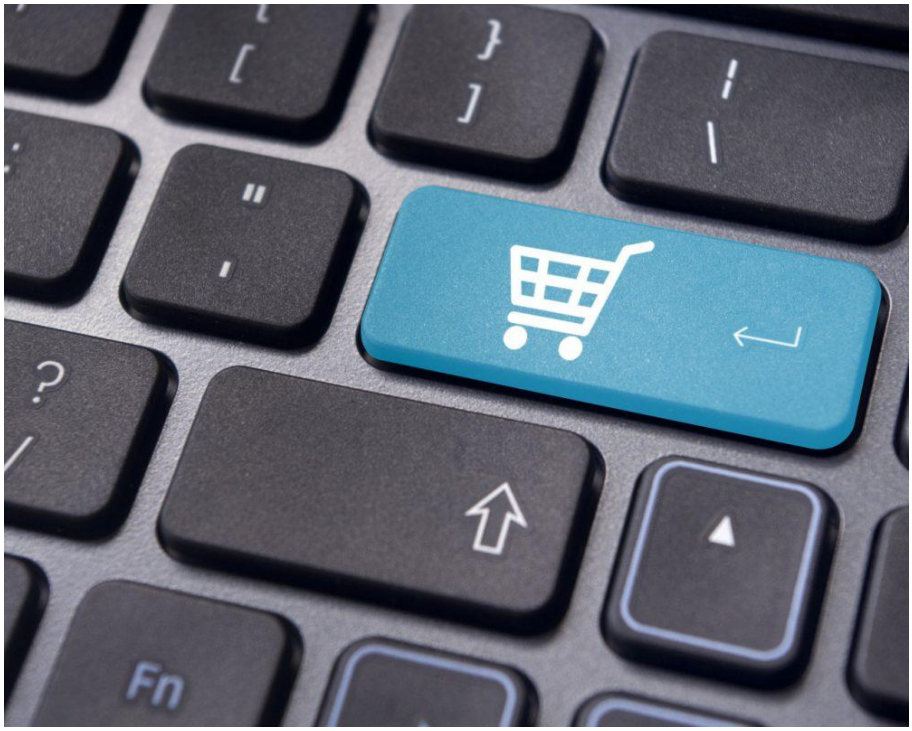
VENDRE UNA BOTIGA ONLINE

Manual per a promocionar un negoci de comerç electrònic



Autor: Lorena Enciso Fernández

Tutora del TFG: Marisa Oliver Pérez

Tutor del Grau: María Luisa de Dalmases Coulibaly

Grau en Comunicació, Universitat Oberta de Catalunya (2016)

RESUM

L'objectiu principal d'aquesta dissertació és l'elaboració d'un manual que ajudi a promocionar la inauguració d'un nou comerç electrònic. En els darrers anys s'està produint un augment difícil de preveure en la creació de negocis enfocats en la venta online. Aquesta proliferació d'empreses que operen a través d'Internet s'han vist beneficiades pel trasllat massificat de molts usuaris de l'espai físic cap a aquest nou espai virtual.

Com qualsevol altra tipus d'empresa, els comerços electrònics necessiten tenir una bona rebuda en el mercat per assegurar-se un mínim de ventes. La seva entrada dins la competència no determinarà la seva evolució empresarial al llarg dels anys, però sí pot ser determinant per a l'èxit de l'organització en els seus primers mesos de vida. Per aquest motiu és important saber implementar un bon pla de comunicació que permeti una correcta promoció del nou negoci. Aquest manual pretén ser un document de consulta per aquells emprenedors que inicïin l'obertura d'un comerç electrònic i vulguin promocionar-lo a través d'Internet.

PARAULES CLAU

Comerç electrònic, botiga virtual, botiga online, pla d'empresa, departament de comunicació, pla de comunicació, marca, *branding*, identitat corporativa, imatge corporativa, noves tecnologies, Internet.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is the development of a manual to help promote the opening of a new e-commerce. In recent years there is an increasing difficult to foresee the creation of business focused on online sales. The proliferation of companies that operate through the Internet have been benefited by the mass transfer of many users of the physical space to this new virtual space.

Like any other type of business, electronic commerce needs to have a good reception on the market to ensure minimum sales. The entry into the competition will not determine its business development over the years, but may be crucial to the success of the organization in its first months of life. It is therefore important to implement a good communication plan that allows proper promotion of new business. This manual is intended as a reference document for entrepreneurs who initiate the opening of an e-commerce and want to promote it through the Internet.

KEY WORDS

eCommerce, virtual shop, online store, business plan, communications department, communication plan, brand, branding, corporate identity, corporate image, new technologies, Internet.

ÍNDEX DE CONTINGUTS

1. Introducció 5
   1.1. Metodologia 6
      1.1.1. Fonts d'informació 7
      1.1.2. Referents teòrics 7

2. Marc teòric 9
   2.1. Comerç electrònic: el nou aparador 9
   2.2. Botiga física VS Botiga virtual 10
   2.3. Oportunitats de vendre per Internet 12
   2.4. Perfil del consumidor virtual 13

3. Creació d'un negoci: redacció del pla d'empresa 16
   3.1. Motius per a redactar un pla d'empresa 16
   3.2. La importància del pla d'empresa en l'elaboració del pla de comunicació 16
   3.3. Estructura del pla d'empresa 17
      3.3.1. Definició del negoci 17
      3.3.2. L'equip emprenedor o l'emprenedor 18
      3.3.3. Pla de màrqueting 19
      3.3.4. Avaluació de l'entorn 19
      3.3.5. Pla de Producció i Operacions 20
      3.3.6. Pla d'Organització i recursos humans 22
      3.3.7. Pla Jurídic i Fiscal 23
      3.3.8. Pla Econòmic i Financer 24
      3.3.9. Valoració de riscos: anàlisi DAFO 24
      3.3.10. Annexes 25

4. La construcció d'una marca 26
   4.1. Definició de marca 27

4.2. El *branding* i el manual de marca 27

4.2.1. Pas 1: Investigació 28

4.2.2. Pas 2: Disseny 28

4.2.3. Pas 3: Posicionament 28

4.2.4. Pas 4: Construcció 29

4.2.5. Pas 5: Implementació 30

5. Vendre una botiga online 31

5.1. Les 6 àrees de la comunicació 31

5.1.1. Àrea de Comunicació corporativa 32

5.1.2. Àrea de Comunicació externa 33

5.1.3. Àrea de Comunicació interna 34

5.1.4. Àrea de Comunicació de crisis 34

5.1.5. Àrea de Relacions Públiques 35

5.1.6. Àrea de Responsabilitat Social Corporativa 35

5.2. Pla de comunicació 36

6. Promoció d'una botiga online 39

6.1. Comunicació corporativa 39

6.2. Comunicació externa 42

6.3. Comunicació interna 45

6.4. Comunicació de crisis 47

6.5. Relacions públiques 49

6.6. Responsabilitat social corporativa 51

6.7. Planificació, pressupost i control 54

7. Conclusions 55

8. Bibliografia 58

1. Introducció

Una consulta per Internet sovint s'inicia a través d'un cercador. Moltes vegades es realitza aquesta acció mitjançant *Google*, un dels principals buscadors de la Xarxa. Majoritàriament quan la cerca ve condicionada pel desig d'adquirir un producte l'usuari comença escrivint el verb "comprar". Després d'un clic, i en qüestió de segons, apareixen un reguitzell de resultats vinculats a les paraules que s'han escrit. Però com s'ordenen aquests resultats? Què han hagut de fer els responsables de la pàgina web que posseeix el primer lloc per liderar aquesta classificació?

En el sector del comerç electrònic conèixer la resposta a aquestes dues preguntes és clau per a aconseguir ventes. Posicionar l'enllaç d'una botiga en els resultats capdavanters dels buscadors és el pas inicial per atraure clients. No és cap secret que sovint els primers llocs de les llistes de resultats són ocupats per les empreses que paguen a Google i altres cercadors similars. Aquesta eina, englobada en el procés que es coneix com a posicionament SEM, permet obtenir millor presència a Internet a través d'un pagament. Però aquesta acció és tan sols una de les múltiples que existeixen per tal de donar a conèixer una marca a Internet. En aquest punt és on entra en joc el departament de comunicació i màrqueting d'una empresa. El disseny d'un bon pla serà vital per a que el negoci assoleixi els seus objectius, tant comercials com empresarials.

Cada empresa ha de dissenyar el seu pla de comunicació partint dels seus objectius, les seves característiques i, fins i tot, els seus defectes. L'alt grau de personalització dificulta la instauració d'un model base que faciliti a les empreses la redacció d'aquest document i la seva posterior implementació. Tot i aquesta dificultat, en l'àmbit de la comunicació i el màrqueting existeixen certes "regles generals" que poden fer servei a qualsevol tipus de negoci en l'execució de les seves accions de promoció de productes i/o serveis, la captació de compradors i l'atenció als seus clients. Aquest treball vol convertir-se en un manual on es recullin aquestes pautes.

L'objectiu general de l'elaboració d'aquest treball és la redacció d'un manual per a desenvolupar adequadament la promoció d'un negoci de comerç electrònic. A través de les accions recomanades en el document es pretén que una empresa obtingui un

posicionament òptim a la Xarxa. A part d'una bona presència a Internet, el manual també cerca l'assoliment d'una venta i, conseqüentment, la captació i consolidació d'un client. També és important que una empresa sigui capaç de "cuidar" el seu públic, convertint els compradors en clients i, fins i tot, aspirar a transformar-los en "fans" de la marca.

Per tal de complir l'objectiu general establert cal que anteriorment s'instauri la base teòrica del tema a tractar. En aquest sentit és necessari explicar la influència que tenen les noves tecnologies en l'àmbit dels negocis, la qual ha propiciat la migració de moltes empreses al terreny virtual construït entorn Internet. També és vital la introducció del terme *eCommerce*, també conegut com a "comerç electrònic", per tal d'entendre l'activitat de les empreses en aquest nou àmbit i l'abast d'aquesta nova manera de fer negocis a través de la Xarxa.

Definit el marc teòric al voltant del comerç electrònic es procedeix a desenvolupar els diferents apartats que conformaran estrictament el manual. Per tal de redactar un model estàndard per al pla de comunicació cal partir del pla d'empresa. El treball vol aportar una definició resumida del concepte i incidir en aquells elements del document que poden ajudar en el desenvolupament del posterior pla esmentat. Finalment, la major part del cos del treball vol posar especial èmfasi en la redacció del model del pla de comunicació que permet el correcte establiment de les accions d'un negoci dins del comerç electrònic.

