como consumidores.

Aquí nos referimos no sólo a fallos técnicos en el pago, sino también en la información sobre el stock de productos, ya que en ocasiones se ofrece un producto que en realidad se ha agotado en el momento de la compra, lo que provoca que el producto sea abonado, pero no se envíe en el pedido. Cuando el cliente recibe el pedido y comprueba que no está toda la mercancía pagada acaba por renegar de la marca y puede poner incluso una reclamación.

También aquí el objetivo debe ser tranquilizar a nuestros clientes. Si se trata de un fallo en la seguridad en el pago, el mensaje a lanzar es reconocer que ha habido un problema técnico en la plataforma de pago pero que se revisarán todas las transacciones efectuadas para que ningún cliente pierda su dinero y reciba su pedido lo antes posible.

Si estamos ante la casuística de un fallo en la información sobre el stock, habría que pedir disculpas al cliente inmediatamente de forma personalizada y compensarle con algún obsequio o descuento considerable en su próxima compra, es decir, seguir una "*Estrategia de Paliación*"²¹.

En ambos casos Münnah debe subsanar el error inmediatamente, o estaremos ante clientes perdidos y difícilmente recuperables. Por otro lado, habrá de asumir de antemano el coste económico del fallo electrónico y pedir las compensaciones económicas oportunas al proveedor de servicios de mantenimiento de *hardware* y *software*.

En todo caso, como acción preventiva, sería bueno, por un lado, lanzar verificaciones diarias del estado de la plataforma de comercio electrónico y del stock disponible; por el otro, ayudaría hacer un seguimiento diario de los pedidos que se gestionan a través de la web para asegurarse de que no hay inconsistencias en el balance de cuentas.

3. Tratamiento incorrecto de los datos

La fuga/robo de datos de clientes puede resultar en denuncias millonarias si no están bien protegidos, con lo que la inversión en seguridad ha de ser una prioridad. Y no sólo en lo referente al *software* y

¹⁹ *Estrategia de transferencia de responsabilidades*, mediante la cual se hace responsable del conflicto un tercero. Sólo debería aplicarse si la organización es inocente.

²⁰ *Estrategia de confesión*, también llamada *Estrategia responsable*: suele ser la más recomendable pues supone aceptar y reconocer la culpabilidad en el conflicto generado de una manera positiva y proactiva.

²¹ *Estrategia de paliación*: se refiere a aquellas medidas que tratan de apaciguar el descontento de los públicos a través de obsequios o regalos, por ejemplo. Esta clasificación fue elaborada por Timothy W. Coombs.

hardware sino en materia de protección de datos, ya que sin ir más lejos, el 25 de mayo de 2018 entró en vigor el nuevo [Reglamento General de Protección de Datos](#) que establece novedades que deben ser debidamente puestas en conocimiento de nuestros públicos, y conforme al cual debemos operar para evitar sanciones como las impuestas recientemente a Facebook y WhatsApp²².

Tampoco olvidemos que los avances de la tecnología y el creciente interés por los datos como fuente de poder podrían desatar la avaricia de hackers comandados incluso por la propia competencia. Por lo tanto, hemos de ser especialmente vigilantes en este sentido.

Si a pesar de los cuidados nos viéramos en una situación de estas características, habría que informar de forma inmediata a todos los públicos con los que nos relacionamos tras conocer el alcance de la sustracción de información y poner en su conocimiento en qué medida se podrían haber visto afectados. Con lo que, de nuevo, la *estrategia de la confesión* parece ser la más honesta dado que como empresa, Münnah debe salvaguardar correctamente los datos de cualquiera con quien tenga relación para evitar filtraciones.

Por lo tanto, el objetivo aquí será el de informar con la mayor transparencia posible a los *stakeholders* del alcance del problema, exponiendo un mensaje que diga algo así: *“Estamos consternados por esta situación inusual que ha puesto en riesgo el tratamiento de sus datos y les pedimos disculpas de antemano por nuestros errores. Estamos trabajando con las autoridades pertinentes en averiguar el alcance de los daños, así como trabajando en fortalecer la seguridad de nuestro sistema para que no vuelva a suceder”*.

En este caso, se habrían de poner en marcha comunicados, notas de prensa, incluso ruedas de prensa o intervenciones en vivo en las redes sociales de forma frecuente sobre el estado de la investigación (en la medida en que las autoridades lo permitan para no revelar información que pudiera evitar atrapar a los culpables), así como de las acciones correctivas a poner en marcha tras el incidente. En caso de litigios será importante emprender una modesta acción de *publicity* para apoyar el proceso judicial.

Como acción preventiva, es recomendable proteger los servidores de bases de datos con sistemas sofisticados de encriptación controlar concienzudamente el acceso a los servidores y tener al día las actualizaciones de seguridad de todos los servidores en los que se aloja la plataforma.