1.1 Metodologia

Internet s'ha convertit en un espai paral·lel al món real. Moltes empreses han vist l'oportunitat d'ampliar les seves ventes en la migració a aquest nou entorn. Les possibilitats són gairebé infinites, però les empreses també han detectat la necessitat d'adaptar-se a les característiques que defineixen la relació amb els clients a través d'Internet. La comunicació amb els potencials compradors i la publicitat que es duu a terme en aquest mitjà tenen les seves pròpies peculiaritats. El denominat *eCommerce*

ha esdevingut una nova manera de fer negocis i la seva expansió ha crescut a passos de gegant en els últims anys. No és estrany, doncs, la gran proliferació de fonts d'informació enfocades en el tractament d'aquest tema.

1.1.1. Fonts d'informació

Són molt diversos els autors que han publicat els seus treballs en l'entorn de l'eCommerce i, per tant, no és gens difícil trobar material especialitzat en la temàtica. Les publicacions en aquest àmbit poden ser un bon punt de partida per a redactar la base teòrica del document. Diverses entitats també proporcionen materials interessants, com la Comisión Nacional de las Telecomunicaciones (CMT) amb el seu estudi trimestral sobre el "Comercio Electrónico en España a través de Medios de Pago", disponible a la pàgina web www.cmt.es. Un altre referent és la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE-fecemd), que anualment publica "l'informe B2C en España".

En aquest treball, doncs, es parteix de multitud de fonts d'informació sobre el comerç electrònic per redactar la base del document. Aquest marc teòric permet comprendre l'entorn a partir del qual s'elabora posteriorment el manual per a la correcta promoció d'un negoci en aquest espai. El treball consta de dues parts ben diferenciades. Per una banda, s'exposa la teoria bàsica de referència entorn el concepte del comerç electrònic. En segon lloc, i prenent el pes important de la recerca, es redacta un manual que vol esdevenir material de consulta per aquells negocis que volen promocionar de manera correcta la seva activitat comercial a Internet. En aquesta segona part les fonts d'informació també esdevenen clau com a punt de partida per a la recol·lecció de material per a l'elaboració d'un manual que reculli els aspectes primordials en la promoció d'un negoci *online.*

1.1.2. Referents teòrics

El comerç electrònic ha esdevingut un dels àmbits més importants dins de les activitats comercials de les empreses. La proliferació d'espais de venta a través d'Internet s'ha

multiplicat en els últims temps, aglomerant xifres difícils de pronosticar tan sols uns anys enrere. Molts són els autors que s'han especialitzat en la difusió de teories entorn el comerç electrònic. En aquest treball les consultes se centren en aquells autors que han dirigit les seves investigacions en trobar mètodes de venda eficients en l'espai virtual. Els exemples són gairebé infinits, però treballs com els de Javier Escribano, amb el seu llibre "Vender en Internet. Las claves del éxito", o Eduardo Liberos, amb el títol "El libro del comercio electrónico" han esdevingut referents estatals en l'àmbit. En l'establiment de la base teòrica del comerç electrònic destaca la investigadora Teresa Moreda. Un bon punt de partida per a l'assoliment dels conceptes teòrics d'aquest àmbit és la lectura de la seva publicació "Comercio electrónico".

Aquest treball també requereix de referents teòrics especialitzats en definir els conceptes entorn el pla d'empresa i la correcta redacció de les parts que el conformaran. El pla d'empresa és el document de referència primordial per al departament de comunicació i màrqueting en l'elaboració del seu propi pla. En aquest sentit, doncs, és clau tenir una referència teòrica entorn el pla d'empresa per tal d'entendre quina informació pot aportar en la redacció del pla del departament de comunicació, posant especial atenció en aquelles característiques que conformen l'activitat del negoci dins el comerç electrònic. Els referents teòrics en aquest àmbit també en són molts. Les consultes no se centren en un sol autor, tot i que les investigacions del professor José Dávila Saldarriaga poden servir com a punt de partida per a assolir els fonaments teòrics entorn el pla d'empresa i entendre el que signifiquen per a una corporació.

2. Marc teòric

2.1. Comerç electrònic: el nou aparador

En les últimes dècades Internet ha revolucionat el món. A través de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) ha modificat per complet les nostres vides quotidianes i la manera com ens relacionem en societat. La implantació d'aquests nous elements i tècniques englobades en l'àmbit de la telecomunicació també han suposat un canvi radical en el funcionament de les empreses. El denominat comerç electrònic s'ha erigit en la nova forma de comunicació entre les empreses i el mercat. Rodríguez (2002) ens aproxima una definició del concepte que resumeix aquest nou fenomen: "el comerç electrònic és la forma comercial que, utilitzant els serveis i enllaços que es proporcionen en documents electrònics d'Internet, permet al client consultar, seleccionar i adquirir l'oferta d'un distribuïdor a través d'un dispositiu amb connexió a Internet, en temps real i en qualsevol moment i lloc".

Cada vegada són més els consumidors que s'han traslladat a l'entorn virtual per a interactuar amb les empreses i crear nous vincles comercials. En altres paraules, en els darrers anys s'ha incrementat considerablement el nombre d'usuaris que realitzen les seves compres per Internet. Les noves tecnologies han permès una clara aproximació entre persones residents en diferents països, així com un intercanvi cultural que ha configurat un mercat molt més global. Per altra banda, les noves tecnologies també han permès a les empreses produir productes i serveis en major quantitat, així com oferir-los a gairebé qualsevol punt del planeta. Les possibilitats són àmplies des d'ambdós perfils, incentivant un model econòmic en expansió sostingut per un mercat virtual potenciat per les noves tecnologies. En l'actualitat, un dels majors reptes de les empreses és l'adaptació a aquest nou paradigma, que es regeix per les normes establertes per Internet i es constitueix en l'Era de la Informació, caracteritzada pel flux continu i l'intercanvi de coneixement.

2.2. Botiga física VS botiga virtual

La proposta virtual de compravenda a través del comerç electrònic s'ha posicionat com una aposta real i beneficiosa en el món dels negocis, i que es complementa de manera òptima amb l'oferta distribuïda per les botigues físiques. Aquesta dualitat persegueix el mateix objectiu per part de les empreses: obtenir el màxim benefici econòmic. No obstant, les diferències entre les dues propostes de negoci són evidents.

Internet ofereix noves maneres de vendre, però també presenta les seves pròpies limitacions, que no comparteix amb els espais físics de les botigues tradicionals. La rigidesa de la pantalla dels dispositius electrònics és el desavantatge més evident. La bidimensionalitat a través del qual es presenten els productes provoca que els consumidors perdin percepcions referents al producte. L'usuari no pot, per exemple, percebre les dimensions del producte, ni tampoc palpar-lo per conèixer la textura dels materials amb els quals està produït. En aquest sentit la diferència és clara: una botiga física permet experimentar el producte, mentre que l'espai virtual tan sols permet imaginar-se'l.

L'altra diferència clara entre les dues localitzacions es correspon amb l'impacte de la marca sobre el consumidor. Les botigues convencionals permeten introduir majors inputs en els seus clients a través del mateix local, oferint-los un espai especialment dissenyat per reforçar la imatge de marca i potenciar la compra "per impuls". Els compradors que es traslladen a una botiga física són guiats a través de les seves seccions i, sovint, també se'ls estimula a conèixer altres productes disponibles. Aquesta acció de guiar els clients en la seva compra també és possible en una botiga online, però les percepcions per part del consumidor es redueixen considerablement en comprar a través d'una pantalla.

L'espai físic marca les principals diferències entre les dues modalitats de venda. L'aspecte sensorial, però, també determina considerablement les dissonàncies existents entre els dos mitjans. En les botigues del carrer el comprador pot percebre el producte a través dels cinc sentits, mentre que en l'espai virtual les percepcions es concentren en els sentits de la vista i l'oïda mitjançant arxius d'imatge i so presents a les webs de les empreses. Per aquest motiu, els productes que més es venen a través

d'Internet són els que s'engloben en els àmbits de la informàtica, l'electrònica, l'oci o els viatges. La naturalesa "imperceptible" que caracteritza aquests productes permet que no sigui necessari una percepció a través de tots els sentits (Gómez i Lorenzo, 2006).

Aquestes diferències podrien fer evident un clar desavantatge del comerç electrònic envers al comerç tradicional. El cert és, però, que aquesta nova modalitat de negoci alberga les seves pròpies fortaleses, les quals li han permès fer créixer any rere any el seu volum de consumidors, tot i les limitacions del mitjà en el qual opera.

Taula comparativa

BOTIGA FÍSICA	BOTIGA VIRTUAL
Permet experimentar amb el producte	Els clients perden percepcions
El consumidor percep el producte a través dels 5 sentits	El client només percep el producte a través dels sentits de la vista i de l'oïda
El local ofereix més inputs al consumidor	La pantalla és rígida: espai bidimensional
El negoci es redueix al local físic	L'espai virtual escurça distàncies, tant espacials com temporals
El comportament de l'usuari se centra en el plaer de gaudir de la compra	El comportament de l'usuari ve motivat per la compra en sí
Procés més llarg de compra	Reducció del temps de compra
OBJECTIU PRINCIPAL: OBTENIR EL MÀXIM BENEFICI ECONÒMIC	

2.3. Oportunitats de vendre per Internet

Les noves tecnologies, especialment les que s'apliquen a través d'Internet, han escurçat distàncies entre els usuaris. Aquestes distàncies no corresponen tan sols a l'espai físic, sinó que també fan referència a la temporalitat. El mercat s'ha tornat molt més global, accessible i instantani. Aquesta evidència representa una de les principals diferències entre la botiga tradicional i el comerç electrònic, la qual es posiciona a favor del segon perfil.

L'ús d'Internet com a mitjà de compra incentiva un comportament motivat per la compra en sí, en detriment del plaer de gaudir de l'entorn mentre es realitza la compra (Häubl i Trifts, 2000). Els usuaris cada cop es decanten més per la compra ràpida, en què la comoditat i la immediatesa en són els principals punts forts. L'esforç de materialitzar una compra pot quedar simplificat a pocs clics del ratolí des del sofà de casa. El client, doncs, evita traslladar-se fins a la botiga. També s'estalvia el següent pas: localitzar el producte. Si té qualsevol dubte no cal preguntar a un dependent sobre les característiques de l'objecte. L'usuari també s'escapoleix de fer cua als emprovadors. I en el moment de pagar també evita la cua per a fer el pagament a la caixa. Fins i tot, es pot estalviar el temps i els diners de traslladar-se fins a la botiga i trobar aparcament pels voltants. Així doncs, la compra online es redueix en cercar el producte a la web, consultar-ne les característiques, fer una decisió de compra i gestionar el pagament. És evident que l'impediment de no poder interactuar amb el producte és un desavantatge clau en les sensacions del client alhora de decidir la compra, però els avantatges que suposa aquest mètode d'adquisició acaben de decantar la balança a favor del comerç electrònic.

Moltes empreses són conscients de la importància de tenir presència a Internet i han implementat una botiga online, sovint com a complement dels seus negocis tradicionals representats en botigues físiques. Tot i la tendència de molts usuaris a traslladar-se a la Xarxa per a realitzar les seves compres, encara són molts els consumidors que prefereixen visitar la botiga. A vegades, la decisió de comprar en un espai o un altre dependrà del producte. També és cada vegada més recorrent la consulta dels productes en els dos ambients:

Un usuari veu un producte que li agrada a una botiga tradicional, l'experimenta i marxa a casa. Allà obre l'ordinador, torna a cercar el producte i busca la botiga online que li ofereixi el preu més barat, per acabar tancant la compra. O viceversa. Un usuari es troba navegant per Internet, detecta un producte que li agrada, però no està segur d'adquirir-lo perquè no pot experimentar les seves característiques. En conseqüència, agafa el cotxe, s'acosta a la botiga física de la mateixa empresa i, a través dels cinc sentits, experimenta l'objecte. Una vegada convençut té dues opcions: fa cua a caixa i abona el preu del producte; o torna a casa, encén de nou l'ordinador i acaba la transacció per la pàgina web de la marca. Fins i tot pot optar per una tercera acció: cercar el producte en altres webs per comprovar el preu i decidir amb quina empresa tanca la compra.

Els exemples a dalt exposats determinen que el comerç electrònic ha ampliat els comportaments de compra dels usuaris i ha possibilitat noves maneres de fer negocis. La compravenda de productes ja no es redueix a les transaccions realitzades en una botiga física. El trasllat de les empreses a Internet ha permès crear un mercat global, en què un usuari pot adquirir un producte des de qualsevol localització i a qualsevol hora. Les limitacions referents a l'espai-temps que presentava el comerç tradicional s'han vist reduïdes en el comerç electrònic al simple fet de comptar amb una connexió a Internet.

2.4. Perfil del consumidor virtual

L'espai virtual plantejat a través d'Internet ha modificat notablement la manera de fer negocis a nivell global. El creixement constant d'usuaris amb connexió a la Xarxa arreu del món ha provocat l'entrada massiva de nous consumidors en el mercat a través del comerç electrònic. Aquests nous consumidors mostren certes característiques que els defineixen com els nous components de la societat "Low Cost" (Gaggi i Narduzzi, 2006). La societat del baix cost ve determinada per la tendència creixent dels consumidors de la classe mitjana tradicional a definir-se i comportar-se com ho feia anteriorment la classes social alta: persones amb estudis universitaris en molts casos, amb accés a les TIC i acostumats a comprar a distància. Sembla ser que l'extensió de

les connexions a Internet a bona part del món, potenciat per un accés cada vegada major a estudis superiors, ha potenciat la creació d'usuaris provinents d'altres classes més enllà dels primers esglaons de la piràmide social. Les noves tecnologies han tingut una influència transcendental en aquesta tendència i han ajudat a configurar aquesta nova classe social, proveint-les d'un accés molt més ampli a la informació.

El major coneixement adquirit per aquests usuaris els ha permès una exigència creixent en les seves compres. Els nous consumidors, que dominen l'ús de les noves tecnologies, han sabut trobar a través d'Internet un major volum d'informació, que els facilita a la vegada un estalvi de temps i diners. A través de propostes de *Marketing Mix* les empreses han captat nous nínxols de mercat i els han guiat fins als seus negocis virtuals. Aquests nous consumidors tenen un caràcter social molt definit: sovint corresponen a persones que viuen soles o en nuclis familiars més petits que els tradicionals. Aquest fet ve determinat en bona part per la nova compatibilitat de la vida personal i professional, on aquest últim àmbit ha guanyat pes en el dia a dia de les persones, especialment en el gènere femení. Un altre aspecte a destacar en el perfil d'aquests nous consumidors és la seva semblança a nivell mundial. Amb Internet les diferències culturals entre diferents països o regions s'estan escurçant. Tot i que cada parcel·la geogràfica manté certes tradicions i creences, el cert és que alhora el món és en l'actualitat més global. La població mundial comparteix cada vegada més aspectes culturals i pautes de comportament, clarament perceptibles en la trajectòria del comerç electrònic i els resultats de les seves vendes.

PERFIL DEL CONSUMIDOR VIRTUAL
Definit per la societat "low cost": producte de qualitat al menor preu possible
La majoria format part del teixit conformat per la classe mitjana
Disposen d'estudis universitaris o superiors
Tenen accés a les TIC

Domini de les noves tecnologies
Acostumats a comprar a distància
Persones solteres o que conformen nuclis familiars reduïts
Usuaris que combinen vida personal i laboral
Usuaris amb coneixements i cultures globals

3. Creació d'un negoci: redacció del pla d'empresa

El pla d'empresa és un document on es redacten les bases en les quals s'erigeix el projecte d'una nova iniciativa empresarial. El pla recull els recursos i les accions necessàries que cal introduir en cada una de les àrees que intervenen en l'obertura d'un negoci. Es recomana que aquest document sigui elaborat pel propi emprenedor o equip promotor del projecte presentat. Aquest detall garanteix la implicació de tots els membres i confirma el ple coneixement de la informació que envolta el projecte. La posada en marxa d'un negoci no requereix la presentació del document referent al pla d'empresa, però la seva redacció pot tenir varies utilitats.

3.1. Motius per a redactar el pla d'empresa

En primer lloc, el pla d'empresa serveix per a polir la idea de negoci i fer-la entenedora per a tots els públics. És una eina per facilitar l'avaluació de la proposta emprenedora des de totes les vessants implicades: comercial, financer, tecnològic i legal. El pla d'empresa es pot utilitzar per a presentar la idea a diferents targets: inversors, col·laboradors, proveïdors, clients, etc. Es tracta d'un document gairebé imprescindible per a demanar finançament a entitats financeres, fons d'inversió, així com per a presentar les sol·licituds pertinents a ajudes d'organismes públics. Finalment, el pla d'empresa també s'empra per a planificar la posada en marxa del negoci i organitzar les diverses accions que s'han de dur a terme.

3.2. La importància del Pla d'Empresa en l'elaboració del Pla de Comunicació

Bona part de la consecució de l'èxit per part d'una empresa ve influït pel seu reconeixement. Donar a conèixer el negoci en el mercat és vital per assolir la major part dels objectius establerts. Executar els diferents plans que estructuren el Pla d'Empresa inicial serà bàsic perquè el negoci comenci a funcionar, però no serà suficient a mitjà o a llarg termini. Per obtenir resultats en terminis més extensos, caldrà destinar especials esforços en potenciar la marca i convertir-se en un negoci de referència en el mercat. Per assolir aquesta fita caldrà instaurar un Pla de Comunicació

adaptat a les necessitats de l'empresa. El primer pas per elaborar un bon pla i donar a conèixer el negoci serà conèixer la pròpia estructura de la corporació. En aquest sentit, l'estudi i aplicació de la informació que es facilitat en el Pla d'Empresa serà clau per a conèixer la pròpia institució. Així doncs, a continuació es pretén oferir una breu guia que indiqui quina informació dels diversos apartats que conformen el Pla d'Empresa són clau per a redactar posteriorment un Pla de Comunicació inicial per a promocionar l'obertura d'un nou negoci.

3.3. Estructura del Pla d'Empresa

ESQUEMA
Definició del negoci
L'equip emprenedor o l'emprenedor
Pla de màrqueting
Avaluació de l'entorn
Pla de Producció i Operacions
Pla d'Organització i recursos humans
Pla Jurídic i Fiscal
Pla Econòmic i Financer
Valoració de riscos: anàlisi DAFO
Annexes

3.3.1. Definició del negoci

L'apartat introductori del Pla d'Empresa serveix com a carta de presentació. Aquest apartat es pot resumir amb la pregunta: "Què?" Les primeres línies d'aquest document recullen una descripció breu i concisa del que serà el negoci. Més endavant, quan

s'elabori el Pla de Comunicació, aquesta premissa serà l'eix principal a partir del qual es regirà el missatge que es vulgui fer arribar al públic. En aquest resum executiu es recull una breu presentació de l'empresa, on s'explica l'oportunitat de negoci detectada, així com l'equip emprenedor que tirarà endavant el projecte.

Per explicar l'oportunitat de negoci que s'ha trobat en el mercat caldrà definir també a partir de quin producte o servei es desenvoluparà. Conèixer exhaustivament el que es vol vendre serà determinant alhora d'enfocar el Pla de Comunicació cap a una direcció concreta. Per altra banda, en l'apartat inicial del Pla d'Empresa també s'ha d'incloure les expectatives de creixement, així com els avantatges competitius que ens ajudaran a aconseguir aquesta previsió. Aquesta projecció cap al futur ens guiarà en la presa de decisions de les accions de màrqueting que durà a terme l'empresa per a promocionar el negoci.

3.3.2. L'equip emprenedor o l'emprenedor

El segon apartat del Pla d'Empresa també es pot resumit amb una simple pregunta: "Qui?". Se centra en presentar el fundador o l'equip emprenedor de l'empresa. En aquest apartat s'inclou l'historial acadèmic i professional de les persones que esdevindran membres principals del negoci. Conèixer el perfil d'aquests individus ajudarà a saber què pot aportar cadascun d'ells. A partir de la identificació de les habilitats i l'experiència de cada soci serà més fàcil el repartiment de les funcions i responsabilitats que desenvoluparà cada càrrec.

En un annex es poden adjuntar els currículums de cada un dels membres de l'equip emprenedor. El Pla de Comunicació se servirà dels perfils per configurar l'equip responsable del Departament de Comunicació i Màrqueting de l'empresa. També s'utilitzarà per a detectar les funcions que desenvoluparan, tenint en compte els coneixements i les experiències prèvies en les seves trajectòries acadèmiques i laborals.

3.3.3. Pla de Màrqueting

Aquest és, segurament, l'apartat del Pla d'Empresa que major informació ens podrà aportar per tal de redactar i aplicar el Pla de Comunicació. El Pla de Màrqueting aporta les dades principals sobre el producte o servei que es vol comercialitzar, així com documentació clau al voltant del perfil del consumidor potencial, la distribució de la mercaderia i les bases comunicatives que s'utilitzaran per tal de donar a conèixer l'empresa i el que aquesta ofereix al mercat.