4. Robo de información

De la misma manera, una fuga de información en los laboratorios, ya sea intencionada (incumpliendo el contrato de confidencialidad) o accidental (robo de información en las instalaciones, por ejemplo), dejando al descubierto las fórmulas originales de los productos, podría ser nefasto para Münnah; y más teniendo en cuenta los medios técnicos de hoy día que permiten compartir la información en tiempo real.

En este caso, dependiendo de la magnitud de la noticia, propondríamos la *estrategia del silencio*²³ siempre y cuando aún no hubiera salido a la luz mediática, aunque tomaríamos las acciones legales pertinentes contra los laboratorios por haber dejado al descubierto información confidencial. Por nuestra parte, revisaríamos también la fórmula para modificarla y crear un producto renovado; además, estaríamos atentos a los productos que la competencia pudiera lanzar al mercado para efectuar las denuncias oportunas.

Con esto, el objetivo es que no se llegue a filtrar la noticia a los medios ni a nuestros clientes para poder aprovechar la oportunidad para mejorar la fórmula y lanzar otro producto “más modernizado”.

²² Agencia Española de Protección de Datos (15/03/2018) “La AEPD sanciona a Whatsapp y Facebook por ceder y tratar, respectivamente, datos personales sin consentimiento” [Nota de prensa] AEPD [Fecha de consulta: 14/05/2018] https://www.agpd.es/portalwebAGPD/revista_prensa/revista_prensa/2018/notas_prensa/news/2018_03_15-ides-idphp.php

²³ *Estrategia del silencio*: mediante la cual se trata de evitar dar cualquier información utilizando las evasivas. Suele emplearse cuando la crisis no es muy fuerte pues se basa en simple rumorología, y cuando los medios no están poniendo el foco en la misma.

En caso de que el rumor se convirtiera en noticia, lógicamente, utilizaríamos la *estrategia de la transferencia de responsabilidades* con la peculiaridad de que los laboratorios dejarían de estar entre nuestros públicos. Y haríamos especial hincapié en la oportunidad que mencionábamos de poner en el mercado un producto más novedoso, convirtiendo la amenaza en oportunidad.

Finalmente mencionar que, pese a que en los supuestos planteados no aplicaríamos la *estrategia de la negación*²⁴, ello no significa que pudiera ser útil en situaciones en las que se lanzara una acusación falsa sobre Münnah (por ejemplo, en lo que concierne a la composición de los productos).

Ante esta tesitura, el objetivo sería desmentir ante los públicos implicados el hecho acusador utilizando todos los canales que manejamos para llegar a la mayor audiencia posible.

Herramientas de comunicación de crisis

Además de las diferentes herramientas comunicativas que se pueden emplear cuando nos enfrenamos a una crisis, también contamos con una serie de herramientas típicas de crisis como son:

- Comunicados oficiales: Münnah debería elaborar una plantilla, tanto en medios escritos como audiovisuales (video comunicado), e incluso para redes sociales para este tipo de supuestos.

- Simulacro de crisis: será bueno que sin previo aviso se simulara una crisis para monitorizar las reacciones de los implicados en su resolución. Esta suele ser una herramienta muy útil en empresas más grandes, aunque en el caso Münnah, habría que plantearlo a muy corta escala.

- Comité de crisis: para poder actuar de forma anticipada una vez que no hemos podido evitar la crisis y acaba por tocar a la organización, es bueno haber definido pertinentemente un comité de crisis para la gestión de la misma de una forma cohesionada y consensuada, y en cuyo seno se puedan tomar las decisiones necesarias para resolución de la misma, siempre siguiendo las directrices marcadas por la alta dirección.

Normalmente un comité de crisis se compone del director de la empresa, del responsable de relaciones con los medios, del responsable de comunicación interna y del responsable de comunicación externa. En nuestro caso, dadas las dimensiones de la organización, deberemos incluir a Nuria Téllez como gerente de la empresa y al propio *brand manager* (a los efectos, director de comunicación), ya que a día de hoy y hasta que la empresa pueda crecer, esta figura se ha de encargar de todo tipo de comunicaciones dentro de esta modesta entidad. Será este mismo comité quién elegirá al portavoz, pero de nuevo lo que tiene sentido para Münnah es que se encargue la persona que lleva las comunicaciones.

En cualquier caso, siempre es mejor contar con varias personas para, de este modo, aportar varias visiones a la hora de hacer frente a la situación; eso sí, siempre desde la transparencia y la templanza.

- Media training o entrenamiento para medios: se trata de dar formación principalmente al portavoz elegido, pero también a cualquier persona en cargo de responsabilidad en la empresa para que sepa enfrentarse a situaciones de relaciones con cualquier tipo de medio.

Sobre todo en situación de crisis es extremadamente importante que, si se ha designado a un portavoz, la propia Nuria quede apartada de los focos y deje en manos de dicho portavoz cualquier tipo de intervención/declaración en y ante los medios.