És evident que per a promocionar un producte cal conèixer en profunditat les seves característiques. No és el mateix, per exemple, vendre un producte en grans quantitats que oferir un producte més exclusiu. Com tampoc és el mateix vendre un producte que vendre un servei. Partint d'aquesta base és primordial estudiar i definir amb exactitud allò que vol vendre un negoci. Pot semblar que aspectes relacionats amb el producte que tenen una vessant més enfocada a l'àmbit econòmic no tenen rellevància en l'assignació de les accions que es durant a terme des del Pla de Comunicació. Però incloure en les variables que determinen les decisions del Departament de Comunicació referents al cost del producte, els beneficis que se'n poden obtenir o la manera com es distribueix, es convertirà en un encert. Es tracta d'aspectes que, tot i no tenir una influència directa en la promoció d'un producte, sí que poden afectar la dinàmica de l'empresa i, per tant, qualsevol dels departaments que la conformen. Al final, qualsevol element, acció o factor que envolta el negoci tenen una influència, sigui menor o major, en cada una de les decisions que es prenen, sigui el càrrec que sigui el de la persona responsable dins l'empresa.

3.3.4. Avaluació de l'entorn

Saber en quin mercat es mourà l'empresa també té la seva importància. Cada activitat econòmica té les seves peculiaritats, així com també un perfil de consumidor específic. Una empresa no pot traçar les seves accions deixant de banda la competència. Ans el contrari. Estudiar i focalitzar les accions tenint en compte què fan (o no fan) les empreses del mateix sector serà un aspecte clau en la consecució de l'èxit empresarial.

El Pla de Comunicació, doncs, obtindrà del Pla d'Empresa informació determinant de la competència en el mercat per tal de decidir a posteriori la seva estratègia de promoció.

Però l'entorn d'una empresa no tan sols ve determinat per la resta d'empreses que ofereixen un producte o servei similar. Al voltant d'un negoci actuen perfils diversos i cada un d'ells representa un paper que influenciarà la trajectòria i els resultats d'una empresa. En aquest sentit, el Pla d'Empresa recollirà els diversos agents en l'entorn d'un negoci, tals com proveïdors, competidors, intermediaris, públic en general, administracions (tant locals com nacionals), grups de pressió, etc.

Per últim el Pla de Comunicació posarà especial èmfasi en la informació que dóna aquest apartat en el perfil de l'entorn de l'empresa que esdevé la seva raó de ser en el mercat: el client. Les corporacions inverteixen grans esforços, tant econòmics com en recursos humans, en avaluar i conèixer els seus clients i els compradors potencials. Són ells els qui compren els seus productes i, per tant, ajuden a contribuir en el seu creixement empresarial. En aquesta línia, el Pla de Comunicació necessita saber amb quin públic tracta la seva empresa per tal de definir les accions promocionals que s'aplicaran en les seves estratègies comunicatives.

3.3.5. Pla de Producció i Operacions

La següent àrea que tracta el Pla d'Empresa després de l'anàlisi del mercat on operarà l'empresa és la que fa referència al Pla de Producció i Operacions. Si en els primers apartats del Pla es resolien les preguntes referents al "Què" i al "Qui" aquesta àrea ha de donar resposta al "Com". En aquesta part del document es descriurà la localització o diverses localitzacions des d'on operarà l'empresa. Caldrà, doncs, especificar el tipus de local necessari, les característiques que haurà de tenir i els costos que derivarà. El Pla de Producció també ha d'establir quina maquinària requerirà el negoci per a funcionar, així com la resta de recursos per a produir i distribuir el producte. En aquest sentit, la informació serà útil també per al Pla de Comunicació en la seva tasca de crear una imatge corporativa ben definida. El producte no és l'únic element que crea imatge

i reputació. Qualsevol element lligat a l'empresa pot influenciar en aquesta construcció perceptiva. La localització i la resta d'elements que conformen la part "física" de l'empresa juguen un paper important. Per aquest motiu, el Pla de Comunicació ha de fer ús de la informació presentada en el Pla de Producció per determinar quina imatge corporativa cal associar al negoci.

El Pla de Producció també contempla la redacció del procés de producció i el control de la qualitat del producte final. El Pla d'Empresa ha de concretar com es crearà el producte o es prestarà el servei per comprovar que la seva viabilitat tècnica. Per al Pla de Comunicació serà útil una lectura concentrada d'aquest procés per tal de decidir com aproximar-lo als seus consumidors i mantenir-lo informat de tot allò que pugui ser exposat en el terreny públic. Com més transparent és la comunicació d'una empresa major serà la confiança que dipositin els seus clients en ella. En la mateixa línia, podem indicar que el Pla de Comunicació pot trobar útil la realització d'enquestes o entrevistes per ajudar a realitzar el control de qualitat del producte, no tan sols de cara al seu públic, sinó envers els propis treballadors de l'empresa.

Per últim, l'apartat del Pla de Producció també reserva un espai dedicat a la seguretat i al medi ambient. L'empresa ha de determinar quines mesures cal adoptar en la seva activitat respecte la seguretat, la higiene i el medi ambient. Així doncs, caldrà conèixer la normativa sobre prevenció de riscos laborals a la qual s'haurà de regir l'empresa segons la seva tipologia. També caldrà estipular quines normes higièniques i ambientals es prendran. Tots aquests aspectes poden semblar irrellevants per al Pla de Comunicació, però esdevé important tractar-les dins del document, tant per a l'empresa com per al seu públic. Per a l'empresa és important que el Pla de Comunicació concreti certes accions per a què els treballadors tinguin constància de les normatives sobre seguretat, higiene i medi ambient que s'apliquen dins del negoci. Per altra banda, fer saber als diferents públics de l'empresa certs aspectes sobre aquestes matèries ajudarà a millorar la imatge corporativa i la reputació empresarial de la corporació.

3.3.6. Pla d'Organització i recursos humans

Concretar el personal que formarà part de l'estructura organitzativa de l'empresa és un dels pilars bàsics del Pla d'Empresa. En l'apartat referent al Pla d'Organització i recursos humans es preveu quins seran els llocs de treball necessaris, així com les funcions que desenvoluparan i els perfils més adequats per a realitzar-les. També caldrà definir l'organigrama de l'empresa per tal d'establir la jerarquia entre els treballadors. És especialment important que tothom conegui des d'un inici les relacions establertes entre els diferents treballadors per crear un clima laboral idoni pel bon funcionament de l'empresa.

El Pla d'Organització també és útil per a la selecció i la contractació de personal. L'empresa ha de decidir si la contractació es farà de manera interna o es realitzarà a través d'una consultora externa. Alhora ha de concretar la política de retribució i, en el cas pertinent, la distribució dels beneficis de l'organització entre els socis. Per últim, el Pla d'Organització inclourà un espai per a exposar els coneixements necessaris que caldrà dominar l'empresa i els treballadors en concret. I en el cas necessari, podrà incloure quin tipus de formació realitzaran els treballadors per tal d'adquirir els coneixements que manquen.

Centrant-nos en el Pla de Comunicació, les dades obtingudes de la lectura del Pla d'Organització ajudaran a determinar bona part de la comunicació interna de l'empresa. Conèixer l'estructura de l'organigrama i les relacions entre els diferents departaments serà vital per tal de traslladar les diferents informacions pertanyents a l'organització. Al mateix temps, facilitar informació relativa als treballadors de l'empresa als seus públics incentivarà una relació de confiança i transparència. No cal obviar que les relacions són essencialment humanes i, per tant, com més s'acosti l'empresa als seus treballadors, més estret serà el vincle que es pugui construir entre la marca i els seus públics.

3.3.7. Pla Jurídic i Fiscal

El Pla d'Empresa s'endinsa en els seus apartats finals a valorar i concretar els aspectes pertanyents a l'àmbit jurídic, fiscal, econòmic i financer. Pel que fa al Pla Jurídic i Fiscal el primer que s'ha de tenir en compte per a la constitució d'una empresa serà el tipus de forma jurídica escollida per a dur a terme la seva activitat empresarial. En aquesta decisió s'ha de tenir en compte l'estructura del negoci, així com el nombre de socis, el cost que representaran els tràmits per a legalitzar l'empresa i el calendari d'accions previst.

El Pla Jurídic i Fiscal també inclou la definició del tipus de contractes de treball que es firmaran i el tipus de relació laboral que existirà entre els treballadors i l'empresa. En aquest apartat es preveuen les obligacions fiscals a les quals haurà de fer front la corporació. És important elaborar una llista acurada de tots els tributs que s'hauran d'abonar, ja que permetrà planificar de manera estricta la posada en marxa de l'empresa i el cost que suposarà.

El Pla Jurídic i Fiscal té en compte com es gestionarà la cobertura de responsabilitats. L'equip emprenedor ha de decidir quines assegurances contractarà per a l'empresa, tant per una qüestió legal com per qüestions de prevenció o seguretat. En aquesta línia, el Pla Jurídic també pot preveure la sol·licitud de permisos i llicències que pugui requerir el negoci segons el tipus d'activitat que desenvolupi. Finalment, l'empresa també ha d'especificar en aquest apartat del Pla d'Empresa si preveu registrar algun element de la seva organització, com podria ser el nom comercial, el producte, la marcat, etc.

Per a l'elaboració del Pla de Comunicació, el Pla Jurídic i Fiscal no representa l'apartat del Pla d'Empresa més determinant. Tot i així, cal recordar que qualsevol element pertanyent a un negoci pot influir en la seva manera de comunicar-se o promocionar els seus productes. Per tant, en l'elaboració del Pla de Comunicació també es tindran en compte informacions facilitades en el Pla Jurídic i Fiscal, sobretot aquelles que facin referència al producte i que poden reforçar la imatge corporativa de l'empresa.

3.3.8. Pla Econòmic i Financer

Un dels últims apartats que ha d'incloure un Pla d'Empresa és el que correspon al Pla Econòmic i Financer. És una de les àrees més importants del document perquè ens permetrà saber si el projecte és viable. Bona part dels emprenedors poden trobar tediós el procés de redacció d'aquest pla perquè no tenen domini dels coneixements econòmics necessaris per a elaborar les diverses quantificacions que determinaran les xifres inicials de les seves empreses. Les dades que s'utilitzaran per a confeccionar les diferents taules s'extrauran de la resta d'apartats que ja s'hauran redactat en el Pla d'Empresa i, per tant, només caldrà estudiar-les amb deteniment per a col·locar-les en l'espai correcte.

El Pla Econòmic i Financer requereix, d'inici, un Pla d'Inversions i Finançament, un Compte de resultats, un Pla de Tresoreria i un Balanç de situació. Totes aquestes taules no semblen tenir, en principi, massa a veure amb el Pla de Comunicació. Però el Pla Econòmic i Financer aporta informació clau sobre la fisonomia d'una empresa. Així doncs, les dades obtingudes poden ajudar al Departament de Comunicació a tenir una visió global sobre la institució. Alhora permeten projectar una visió de futur sobre l'evolució de l'empresa i planificar com es voldrà explicar als diferents públics del negoci. També facilitarà informació sobre els punts dèbils que caldrà reforçar i a elaborar l'aplicació de les accions comunicatives que ajudin a millorar aquests aspectes deficients.