Algunas reglas básicas de comunicación de crisis

Como es lógico, la postura a tomar en una crisis por los portavoces de la organización debe ser consensuada con la dirección pero, en general como forma de actuación, se recomiendan las siguientes premisas básicas:

- En ningún caso se debe mentir.
- Mostrarse como una persona accesible.

²⁴ *Estrategia de la negación* que, como su propio nombre indica, consiste en negar los hechos. Sólo se recomienda si en verdad los factores que la desatan son falsos.

- Identificar los públicos impactados para dirigir los esfuerzos hacia el restablecimiento de la confianza de éstos, “poniendo al público en primer lugar” Wilcox, Cameron y Xifra (2010).
- Asegurarnos de que la información que compartimos con nuestros públicos es veraz.
- Ser realistas con el problema planteado, ni exagerar ni minimizar el problema, sino ser lo más objetivo posibles.
- Por aquello de generar “noticias controladas”, es recomendable elaborar nuestras propias notas de prensa, comunicados, o cualquier otro material que nos demanden los medios.
- Para evitar el silencio, hemos de mantener a todos los medios y a cualquiera que lo demande al tanto del estado y progreso de la crisis, por lo que será necesario hacer uso del sitio web para publicar información actualizada cada poco tiempo. Lo ideal es crear un centro de información pero por la dimensión empresarial de Münnah no sería necesario.
- En la era digital, es crítico mantener a los medios sociales de nuestra parte, con lo que tenemos que mantener controladas nuestras cuentas en las redes sociales, revisando los comentarios sobre la marca, y dándoles un tratamiento y respuesta adecuadas en tiempo y forma.
- Poner medidas inmediatas para solucionar el conflicto y comunicarlas adecuadamente para mantener a la opinión pública de nuestro lado.
- Hacer seguimiento de la crisis para modular las acciones si detectamos que no son suficientemente eficaces.

Evaluación

Metodología

Con el objetivo de medir la eficacia de las acciones englobadas en el plan de comunicación utilizaremos métodos cuantitativos, así como cualitativos, puesto que consideramos que ambos tipos de metodología son complementarios.

En lo que se refiere a los **indicadores cuantitativos**, aparte de cuantificar las ventas de los productos ofertados y el número de contratos con nuevos distribuidores, mediremos el aumento de la notoriedad tanto en la web de Münnah, como en medios sociales y convencionales mediante los siguientes KPIs²⁵ para medir el impacto:

- El número de visitas y de suscriptores a la página web
- Número de comentarios en los posts del blog corporativo
- Número de nuevos fans en Facebook, nuevos followers en Twitter, Instagram o YouTube.
- Número de re-tuits, *replies*, contenidos/comentarios compartidos
- Número de artículos que lleguemos a generar en medios convencionales online, en papel o en cualquier otro blog.

De la misma manera, a la hora de medir la mejora en la autoridad de la marca, tendremos en cuenta los siguientes indicadores de realización física:

- Menciones en estudios serios sobre cosmética ecológica, medicina natural, sostenibilidad y respeto del medioambiente y, en general, como empresa socialmente responsable (comprometida con la comunidad y con el desarrollo sostenible).
- Invitaciones/asistencias a conferencias o seminarios como ponentes/expertos.
- Asistencia a los talleres organizados por Münnah.

Por otro lado, mediremos la participación a través de la presencia en medios y redes sociales, y cuantificaremos el número de llamadas y *mails* de consulta de consumidores y distribuidores, teniendo en cuenta los *mails* vinculados con nuestra acción táctica de *mailing* de ofertas puntuales.

Como **indicadores cualitativos**, tendremos en cuenta la calidad de las respuestas de seguidores, fans o suscriptores, revisando el tipo de comentario, es decir, si son positivos o negativos, para asegurarnos de que los públicos perciben la imagen de marca de Münnah que queremos proyectar.

Es por ello que revisaremos el *engagement*:

- En Facebook e Instagram, a través de "*likes*" en publicaciones, comentarios sobre éstas o publicaciones compartidas
- En Twitter a través de menciones, favoritos, re-tuits o *replies*.

Y analizaremos el contenido en profundidad en las menciones y artículos sobre la marca en blogs y otras publicaciones periódicas de salud y belleza²⁶.