3.3.9. Valoració de riscos: anàlisi DAFO

El Pla d'Empresa disposa d'una última àrea dedicada a valorar el projecte empresarial. Es tracta d'un apartat que serveix de síntesi de la resta d'apartats presentats. Aquestes darreres pàgines serviran per a presentar el Pla d'Empresa als diferents agents que conformen l'entorn del futur negoci: bancs per a buscar finançament, socis que vulgui unir-se al projecte, proveïdors amb els quals es vol treballar, etc. En aquest punt també cal avaluar els possibles riscos als quals podria haver de fer front l'empresa i especificar

quins plans de contingència es preveuen en aquests casos. Una de les millors eines per a presentar aquesta possible situació és mitjançant un anàlisi DAFO.

El DAFO (Debilitats-Amenaces-Fortaleses-Oportunitats) és un instrument de gestió que permet detectar els punts forts i febles d'una empresa. Es tracta de redactar quins són els principals avantatges del negoci a través de l'estudi de la resta d'àrees que conformen el Pla d'Empresa. Alhora caldrà detectar les possibles mancances que pugui presentar el projecte per tal de conèixer els límits als quals ha de fer front. El DAFO permet descobrir la situació interna del projecte (punts forts i febres), com també la seva situació externa (amenaces i oportunitats).

El quadre resultant de l'anàlisi DAFO pot resultar una eina molt útil per al Pla de Comunicació inicial d'una empresa. A través dels resultats obtinguts, el Departament de Comunicació pot projectar una visió general de l'empresa. Ser conscient dels punts forts i febles del negoci, així com de les amenaces i oportunitats que presenta el mercat és vital per a construir les bases de la comunicació que realitzarà l'empresa. Qualsevol institució ha d'establir una línia comunicativa que s'haurà de respectar en qualsevol de les accions dutes a terme pel Departament de Comunicació i també per la resta de departaments que conformen l'entitat. El DAFO pot ser un bon punt de partida per al disseny del contingut del primer Pla de Comunicació de l'empresa.

3.3.10. Annexes

El Pla d'Empresa també contempla la inclusió d'un darrer apartat destinat a presentar tota aquella documentació complementària que ajudi a reforçar o aclarir la informació aportada en tots els apartats anteriors del document. Aquest annexes també poden ser utilitzats pel Departament de Comunicació per incloure informació extra en el seu Pla de Comunicació. Sovint en aquests annexes s'inclou documentació gràfica que permet visualitzar de forma més clara la informació redactada: imatges, infografies, planells, etc. Per tant, serà una bona font per incloure elements gràfics en el Pla de Comunicació.

4. La construcció d'una marca

La marca és un dels valors essencials d'una empresa. Una marca que representi correctament una institució permetrà complir amb els objectius del negoci. La marca crea reputació. La reputació, al seu temps, genera confiança en els consumidors. Fa possible que un client torni a comprar un producte. O que el recomani a una altra persona. Els compradors es converteixen llavors en seguidors de la marca i es crea una fidelització i una lleialtat. Existeixen opcions diverses en el mercat que ofereixen productes similars, però comptar amb una bona marca ajuda a les empreses a diferenciar-se de la competència. La marca permet batre la competència per mètodes diferents al preu del producte. I també permet donar als treballadors d'una empresa una raó de ser dins de l'organització. En definitiva, una marca incrementa les xifres de vendes, dóna valor a l'empresa i genera confiança i fidelitat amb els consumidors.

Qualsevol empresa hauria de tenir la seva pròpia identitat. No tan sols les gran corporacions poden construir la seva marca. Per a les petites i mitjanes empreses tenir una marca definida pot ser el tret que les diferenciï de la competència per guanyar en quota de mercat. Però quan es pensa en una marca no és només per imaginar-se un logotip. La imatge de marca va més enllà de posar-li un nom a l'empresa i de dissenyar el logotip corresponent. Tenir clara la filosofia, l'essència i els valors de l'empresa serà clau per a aconseguir un bon posicionament en el mercat. Una empresa no es dóna a conèixer únicament a través de grans inversions en publicitat. Construir una marca sòlida és una aposta gairebé segura per a fer-se un lloc en l'àmbit econòmic en el qual opera el negoci. En el món del màrqueting no hi ha millors ni pitjors productes. El que existeixen són les percepcions en les ments dels clients. Les marques d'èxit provoquen emocions, connecten amb els seus públics. A través de la comunicació les marques poden assolir la diferenciació respecte de la competència. Esdevenir rellevant és clau per a un bon posicionament. Aquest rellevància s'assoleix a través de la construcció d'una personalitat definida, una essència que permeti reconèixer com a única a l'empresa. Sense perdre de vista que les marques viuen en constant evolució i, per tant, s'han de mantenir fresques, esdevenir flexibles als canvis.

4.1. Definició de marca

Construir una marca no és una tasca senzilla. Requereix d'un procés en el qual intervindran diverses persones i on caldrà realitzar diverses accions entrellaçades. El primer pas és tenir clar el concepte de marca. Una marca i un producte no són el mateix. La Ley Española Sobre Marcas (Ley 17/2001, 7 de diciembre, de Marcas) defineix el concepte com a "tot símbol susceptible de representació gràfica que serveix per a distingir en el mercat els productes o serveis d'una empresa de les altres". Però en la realitat el concepte traspassa aquesta definició legal. Són varis els autors que han definit el concepte de marca. Scott Davis considera que "una marca és un component intangible del que una empresa significa". En la mateixa línia, Wally Olins estableix que és "com símbols que interpreten un producte i busquen que la gent s'identifiqui amb ell". Ted Matthews va més enllà i concreta que "una marca és el sentiment d'una persona sobre un producte, un servei o una organització". En definitiva, com recull el "Manual Práctico para Pymes" una marca "és una petjada mental que reflecteix una personalitat, una promesa i una forma d'actuar pròpia. Les marques són visuals, emocionals, racionals i culturals". En poques paraules: la marca és l'ànima del producte.

4.2. El *branding* i el manual de marca

La metodologia per a la construcció d'una marca comprèn diversos passos. En primer lloc, cal establir que la marca ha de ser única i diferent. La marca s'ha de dirigir a aquells que volen el que tu pots oferir-los. La marca ha de tenir un clar component social, crear experiències als consumidors. L'empresa ha de tenir clar, i també ho ha de fer saber, que el procés de construcció d'una marca involucra a totes les persones que formen part de la companyia. La construcció d'una marca es coneix popularment per la paraula anglesa "branding" i fa referència al procés de creació i gestió de la marca.

4.2.1. Pas 1: Investigació

El primer que cal fer en el procés de construcció d'una marca és observar l'entorn i realitzar un anàlisi de mercat. Analitzar les tendències, els valors, els gustos i les necessitats del públic objectiu serà clau per a posicionar la marca. La investigació del mercat es podrà realitzar tant a través d'estudis quantitatius com a través d'estudis qualitatius. L'objectiu d'aquesta primera etapa és conèixer com funciona el mercat i detectar els aspectes que influenciaran la marca que vol crear l'empresa. En aquest apartat cal estudiar l'entorn extern, sobretot pel que fa a la competència, com també l'entorn intern, on es realitzarà un autoanàlis de l'empresa.

4.2.2. Pas 2: Disseny

Un cop realitzada la investigació del mercat i de la pròpia empresa, el següent pas és el del disseny de la marca, compost per diverses etapes. En primer lloc caldrà formular la visió de la marca. En altres paraules, establir el significat de la marca. En aquest punt serà clau trobar aspectes que diferenciïn a l'empresa dels seus competidors, així com també segmentar el públic objectiu al qual es dirigirà.

El següent pas tracta d'identificar els atributs més rellevants de la marca. Els atributs són aquelles paraules que defineixen què és la marca i la diferencien de la resta de la competència. A partir dels atributs escollits es desenvoluparà el concepte, que funcionarà com a fil conductor per a desenvolupar l'estratègia de la marca. Finalment, un cop definits els atributs i el concepte, podrem establir la personalitat de la marca. La personalitat ve determinada pels atributs, l'estil i els comportaments que la marca realitzi.

4.2.3. Pas 3: Posicionament

El tercer pas de la metodologia per a la construcció d'una marca és el seu posicionament. S'entén posicionament com a la ubicació d'una marca en la ment dels

consumidors respecte de la resta de marques. El posicionament vincula les necessitats del públic amb els atributs que defineixen la marca.

4.2.4. Pas 4: Construcció

La construcció de la imatge de la marca és nodrirà dels atributs i el concepte desenvolupats. Els components de la identitat visual de la marca engloben el logotip, els colors corporatius, l'eslògan, així com una olor o un so, i també el *naming* de la marca. El quart pas és de vital importància ja que nombrosos estudis han demostrat que la identitat visual d'una empresa és clau en les percepcions dels consumidors respecte una marca. S'ha de tenir en compte, però, que la imatge visual no ho és tot, ja que hi ha altres elements que conformen la marca que també juguen un paper clau. Més enllà de la imatge visual, un element molt important és el naming de la marca. El naming fa referència al procés pel qual s'escull un nom per a denominar la marca. El nom ha de ser diferent i únic per a desmarcar-se de la competència. Alhora seria convenient que fos breu, fàcil de pronunciar i que es pugui associar a l'empresa. Tot i que l'elecció del nom és important, s'ha de tenir clar que el vertader èxit del nom depèn en bona mesura de l'estratègia de marca que s'estableixi i com s'apliqui.

Pel que fa al desenvolupament gràfic com a tal és evident que no es tracta d'una tasca senzilla. En aquest apartat hi ha diferents elements bàsics que cal desenvolupar. L'estil visual inclou el logotip, els colors corporatius i la tipografia. També cal establir un "to de veu i un to visual". El to és la manera com es comunica la marca amb el consumidor. En el cas del to visual es refereix al tipus d'imatge que utilitzarà la marca. Finalment, tot i que no és necessari, és interessant que la marca compti amb un lema. Un cop constituïda la marca és gairebé imprescindible detallar tota la informació en un manual de marca. Aquesta manual permetrà que qualsevol persona que formi part de l'empresa apliqui de manera adequada la marca en qualsevol de les seves accions.