También proponemos el uso de encuestas de opinión combinando preguntas abiertas y cerradas con el fin de saber en profundidad qué piensan los clientes de Münnah sobre la marca en general, así como encuestas de satisfacción tras la compra de un producto de la marca en concreto. Esto nos permitirá recoger el *feedback* directo de los consumidores en diferentes periodos del proceso de

²⁵ KPI (Key Performance Indicators. Algunos autores sugieren algunas herramientas. Núñez, Vilma (14/10/2013) "KPIs de Social Media, webs y blogs" [Blog - Artículo en línea] Blog Vilma Núñez [Fecha de consulta: 28/04/2018] <http://vilmanu-nez.com/2013/10/14/kpis-de-social-media-webs-y-blogs/>

Silva, Arianna (12/02/2016) "Claves para construir KPIs en redes sociales" [Blog - Artículo en línea] Posicionamiento Web Systems [Fecha de consulta: 28/04/2018] <http://www.posicionamientoweb.systems/construir-kpis-rss-infografia/>

Cano Fernández, Carlos (30/04/2013) "Qué es un KPI. Preguntas que debes hacerte antes de elegirlos" [Blog - Artículo en línea] Comenzando de 0 [Fecha de Consulta: 28/04/2018] <http://comenzandodecero.com/que-es-un-kpi/>

Nieto, Ana (Feb 2013) "10 Herramientas para el posicionamiento SEO" [Artículo en línea] WebEmpresa 2.0 [Fecha de consulta: 28/04/2018] <http://www.webempresa20.com/blog/510-10-herramientas-para-el-posicionamiento-seo.html>

²⁶ Recordar aquí que ya establecimos como KPI cuantitativo que seguiríamos el número de menciones, pero en este caso, sobre todo, valorando la imagen que se da de la marca.

compra. En el apartado de apéndices sugerimos un ejemplo de cuestionario para cada tipo de encuesta, siempre teniendo presente que el tiempo de los clientes/consumidores es limitado y hemos de ser breves y concretos con la demanda de información para facilitar así que nos respondan.

Para lanzar este tipo de encuestas existen empresas tan sofisticadas como [Verint](#) que ofrecen servicios personalizados y altamente eficaces en el tratamiento de las encuestas y sus respuestas, pero también hay otras aplicaciones *online* donde podremos crear nuestra propia encuesta por un módico precio, véanse [Encuesta.com](#) o [Survio](#), herramientas que además proporcionan informes y análisis pormenorizados tras su cumplimentación.

Herramientas de monitorización

Existen en el mercado numerosas herramientas mediante las cuales podemos realizar el seguimiento periódico de la influencia de la marca, tales como:

- [Klout](#): suma influencia en todas las redes sociales, por tanto, proporciona una visión completa de la influencia en la red.
- [Tweetreach](#): mide la influencia de un tuitero o de un *hashtag*.
- [TweetStats](#): Estadísticas del último mes, donde se refleja el crecimiento de *followers*, *hashtags* recurrentes, tuits por día, hora, y usuarios con más interacción en Twitter.
- [TwitterCounter](#): estadísticas de Twitter que mide los *insights* de los seguidores en esta red social.
- [Mention Map](#): herramienta de visualización del mapa interactivo de re-tuits, que permite medir su alcance y “viralidad”.

En todo caso, es recomendable realizar dichas mediciones mensualmente (si el tiempo lo permite) para analizar el retorno de la inversión (ROI), además de ir ajustando las acciones propuestas para conseguir los objetivos marcados para Münnah ya que, si alguna no funcionara según lo definido en el plan de comunicación, podríamos enmendar el error, además evitar caer en situaciones similares en el futuro.

Conclusiones

Según Cesvet (2009), quién eres, lo que dices de ti mism@ y cómo te ven los demás conforman la reputación de una marca, por tanto, estamos puramente ante una cuestión de percepción marcada por la historia de cada una de las partes implicadas.

Sin embargo, la reputación constituye hoy día en el mayor activo de una empresa y es considerada su mayor ventaja competitiva, ya que una buena reputación atrae a cualquier tipo de público, no sólo a aquellos a los que queremos vender el producto, sino también a trabajador@s con más talento, o incluso inversores importantes interesados en la marca.

En la era digital, la reputación está sobre todo dirigida a la presencia en los medios sociales y debido a esto es que solemos referirnos a “reputación digital” desde hace unos pocos años.

En este nuevo paradigma se constatan varios hechos:

- 1) Si nadie habla de ti en las redes sociales, no existes;
- 2) La velocidad de generación de contenidos con alcance global es vertiginosa por su inmediatez;
- 3) En la red todo es efímero ya que una noticia reemplaza a otra “sin piedad”, siendo ahora noticia y dejando de serlo en los segundos siguientes;
- 4) La gratuidad del uso de la mayoría de las redes sociales ha democratizado la generación de opinión y contenidos;
- 5) Nos llega tanta información que se vuelve complejo distinguir lo importante de lo verdaderamente importante.

A lo anteriormente mencionado se unen los cambios en el modelo de consumidor, cuya opinión es crucial ya que tiene acceso a las mismas plataformas comunicativas que cualquier medio convencional (anteriormente en posición privilegiada), pudiendo convertirse en líder de opinión e *influencer* de moda en cuestión de minutos. Pero más allá de eso, el consumidor actual u *obsumer* ya no tolera la publicidad, con lo que llegar a él para impulsar la acción de compra pasa por emplear otras muchas acciones de relaciones públicas en su lugar.

Aquí es donde entra en juego la razón de ser de este plan de comunicación, surgido de la necesidad de aumentar la visibilidad de una marca de calidad y catapultarla en los soportes digitales teniendo en cuenta el paradigma comunicativo actual.

Dicho todo esto, tras haber analizado la situación de partida de Münnah que nos reveló que efectivamente la marca tenía muy escasa presencia en los medios, se han planteado aquí una serie de acciones a llevar a cabo a lo largo de un año de una forma secuencial y programada con el fin de proyectar su imagen de marca de calidad y mejorar su reputación digital para incluso poder conseguir en un tiempo razonable nuevos inversores interesados en el sector, tanto a nivel nacional como internacional.

Por otro lado, también se ha tenido en cuenta que para conseguir una imagen unificada y consolidada de marca de referencia es tan importante lo que se dice fuera como dentro de la empresa, lo que nos ha llevado a reforzar las acciones para con los públicos internos, especialmente con los comerciales y embajadores de marca, dado que representarán a Münnah en el día a día y lo ideal es que sean sus más acérrimos defensores.

Pero qué puede aportar Münnah que otras marcas del sector no hacen: el mayor valor añadido es sin duda el conocimiento profundo del poder de las plantas medicinales y sus propiedades beneficiosas para el ser humano. Por lo tanto, en pocas palabras, el compartir variada información útil sobre salud, belleza y cuidado personal, ofreciendo consejos sencillos en el uso de algunos componentes, bastará para reforzar la entidad de marca como proveedora de información útil, experta y contrastada. Es por esta razón entre otras que, entre las acciones que diseñamos en este plan, encontramos por supuesto algunas que han de realizarse de manera constante y desde el inicio para darle visibilidad a la marca Münnah en un esfuerzo diario de actualización de contenidos en ciertos medios digitales, tanto redes como blogs, con el fin de mostrar ese valor añadido que marca la diferencia.

Todo ello, a la larga, facilitará además el lanzamiento de nuevos productos ya que, si ya contamos una marca consolidada en el mercado como garantía, será mucho más fácil expandir el radio de acción de cualquier campaña de lanzamiento, llegando a involucrar incluso a los medios convencionales a los que suele ser más complejo llegar por su estructura y funcionamiento característicos.

Sin embargo, ha de considerarse aquí que la inversión en poner en marcha el modelo de comunicación propuesto puede resultar bastante significativa si tenemos en cuenta todos los recursos necesarios para crear un departamento dedicado exclusivamente a las comunicaciones de la empresa para con todos sus públicos. Pero también debe quedar claro que a medio y largo plazo es una garantía de éxito para permanecer a la cabeza de las principales empresas de cosmética natural a nivel nacional e internacional, y permitiría a la creadora de la firma el poder dedicarse a la estrategia de negocio o a idear nuevos productos para introducir al mercado.

En todo caso, como comentábamos en el apartado correspondiente, el presupuesto orientativo dividido en partidas permitiría a la dirección de la empresa determinar cuáles de las partidas serían más prioritarias. Asimismo, dicho presupuesto anual bien pudiera servir de base para abrir el negocio a pequeños inversores o ángeles, y poder tener así unas finanzas más desahogadas.

Por consiguiente, se recomienda realizar el esfuerzo inicial dado que el retorno de la inversión puede merecer la pena significativamente en el largo plazo.