4.2.5. Pas 5: Implementació

L'últim pas en la construcció d'una marca és la seva implementació. En aquest punt ja es pot començar a treballar amb la marca. Es recomana que es desenvolupi un pla que programi les accions de comunicació de la marca. El programa persegueix diversos objectius. Els primordials són assolir notorietat de marca, guanyar experiència de marca, obtenir fidelitat en la marca i treballar-ne el seu posicionament. Per últim és important ser conscient que les persones externes a l'empresa poden fer comentaris i crear continguts sobre la marca. En aquest sentit és imprescindible fer-ne un seguiment per controlar possibles crisis o problemes pertanyents a la comunicació de l'empresa.

5. Vendre una botiga online

El procés per implementar una botiga online dins Internet i aconseguir la seva posada en marxa pot comportar grans esforços i inversions. Des de la redacció del pla d'empresa, passant per les gestions empresarials per la fundació del negoci, fins a la consecució de les primeres ventes poden transcórrer els primers mesos de vida de l'organització. Aconseguir l'obertura del negoci serà el primer èxit, però la clau per seguir assolint nous èxits passa per la bona promoció del naixement del negoci i la implementació de la seva comunicació a partir de llavors.

La comunicació és un dels pilars fonamentals per al bon funcionament d'una empresa. La seva raó de ser s'enfoca en facilitar la integració de l'estratègia empresarial i dotar l'organització d'eines que ajudin a assolir els objectius marcats per la direcció. L'objectiu principal del departament de comunicació ha de centrar-se en la difusió i la gestió de la imatge i la informació que projecta l'empresa cap a l'exterior amb la finalitat de reforçar l'esmentada estratègia empresarial. És imprescindible que tots els àmbits de l'empresa participin de la comunicació de la marca. La comunicació externa a través de la publicitat no és l'únic canal d'informació del qual disposa l'organització. Cada àrea del negoci i les seves activitats poden influenciar la manera com es comunica una entitat. Per aquest motiu, la comunicació és una necessitat diària, que s'ha de gestionar i controlar des del departament de comunicació perquè l'empresa pugui assolir resultats a llarg termini.

5.1. Les 6 àrees de la comunicació

En el món empresarial no existeix una sola tipologia, ni estructura, que determini els departaments de comunicació de les empreses. Cada organització ha de concretar quin tipus de departament requereix en base a les seves necessitats. Partint que la principal funció del departament és la d'establir el contacte entre l'empresa i els seus diferents públics, el responsable de comunicació ha de saber planificar quins recursos, tant materials com humans, requerirà el departament per al seu òptim funcionament. Per a assolir una gestió eficaç del departament es planteja un model que recull 6 àrees

diferents dins de la comunicació d'una empresa anomenat "M6D". Cada àrea ha de saber funcionar independentment i, alhora, establir una coordinació estreta entre elles. El principal responsable del departament tindrà l'obligació de dirigir i controlar dita coordinació, establint una estreta col·laboració entre les diferents àrees que es proposen. Qualsevol tipus d'empresa, independentment de la seva grandària, ha d'abordar la gestió de la seva comunicació des de l'òptica de les següents àrees que conformaran el departament: comunicació corporativa, comunicació externa, comunicació interna, comunicació de crisis, relacions públiques i responsabilitat social corporativa. Així doncs, en la redacció del pla de comunicació inicial s'han de tenir en compte les diferents àrees esmentades que composen el departament.

5.1.1. Àrea de Comunicació corporativa

Decidir quin és el missatge que vol transmetre l'empresa és la principal activitat de la comunicació corporativa. Aquesta àrea s'encarrega d'elaborar el discurs que l'organització empresarial farà arribar als seus destinataris. El sistema corporatiu a partir del qual treballa l'àrea està conformat per dos elements bàsics, que cal diferenciar.

Per una banda, existeix la identitat corporativa, que disposa de dos components: la identitat conceptual i la identitat visual. La identitat conceptual engloba els termes que fan referència a la missió, la visió, la filosofia, els valors, l'ètica o la responsabilitat social de l'empresa. Per la seva banda, la identitat visual està construïda a partir d'elements com el logotip, la tipografia, els codis cromàtics, així com qualsevol element visual que pugui representar l'organització. El segon element bàsic del sistema corporatiu és la imatge corporativa. Aquest element representa la imatge mental que es crea la gent respecte la marca. Està basada en la percepció que els diferents públics té de l'empresa.

Dins de la comunicació corporativa també es poden tenir en compte altres subàrees que poden ajudar a la construcció mental esmentada. Es tracta de la subàrea del branding, enfocada a donar a conèixer els beneficis de la marca, del *lobbying*, que

busca influir en els receptors, o la comunicació financera, que centra l'atenció en els recursos de l'empresa i les influències econòmiques al voltant de l'organització.

5.1.2. Àrea de Comunicació externa

La comunicació externa, també anomenada comunicació comercial, és aquella destinada a l'augment de les vendes de l'empresa. Com qualsevol àrea comunicativa influeix en la construcció de la imatge de la marca i la seva dimensió inclou les subàrees de màrqueting, promoció i també la publicitat a Internet.

El màrqueting és la branca de la comunicació destinada a la satisfacció de les necessitats dels consumidors a través de la promoció de productes. Existeixen 4 variables que configuren el màrqueting, conegudes com les "4 P" (en anglès): producte (product), preu (price), distribució (placement) i comunicació (promotion). El concepte del "màrqueting mix" es defineix com la fórmula que recull les decisions sobre aquestes 4 variables en relació a les necessitats de cada un dels diferents públics de l'empresa.

Pel seu costat, la Llei General de la Publicitat (Ley 34/1988 de 11 noviembre) es refereix al concepte de publicitat com a "la forma de comunicació realitzada per una persona física o jurídica, pública o privada, en l'exercici d'una activitat comercial amb l'objectiu de promoure de forma directa o indirecta la venta de productes o serveis". La publicitat i el màrqueting no són el mateix, ja que el segon terme es refereix a un conjunt d'eines on s'engloba la publicitat. La publicitat es caracteritza per la seva comunicació funcional i massiva, que pretén la màxima difusió al mínim cost, és a dir, que sempre és pagada i controlada.

Internet s'ha convertit en un mitjà vital per a la comunicació externa de la majoria de les empreses. Les noves tecnologies ofereixen un entorn amb múltiples possibilitats que inclouen continguts digitals, fet pel qual la "Xarxa" ha passat del model 1.0 al model 2.0. Els costs de la publicitat a través d'Internet són molt més reduïts que el d'eines ofertes per altres mitjans, com la televisió o la ràdio, aspecte que ha permès a moltes empreses expandir el seu àmbit de negoci.

5.1.3. Àrea de Comunicació interna

El capital humà és el principal punt d'interès de la comunicació interna. El principal objectiu d'aquesta àrea és implicar en el projecte empresarial a tots els membres que formen part de l'organització. Els treballadors que se senten còmodes i motivats en el seu entorn de treball presenten un nivell major d'implicació en la consecució dels objectius establerts per la direcció de l'empresa. Per aquest motiu, la comunicació interna ha de perseguir una relació comunicativa bidireccional, en què la participació d'ambdues parts sigui constant. La creació d'un bon clima entre els treballadors dels diferents departaments, així com una bona relació amb l'alta direcció, permetrà crear un feedback que produeixi beneficis per qualsevol de les parts implicades.

Sovint la comunicació interna és una de les àrees comunicatives més descuidades. Un dels principals motius d'aquesta deixadesa és el desconeixement de la resta de departaments sobre les tasques que duu a terme el departament de comunicació. Per aquest motiu és fa necessari crear un bon canal de comunicació entre els diversos departaments que conformen l'empresa, establint una estructura que permeti un bon flux de la informació en qualsevol direcció.

5.1.4. Àrea de comunicació de crisis

En ocasions les empreses es poden veure afectades per situacions adverses que poden afectar la seva activitat comercial i la seva reputació. Preveure els possibles danys que poden causar situacions de crisis és la finalitat primordial de la comunicació de crisis. Gestionar correctament els successos imprevistos pot ajudar a defensar els interessos de l'organització i mantenir la bona imatge creada entorn la marca.

Entre les accions a destacar de l'àrea encarregada de la comunicació de crisis cap destacar la creació d'un comitè encarregat d'organitzar i prendre les decisions davant d'una situació adversa. És important, alhora, dur a terme un seguiment de control i gestionar la post-crisis una vegada superada. En aquest sentit, concretar un protocol d'actuació en un manual de crisis pot ser clau per al bon funcionament de l'àrea.

També és vital l'elaboració de comunicats i l'atenció als mitjans de comunicació per tal de mostrar una relació transparent amb els diversos públics de l'empresa.

5.1.5. Àrea de Relacions Públiques

L'àrea de relacions públiques té com a objectiu principal la creació d'una imatge positiva de l'empresa i el reconeixement de la societat. La seva tasca s'enfoca en l'establiment de relacions amb els diversos públics de l'organització. En aquest sentit el protocol és clau per atendre de forma adequada els diferents agents de l'entorn de l'empresa. Saber com tractar a cada tipus de persona o institució, organitzar amb èxit els esdeveniments de l'entitat i, en definitiva, gestionar de forma adequada qualsevol activitat al voltant de la marca serà primordial per establir bons contactes.

L'àrea, però, no tan sols se centra en el control de les relacions de l'empresa i l'organització dels seus esdeveniments, sinó que ha de concretar i gestionar els patrocinis que establirà l'empresa amb altres empreses, institucions o entitats. El recolzament d'un esdeveniment o activitat ajuda a millorar la reputació de l'empresa, però una mala gestió dels patrocinis pot influenciar negativament a la imatge de marca. Per aquest motiu, les relacions públiques han de buscar en la comunicació externa de la pròpia empresa la seva màxima aportació per aconseguir una bona campanya de publicitat dirigida a donar a conèixer els patrocinis assolits.

5.1.6. Àrea de responsabilitat social corporativa

La responsabilitat social corporativa fa referència al compromís de l'empresa amb la societat i, també, cap als seus propis treballadors. L'empresa ha de decidir quin tipus de política aplica a través de la seva pròpia activitat. Cada una de les àrees de l'organització ha de ser plenament conscient d'aquesta política i aplicar-la des de la perspectiva i les funcions que se li han atorgat. La responsabilitat social corporativa és una àrea que involucra qualsevol membre de l'empresa i l'àrea s'ha d'encarregar d'informar de les seves activitats a la resta de departaments per aconseguir que

l'organització transmeti una comunicació coherent i el màxim de transparent als seus públics exteriors.

L'àrea de la responsabilitat social corporativa ha de crear polítiques actives destinades a millorar els aspectes de la societat que rodeja l'empresa: mediambientals, salut, drets humans, laborals, etc. També ha de tenir en compte les accions que duu a terme respecte els grups que conformen o col·laboren amb l'empresa: treballadors, accionistes, proveïdors, institucions, etc. El recull de les accions dissenyades i impulsades s'han de recollir en un manual amb l'objectiu de fomentar-les i controlar-les adequadament. En aquest manual també es pot incloure el codi de conducta en l'organització, que afecta qualsevol dels seus treballadors i els ha d'animar a promoure una bona relació entre l'empresa i el seu entorn.