Bibliografía

- Aced, Cristina (2013) "Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital", Barcelona: Editorial UOC.
- Cesvet, B., Babinsky, T., y Alper, E. (2009): "Conversational Capital. How to create stuff people love to talk about", New Jersey: PRENTICE HALL. ISBN 0137145500.
- Costa, Carlos Víctor (2015) "Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa" [Tesis Doctoral] Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid [Fecha de consulta: 10/05/2018] https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi56YmHs4jbAhWDbxQKHXTToCkAQFggsMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.ucm.es%2Fdata%2Fcont%2Fmedia%2Fwww%2Fpag-73273%2FTesisDoctoral_CarlosCosta-2015.pdf&usq=AO-vVaw2bWVRxfAYWqs4YZ7PC-yBN
- Cutlip, Scout M., Center, Allen H.; y Broom, Glen M. (2006): "Manual de Relaciones Públicas Eficaces", Barcelona: Gestión 2000. ISBN (84-96426-97-1)
- Evercom (11/01/2018). "Top Trends 2018" [Informe en línea] Evercom, Consultora de Comunicación y Estrategia Digital [Fecha de consulta: 26/04/2018] https://www.evercom.es/wp-content/uploads/2018/01/Evercom_Top-Trends-Comunicacion-2018-1.pdf
- Fita, J. (1999): "Comunicación en programas de crisis". Gestión 2000.
- García Ponce, D. y Smolak-Lozano, E. (2013): "Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa", Revista de Comunicación Vivat Academia ISSN: 1575-2844, N°124, págs. 51-67. [Artículo en línea] Revista de Comunicación Vivat Academia [Fecha de consulta: 12/05/2018] https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKEwjT25jDtILbAhU-gyqYKHaQCCWQQFqhBMAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5004633.pdf&usq=AOvVaw1R9Dln_T5LYfn-pFEfxQOG
- Grubor, Aleksandar and Milovanov, Olja - University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica - (27/02/2017) "Brand strategies in the era of sustainability" [Informe en línea] Interdisciplinary Description of Complex Systems 15(1), 78-88, 2017 [Fecha de consulta: 01/04/2018] <http://indecs.eu/2017/indecs2017-pp78-88.pdf>
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003): "Dirección de Relaciones Públicas", Barcelona: Gestión 2000.
- IABSpain (31/01/2018) "Top Tendencias Digitales 2018" [Artículo en línea] IAB [Fecha de consulta: 30/03/2018] <http://iabspain.es/top-tendencias-digitales-2018-iab-spain/>
- Matilla, Kathy (2011): "Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas", Barcelona: Editorial UOC. ISBN 8497889428, 9788497889421.
- Matilla, Kathy (julio-diciembre 2010) "Issues Management. Más allá de la Gestión de Conflictos Potenciales" [Artículo en línea] aDResearch ESIC [Fecha de consulta: 30/03/2018] <http://adresearch.esic.edu/files/2010/10/Texto-completo-PDF-aDResearch-ESIC-vol.-2-Matilla-2010.pdf>
- Mejía Llano Juan Carlos (24/04/2017) "Guía de reputación online: gestión de crisis en redes sociales" [Artículo en línea] Blog J.C. Mejía Llano [Fecha de consulta: 10/05/2018] <http://www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/gestion-de-reputacion-empresarial-online-7-pasos-para-administrar-una-tesis-en-redes-sociales/>
- NFerías: <http://www.nferias.com/agricultura/espana/>
- Rodríguez Carrasco, Manuel (16/09/2005) "Percepción y medida en la reputación empresarial" [Artículo en línea] Revista Economía Industrial n° 357 ("Dirección y gestión del conocimiento organizativo y capital intelectual") [Fecha de Consulta: 04/21/2018] http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/12_ManuelRodriguez_357.pdf
- Smith, R. D. (2013): "Strategic Planning for Public Relations", Nueva York & London: Routledge. ISBN 9780415506762 (pbk), 9780203081242 (ebk).
- Wilcox, Denis L.; Cameron, Glen T.; Xifra, Jordi (2012): "Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas". 10ª Edición. Pearson. ISBN 9788483228135.

Otros recursos

- Herramientas de seguimiento de la reputación online:
 - Núñez, Vilma (14/10/2013) "KPIs de Social Media, webs y blogs" [Blog - Artículo en línea] Blog Vilma Núñez [Fecha de consulta: 02/04/2018] <https://vilmanunez.com/kpis-de-social-media-webs-y-blogs/>
 - Trabado, Miguel Ángel () "15 herramientas para monitorizar la reputación online de tu marca" [Blog - Artículo en línea] Blog Miguel Ángel Trabado [Fecha de consulta: 02/04/2018] <http://www.miguelangeltrabado.es/herramientas-monitorizacion-online/>
- Programas de televisión:
 - RTVE (Comando Actualidad: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/comando-actualidad/comando-actualidad-eterna-juventud-cosmetica-estetica/3330856/>)
 - TVBIO (<http://www.tvbio.es/videos/31-cosmetica-natural>)
 - Canal Decasa/YouTube (<http://decasa.tv/programa/cosmetica-natural/>)
- Ejemplos:
 - Aliaga Herrera, M., Taboada Suárez, N., Sánchez de Revoredo, R. (Julio 2006) "Manual para el manejo de comunicación en situaciones de 'Crisis'" [Plan de Crisis] Oficina General de Comunicaciones – Ministerio de Salud [Fecha de consulta: 13/05/2018] <ftp://ftp2.minsa.gob.pe/docconsulta/documentos/ogc/GUIAINTERVENCIONENCRI-SIS/MANUALCRISISJULIO2006OK.pdf>
 - UPNA (22/11/2016) Plan de Comunicación [Plan de Comunicación] Universidad Pública de Navarra [Fecha de consulta: 11/05/2018] https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKEwj-6Mn874fbAhVD0RQKHfp0C-0QFghUMAc&url=https%3A%2F%2Fwww.unavara.es%2FdigitalAssets%2F225%2F225418_10000Final_PlanComunicacion.pdf&usq=AOvVaw2LVBDz70axki5DLbOatUVB
 - UPV/EHU (Mayo 2016) Plan de Comunicación 2016-2019 UPV/EHU [Plan de Comunicación] Universidad del País Vasco [Fecha de consulta: 11/05/2018] <https://www.ehu.eus/documents/10136/3059204/Plan+Comunicacion+16-19.pdf>

Anexos/Apéndices

Encuesta valoración de la marca

Proponemos para esta encuesta 5 sencillas preguntas genéricas de fácil respuesta:

Queremos saber qué opinas sobre Münnah. ¿Qué te gusta más de nuestra marca y cómo podemos mejorar nuestra gama de productos? Serán sólo dos minutos el tiempo que te llevará responder unas pocas preguntas.

Recuerda que tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

1. ¿Cuánto tiempo llevas utilizado los productos de Münnah Natural Cosmetics?

1. Menos de un mes
2. De uno a tres meses
3. De tres a seis meses
4. Entre seis meses y un año

2. ¿Cómo nos conociste?

1. TV
2. Radio
3. Internet
4. Prensa o revistas
5. Amigos, colegas o contactos
6. Otro

3. ¿Recomendarías Münnah Natural Cosmetics a tus amig@s y familiares?

- | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | N/A |
| <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cuál es el motivo principal para no marcar una puntuación mayor? (pregunta dependiente de la pregunta 4).

5. ¿Hay alguna cosa que te gustaría decirnos sobre el servicio que proporcionamos?

Encuesta valoración de producto

Por otro lado, a la hora de valorar un producto de la marca, podríamos emplear las siguientes preguntas más específicas, pero igualmente breves:

Queremos saber qué opinas sobre Münnah. ¿Qué te gusta más de nuestra marca y cómo podemos mejorar nuestra gama de productos? Serán sólo dos minutos el tiempo que te llevará responder unas pocas preguntas.

Recuerda que tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

1. ¿Con qué frecuencia utiliza “Luz de Münnah”?

1. Una o más veces a la semana
2. Dos o tres veces al mes
3. Una vez al mes
4. Menos de una vez al mes
5. Otro

2. En comparación con otras alternativas de cosmética ecológica natural, “Luz de Münnah” es ...

1. Mucho mejor
2. Algo Mejor
3. Más o menos igual
4. Algo peor
5. Mucho peor
6. No lo sé

3. Por favor, valora del 1 al 10 (donde 10 es excelente) los siguientes atributos de “Luz de Münnah”:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
<i>Orientada a satisfacer al cliente</i>	<input type="checkbox"/>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
<i>Servicio postventa</i>	<input type="checkbox"/>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
<i>Profesionalidad</i>	<input type="checkbox"/>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
<i>Calidad del servicio</i>	<input type="checkbox"/>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
<i>Buena calidad</i>	<input type="checkbox"/>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
<i>Bien organizada</i>	<input type="checkbox"/>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
<i>Relación calidad- precio</i>	<input type="checkbox"/>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

4.1. ¿Has recomendado o recomendarías “Luz de Münnah” a tus amig@s y familiares?

1. Sí
2. No

4.2. ¿Por qué “No”? (pregunta dependiente de la respuesta 4.1., que sólo se activaría en caso de que sea “No”).



5.1. ¿Comprarás o utilizarás “Luz de Münnah” en el futuro?

1. Seguro que sí
2. Probablemente sí
3. Puede que sí, puede que no
4. Probablemente no
5. Seguro que no

5.2. Si aún no estás segur@, nos puedes decir cuál es el motivo principal? (pregunta dependiente de la respuesta 5.1., que sólo se activaría en caso de que sean seleccionadas las respuestas 3,4 o 5).



Plan de trabajo: calendario de ejecución del TFM

En cuanto a la metodología de trabajo, en un principio se planteó pasar por las siguientes fases en la confección del plan de comunicación:

- **Fase de Investigación:** lo primero que haremos será analizar en detalle la industria de la cosmética y, en particular, la cosmética ecológica, también llamada cosmética natural. En este apartado incluiremos además el análisis de su competencia y de la situación de partida de Münnah, donde relataremos las acciones comunicativas o de marketing llevadas a cabo hasta la fecha, y revisaremos la filosofía y los valores corporativos, reformulando su misión y visión si fuera necesario. Además, elaboraremos un DAFO para tener una visión más aproximada de hacia dónde abordar las posibles acciones comunicativas. Finalmente, culminaremos la fase de investigación con la definición de los públicos implicados, identificando nuevos públicos clave que pueden contribuir a nuestros objetivos.
- **Fase de Planificación:** a continuación, estableceremos las principales metas, que detallaremos en objetivos concretos para cada público identificado, seleccionando la estrategia más adecuada para su cumplimiento.
- **Fase de Ejecución:** En esta fase se trata de pasar a la acción, mediante la elaboración de los mensajes clave que queremos trasladar a cada tipo de público mediante una serie de técnicas seleccionadas asociadas a un plan de acción y canales/soportres concretos. Una vez que tengamos el plan de actuación seremos más capaces de hacer una aproximación presupuestaria al coste de su puesta en marcha.
- **Fase de Valoración:** En esta fase se ha de revisar la efectividad del plan y el retorno de la inversión (ROI) con lo que hemos de analizar los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos iniciales para calcular si hemos sido efectivos o si hemos de modificar la estrategia, las técnicas o las acciones empleadas. Será posible en este punto emprender un análisis cuantitativo (por ejemplo, si aumentó el número de consumidores de la marca) y cualitativo (grado de satisfacción mediante la revisión de la reputación empresarial de la marca).