5.2. Pla de comunicació

El pla de comunicació d'una empresa és un document que recull els objectius, públics, polítiques, estratègies, recursos i accions de comunicació que desenvoluparà l'organització a través dels diferents departaments que la conformen. El departament de comunicació és l'encarregat d'elaborar el pla i de controlar la seva implementació. El pla de comunicació ha de crear-se a partir de l'estratègia empresarial pautada per la direcció de l'entitat. Per aquest motiu, per a redactar el pla de comunicació que s'impulsarà en l'obertura d'un nou negoci s'utilitzarà com a document principal de referència el pla d'empresa. D'aquest document s'extraurà el pla estratègic empresarial de l'entitat i els objectius que es volen complir en els inicis de l'activitat de l'empresa.

Cada empresa ha d'elaborar un pla de comunicació enfocat a les seves necessitats i tenint en compte els recursos dels quals disposa. Tot i així, existeix un model per a definir l'estructura bàsica que ha de tenir qualsevol pla de comunicació. En primer lloc, cal realitzar un anàlisi per estudiar la informació que ofereix l'entorn, tant intern com extern, on opera l'empresa. Elaborar una taula DAFO pot ajudar a sintetitzar les informacions que s'extreguin d'aquest anàlisi. En aquesta línia, també cal estudiar els

antecedents de l'empresa, tot i que sigui de nova creació, per tal de conèixer la seva història, la informació bàsica, dades referents a les ventes, etc. Un cop obtinguda la informació que fa referència a l'empresa i el seu entorn, s'han d'establir els objectius comunicatius que ajudin a complir, al seu torn, els objectius empresarials concretats en el pla estratègic.

A partir dels objectius comunicatius i per tal de saber com complir-los, el departament de comunicació ha de decidir quins són els seus públics objectius i les característiques que els defineixen. Les dades que d'aquests perfils s'extreguin ajudaran a decidir com serà el missatge que elabori l'empresa. Concretar quin to i estil de comunicació empra l'organització serà vital per a aconseguir una imatge de marca única i fàcil de reconèixer. Els públics i el missatge seran els elements des d'on partirà el departament de comunicació per teixir una estratègia que permeti complir els objectius establerts. L'estratègia distingirà la manera com desenvoluparan les seves funcions les diferents àrees del departament de comunicació, així com la resta de departaments que conformen l'organització. És important incidir que qualsevol membre de l'empresa és responsable de transmetre els missatges elaborats pel departament de comunicació. De la mateixa manera, el document ha d'incloure aquelles accions que durà a terme l'empresa per a desenvolupar el pla de comunicació. En aquest apartat s'haurà d'esmentar qui durà a terme cada acció i quins recursos requerirà el seu desenvolupament. Les accions s'inclouran en un cronograma o calendari que planifiqui el temps d'execució, així com les dates d'inici i finalització de cada una d'elles.

Com qualsevol altre departament de l'empresa, el departament de comunicació ha d'incloure en el seu pla el pressupost destinat per a la posada en marxa de les seves accions. Les quantitats econòmiques establertes serviran per a dur el control de la implementació de les diverses accions desglossades en el pla, així com per a presentar i aconseguir l'aprovació de les diverses propostes per part de la direcció de l'empresa. El control i seguiment del pla de comunicació és imprescindible per tal de revisar els èxits i els errors que s'han produït a través de les accions realitzades. És una bona eina per saber què s'està fent bé i que cal millorar en els propers plans de comunicació que realitzi el departament de comunicació.

Per a fer un bon seguiment d'un pla de comunicació existeixen diversos indicadors que mesuren els seus elements principals. Per una banda, hi ha els indicadors de realització física, que mesuren el grau de compliment de les accions. Per una altra banda, existeixen els indicacions de realització financera, que determinen quin pressupost real s'ha utilitzat en referència al pressupost assignat. També hi ha els indicadors d'impacte, que mesuren el nombre de persones impactades per les accions dutes a terme per l'empresa. Finalment, també s'utilitzen els indicadors de resultat, que permeten el mesurament el nombre de resultats aconseguits per cada una de les accions realitzades.

L'estructura base d'un pla de comunicació té en compte els elements anteriorment esmentats. En qualsevol cas, cada empresa pot afegir els apartats que cregui convenient per tal d'elaborar el pla de comunicació més adient per al seu departament encarregat. A més, aquest pla de comunicació pot oferir documents o plans específics per a cada àrea del departament: manuals de comunicació corporativa, pla de comunicació externa o interna, manual de comunicació de crisis, pla de relacions públiques o programes de responsabilitat social corporativa, en són els principals exemples.

6. Promoció d'una botiga online

La promoció d'un nou negoci no es pot simplificar a la publicitat. La comunicació externa de l'empresa és una de les àrees que conformen el departament de comunicació, però existeixen altres àrees que es dediquen a donar a conèixer l'organització. Segons la grandària de l'empresa el departament de comunicació serà més o menys extens, però encara que no estigui dividit en àrees, és imprescindible dur a terme certes tasques comunicatives per tal de posicionar l'empresa en el mercat i potenciar els seus resultats de ventes. En aquest apartat es pretén desglossar les tasques que s'han de dur a terme per tal de promocionar l'obertura d'una botiga online, partint de les diverses àrees que conformen el departament de comunicació.

6.1. Comunicació corporativa

La primera tasca que ha de dur a terme l'àrea de comunicació corporativa és la construcció inicial de la identitat corporativa de l'empresa. Dita identitat anirà evolucionant conforme ho faci també l'organització, però l'àrea s'ha d'encarregar d'establir les seves bases. En aquest sentit, s'haurà d'elaborar un manual d'imatge corporativa per tal d'aplicar els seus elements en qualsevol dels espais que requereixi l'entitat. Un dels espais més necessitats d'aquests elements és la pàgina web de l'empresa, sobretot en aquelles organitzacions en què l'activitat comercial requereixi d'una botiga online. L'espai virtual s'ha convertit en un dels llocs amb més presència de l'empresa. Es tracta d'un espai obert al públic, des d'on es poden realitzar transaccions i facilitar un munt d'informació. També pot funcionar com a canal d'atenció als clients. Es podria dir que la pàgina web és en l'actualitat el principal espai de relació entre l'empresa i els seus públics.

La web està estretament relacionada amb els diversos perfils en les xarxes socials. Avui en dia qualsevol empresa hauria d'interaccionar amb els seus clients a través d'aquestes plataformes. Les xarxes socials s'han erigit com els principals espais d'interrelació entre els usuaris, mitjançant les quals es crea un flux constant d'intercanvi d'informacions i materials audiovisuals. Les empreses han d'aprofitar les

xarxes socials per establir relacions fidels amb els seus clients i consumidors potencials. I redirigir-los cap a les seves pàgines web i botigues online. Per facilitar aquesta captació és clau construir una bona identitat corporativa, no tan sols a través de la imatge, sinó en la totalitat del conjunt dels elements que conformen la reputació de l'empresa.

Públics

El perfil principal al qual s'ha de dirigir l'àrea de comunicació corporativa d'una empresa dedicada al comerç electrònic és evidentment el consumidor o possible consumidors de l'empresa, sobretot aquells usuaris habituals d'Internet. L'àrea haurà de determinar les característiques que defineixen els diversos perfils dels seus consumidors per tal de crear un missatge adaptat a les seves necessitats. Conèixer el seu perfil socioeconòmic, així com el seu comportament a la xarxa, ajudarà a elaborar un missatge que els atragui i els fidelitzi amb la marca. L'àrea ha de tenir en compte que la seva feina repercutirà en qualssevol dels públics de l'empresa, no tan sols en el consumidor, sinó en cada un dels agents que conformen el seu entorn: proveïdors, col·laboradors, institucions, competència, etc. La creació d'una bona identitat corporativa comportarà una bona reputació i facilitarà les relacions amb els diversos públics.

Missatge

Com es comunica l'empresa amb l'exterior diu molt d'ella mateixa. Escollir el to i l'estil adequats serà clau per a transmetre de manera eficaç el missatge que es vol llançar des de l'organització. Detectats els perfils dels públics als quals es vol dirigir, l'àrea de comunicació corporativa ha de saber crear el missatge ideal per a ells, tenint en compte els característiques que defineixen l'espai d'Internet. Serà part de la seva feina trobar un eslògan i un *claim* que aconsegueixi fer-se un lloc en el mercat, que identifiqui a la marca de manera exclusiva. En la mateixa línia ha d'actuar la imatge creada, que ha de ser coherent amb el to i l'estil escollits. La imatge corporativa és el

primer missatge que llança la marca sense dir “res”. És la primera impressió que s’endú el públic i el seu primer impacte pot significar una “victòria” inicial per a la reputació de l’empresa. La imatge, juntament amb el naming, funcionen com la façana de l’entitat. I donar una bona impressió inicial és bo per a establir un primer contacte amb l’entorn.

Objectius

El principal objectiu de l’àrea de comunicació corporativa en el primer pla de comunicació per a l’obertura d’una botiga online ha d’enfocar-se en la consecució d’una bona reputació per a l’empresa. En tractar-se de la inauguració d’una empresa cal presentar-se en el mercat amb èxit. Només hi ha una oportunitat per a la presentació d’una nova marca i, per tant, caldrà escollir minuciosament les accions que durà a terme l’àrea per tal d’assolir l’objectiu. L’altra gran objectiu de l’àrea serà la implantació de la imatge corporativa. Aconseguir una identitat corporativa coherent i unificada en tots els elements que conformen l’empresa no és una tasca senzilla i requereix d’un seguiment constant. Bona part de la consecució d’una bona identitat corporativa passa per la inclusió d’una imatge corporativa potent, que representi el significat, els valors i les accions de l’empresa.

Accions

Elaboració de la imatge corporativa i redacció del manual corresponent
Implementació de la imatge corporativa en qualssevol dels elements de l’empresa
Construcció de la pàgina web i la botiga online
Instauració dels canals d’atenció al client
Registre, gestió i seguiment dels perfils en les xarxes socials

6.2. Comunicació externa

L'àrea de comunicació externa és la "cara" més visible del departament de comunicació. Entre les seves tasques destaca la gestió de la publicitat de l'empresa. De la grandària de l'organització dependrà l'amplitud de la plantilla que compon aquesta àrea. Empreses multinacionals disposen fins i tot de la seva pròpia agència de publicitat. La majoria d'empreses, però, deriven en empreses externes la creació de les seves campanyes publicitàries. L'àrea tan sols s'encarrega de la relació amb l'agència i de proporcionar-li els materials requerits. El document principal que l'organització ha de facilitar a l'agència de publicitat és el que s'anomena *briefing*. Es tracta d'un document en el qual es recull la informació necessària per a què l'empresa tiri endavant una campanya publicitària. En ell s'inclouen les dades bàsiques de l'empresa, un anàlisi de la seva competència, els objectius que es persegueixen, els seus públics i qualsevol altra informació que pugui ser útil per a elaborar la peça publicitària ideal, tal com el manual d'imatge corporativa.