A continuación, se detalla el cronograma final de trabajo de Trabajo de Fin de Máster actualizado (24/06/2018):

CRONOGRAMA TFM

Fecha inicio: 16/03/2018
Fecha Fin: 25/06/2018

ETAPA / FASE	ACCIÓN	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estado	% Completado	2018																	
						12-mar	16-mar	20-mar	24-mar	28-mar	31-mar	03-abr	07-abr	10-abr	14-abr	18-abr	22-abr						
Preparación	Propuesta TFM	16/03/2018	02/04/2018	Completo	100%																		
Investigación	Análisis del entorno y de la competencia	19/03/2018	01/04/2018	Completo	100%																		
Investigación	Análisis sobre Münnah como empresa	19/03/2018	01/04/2018	Completo	100%																		
Investigación	Detección oportunidades y problemas de comunicación	19/03/2018	01/04/2018	Completo	100%																		
Investigación	Identificación de Key Públicos	02/04/2018	10/04/2018	Completo	100%																		
Planificación	Definición de Metas y Objetivos	02/04/2018	10/04/2018	Completo	100%																		
Planificación	Elección de la(s) Estrategia(s)	09/04/2018	15/04/2018	Completo	100%																		
Ejecución	Elaboración de los Mensajes clave	15/04/2018	22/04/2018	Completo	100%																		
Ejecución	Selección Técnicas	23/04/2018	29/04/2018	Completo	100%																		
1ª ENTREGA	Primer Borrador	09/04/2018	29/04/2018	Completo	100%																		
Ejecución	Descripción de técnicas y acciones	23/04/2018	05/13/2018	Completo	100%																		
Ejecución	Plan de Acción (Cronograma)	28/04/2018	05/13/2018	Completo	100%																		
Ejecución	Elaboración del Presupuesto aproximado	29/04/2018	05/24/2018	Completo	100%																		
Valoración	ROI - Evaluación de resultados (según las técnicas elegidas)	29/04/2018	24/05/2018	Completo	100%																		
2ª ENTREGA	Borrador TFM	10/04/2018	24/05/2018	Completo	100%																		
ENTREGA DEFINITIVA	Trabajo Final de Máster	21/05/2018	24/06/2018	Completo	100%																		
PRESENTACIÓN Y VIDEO	Elaboración de la Defensa del TFM	21/05/2018	24/06/2018	Completo	100%																		

Fuente: Elaboración Propia

Entrevistas a Nuria Téllez

Toma de contacto: Minutas de reunión (20/04/2018)

- Descripción de Sitio Web: www.munnah.es.
 - Como tienda online también está en inglés.
 - Contiene un blog con poca periodicidad de publicaciones
- Principal fuente de ventas: mediante boca-a-boca
- Presencia en la red:
 - Google Business Card con fotos, pocas *reviews*.
 - Anuncios de pago en Facebook o Google: han proporcionado seguidores, pero no ventas.
 - Posicionamiento SEO de pago.
 - Redes sociales:
 - Cuenta Facebook: <https://es-es.facebook.com/munnahnatural/>. Aumentan los seguidores lentamente mediante campañas de sorteos y publicidad de Ferias, etc. Se apoya en su perfil personal y en el perfil de [Cosmetica Sana](#).
 - Cuenta Instagram: <https://www.instagram.com/munnahnatural/>. Más éxito de conversión en compras. Las palabras clave etiquetadas le dan más visitas fuera de España.
 - Cuenta LinkedIn: <https://es.linkedin.com/company/munnahnatural/>.
 - Blogs e *influencers*: sólo ha proporcionado seguidores hasta la fecha, pero no compras.
 - Prueba de producto: envío de productos a una bloguera importante (<http://organics-magazine.com/?s=munnah>) pero.
 - Prueba de producto: envío de productos a una actriz, que publicó un post en Instagram.
 - Envío de productos a Essentia Box para que se lo envíe a sus suscriptores a cambio de publicidad. De momento, han aumentado los seguidores y los comentarios.
- Otras formas de venta online:
 - Amazon España
 - 5 *Marketplace* de Europa (Italia, Francia, UK, Alemania y Portugal)
 - Ciertas tiendas online (buscando Münnah Natural en Google)
- Próximas acciones:
 - Entrenar "Embajadores" de Münnah (comerciales) para que hagan reuniones y expliquen el producto a sus conocidos.
 - Lanzamiento de 2 productos nuevos: protector solar y aceite íntimo.