Per altra banda, l'àrea de comunicació externa també s'encarrega de gestionar els seus propis mitjans publicitaris. Aquests se centren bàsicament en la gestió de la pàgina web i la botiga online, així com dels perfils en les xarxes socials que hi estiguin vinculats. En aquest sentit, l'àrea haurà d'elaborar continguts per a captar i fidelitzar els clients, llançar promocions i descomptes, gestionar els continguts de la pàgina web, administrar la botiga online i controlar la publicitat en la resta de mitjans contractats. L'àrea de comunicació externa engloba tasques diverses que poden tenir una repercussió força important en el desenvolupament de l'empresa. Per aquest motiu, els treballadors de l'àrea han d'estar molt ben coordinats i tenir una estreta relació amb la resta de treballadors del departament i, fins i tot, dels altres departaments de l'empresa.

<u>Públics</u>

Tal i com succeeix amb l'àrea de comunicació corporativa, el principal públic de l'àrea de comunicació externa és el consumidor de l'empresa. A ell van dirigides les

campanyes publicitàries que llança l'organització. Cal que l'àrea identifiqui exhaustivament els seus públics objectius per tal d'elaborar les campanyes que millor s'adaptin al que ells desitgen. En aquesta línia és vital incloure en el briefing tota aquella informació que faciliti a l'agència crear el perfil més complet dels públics objectius als quals anirà destinada la campanya. L'àrea també ha de tenir en compte que l'agència de publicitat que treballa per a ella és el seu altre públic principal. Conèixer com treballa l'agència i crear un vincle estret de treball seran les claus per a aconseguir crear campanyes publicitàries d'èxit, tant per a l'empresa com també per a la pròpia agència. En menor mesura, l'àrea no ha de perdre de vista que la seva activitat pot tenir repercussió en qualsevol dels públics de l'empresa. Els missatges que emet la organització poden tenir influència, directa o indirecta, en la relació amb proveïdors, col·laboradors, institucions, administracions públiques i, fins i tot, les empreses de la competència. En definitiva, la comunicació que realitza l'empresa cap a l'exterior pot tenir conseqüències més enllà de la pròpia entitat.

Missatge

La planificació, elaboració i emissió d'una campanya publicitària és un procés minuciós, que requereix d'una supervisió exhaustiva. Cada pas ha de ser analitzat i confirmat per l'àrea de comunicació externa. La relació entre l'àrea i l'agència de publicitat col·laboradora ha de ser molt estreta, basada en la transparència i la confiança. Aconseguir que l'agència entengui els propòsits de l'àrea serà clau perquè realitzi una campanya adequada a les necessitats presentades. El missatge que es transmeti a les campanyes de publicitat de l'empresa ha de ser senzill d'entendre, coherent amb el que representa l'empresa i eficaç amb els objectius que es persegueixen. Cada acció que es faci al voltant de la publicitat i la promoció de l'empresa ha d'encabir-se en el que és l'organització i la seva identitat corporativa. Les accions que realitza l'àrea des dels espais de la pròpia empresa, com la seva pàgina web o la botiga online, han de ser coherents amb la seva reputació. Així doncs, caldrà que l'àrea de comunicació externa col·labori de forma estreta i permanent amb la resta d'àrees del departament de

comunicació. L'àrea ha de saber en tot moment les accions que duen a terme les altres àrees i saber transmetre-les a l'exterior.

Objectius

El principal objectiu de l'àrea de comunicació externa de l'empresa és la difusió de continguts que ajudin a millorar la reputació de l'empresa i a augmentar les seves ventes. A través dels diversos mitjans publicitaris, sobretot aquells que actuen a través d'Internet, i també dels propis mitjans, com la pàgina web o la botiga online de la corporació, l'àrea ha de saber transmetre els missatges elaborats. Per una banda, l'àrea haurà de gestionar les campanyes publicitàries que s'elaborin, tant si es fa des de la pròpia empresa, com si es contracta una agència externa. Per altra banda, també haurà d'administrar els continguts que publiqui l'organització a través dels seus propis canals. La pàgina web de l'empresa ha d'estar constantment actualitzada, amb les dades més recents de l'organització, i els continguts que es creïn al seu voltant. La gestió de la botiga online no serà tan sols important per tenir uns bons resultats de venda, sinó per aconseguir consumidors fidels a la marca. Un altre objectiu de l'àrea serà l'administració dels perfils en les xarxes socials on sigui present l'empresa. Cada vegada es fa més important tenir presència en aquestes plataformes, ja que un gran nombre de consumidors s'han traslladat a aquests espais en la seva vida diària. Aquesta administració permetrà millorar els canals d'atenció el client de l'empresa i facilitar informacions als seus públics objectius.

Accions

Elaborar el briefing de l'empresa
Planificar, controlar i emetre les campanyes publicitàries elaborades
Mantenir una relació estreta amb l'agència de publicitat i els mitjans publicitaris
Gestionar la pàgina web i la botiga online de l'empresa
Administrar els perfils en les xarxes socials

Crear i mantenir uns bons canals d'atenció al client
Crear continguts propis per a la pàgina web i la botiga online
Captar i fidelitzar clients
Difondre descomptes, promocions i sortejos

6.3. Comunicació interna

Sovint les empreses creuen que la comunicació que duen a terme només viatja en una direcció: cap a l'exterior de l'organització. El cert és que la mateixa empresa requereix l'establiment d'uns canals de comunicació que permetin la relació entre els treballadors i els diversos departaments. L'àrea de comunicació interna s'encarrega d'aquesta implementació i del seu posterior control. Desenvolupa tasques que permetin una comunicació òptima i transparent, que permeti l'intercanvi d'informació entre els diversos departaments de l'empresa, inclosa l'alta direcció. El *feedback* entre els directius i els treballadors és important per aconseguir relacions de confiança i fidelitat. Com més informació coneix un treballador de la seva empresa major podrà ser la seva fidelitat i motivació per treballar en benefici d'ella. L'àrea de comunicació interna pot elaborar *newsletters* o una revista interna, a través de les quals ofereixi les últimes novetats de l'actualitat de l'empresa. Algunes empreses, fins i tot, es decanten per organitzar sortejos o concursos entre els seus propis treballadors per premiar-los per la feina feta i incentivar-los a seguir treballant pel bé de l'organització.

<u>Públics</u>

És evident que el principal públic al qual es dirigeix l'àrea de comunicació interna és el que conformen els propis treballadors de l'empresa. Els membres d'aquesta àrea han de conèixer la resta de treballadors de l'empresa, així com la seva estructura organitzativa. En l'apartat del Pla d'Empresa destinat al Pla d'Organització i recursos humans es pot trobar la informació relativa a la jerarquia de l'organització i la divisió

dels diversos departaments. A partir d'aquesta informació, l'àrea podrà establir els canals de comunicació ideals per a facilitar les relacions dins de l'empresa. Per altra banda és interessant incidir en la importància de fer saber a l'exterior les bones relacions dins l'empresa. Mostrar a la resta de públics de l'entorn de l'organització les tasques que es duen a terme dins de l'àrea de comunicació interna pot ser una bona manera d'oferir informacions al voltant de com funciona l'organització.

Missatge

En els primers mesos de vida d'una empresa generen un gran volum d'informació. Saber gestionar la seva tramesa als treballadors de l'organització pot facilitar la relació entre ambdues parts. Els membres de l'organització agraeixen saber en quina situació es troba l'empresa i reforça els vincles de confiança i fidelitat. Per aquests motius és important que l'àrea de comunicació interna sàpiga elaborar el missatge més transparent que farà arribar als treballadors. Establir uns canals de comunicació senzills i fàcils de manipular ajudarà a la transmissió de la informació. Així com l'àrea de comunicació externa escull un to i un estil per als seus missatges, l'àrea de comunicació interna ha de fer el propi amb els continguts que elabora. La comunicació interna d'una empresa també influeix en la seva identitat corporativa.

Objectius

L'àrea de comunicació interna té com a objectiu prioritari la creació de bones relacions entre els treballadors i els diferents departaments en els quals s'estructura l'empresa. Per tal d'assolir aquest objectiu caldrà que l'àrea planifiqui de manera acurada quines accions durà a terme per idear uns bons canals de comunicació. Per altra banda, els membres de l'àrea han d'aconseguir elaborar els missatges que l'organització farà arribar als seus treballadors per informar-los sobre les novetats de l'empresa. L'àrea ha de saber transmetre a cada departament les informacions que els siguin d'utilitat pel seu bon funcionament del dia a dia. Aconseguir crear un bon ambient de treball dins de l'empresa podrà implicar els treballadors en els missatges que emet l'empresa a l'exterior. L'àrea de comunicació externa pot utilitzar aquesta implicació per utilitzar els propis treballadors en l'emissió de missatges a través dels seus canals digitals, tal com la pàgina web,

la botiga online o els perfils en les xarxes socials. La implicació dels treballadors també es pot utilitzar per millorar l'atenció al client, ja que les respostes que facin als usuaris tindran un to més amable i proper.

Accions

Implantar i mantenir els canals de comunicació interna de l'empresa
Elaborar els continguts de la comunicació interna
Controlar i vetllar per les relacions entre els diversos departaments
Donar a conèixer la feina de l'àrea als diferents públics de l'organització

6.4. Comunicació de crisis

No totes les empreses disposen d'una àrea que s'encarregui específicament de la comunicació de crisis. Les organitzacions petites no acostumen a tenir-ne, però de totes maneres han de saber reaccionar davant de possibles situacions adverses. Pot semblar que una empresa petita no hagi de fer front a crisis. La realitat és que qualsevol organització empresarial pot patir situacions que degradin la seva reputació. Així doncs, deixant de banda si una empresa disposa o no d'una àrea especialitzada en la comunicació de crisis, qualsevol ha de saber com gestionar-la. L'empresa ha de planificar quines poden ser les possibles situacions adverses i preveure quines accions es duran a terme en cas que ocorrin. És interessant que aquestes actuacions quedin recollides en un manual de crisis, que funcionarà com a guia per a qualsevol treballador de l'empresa que hagi de fer front a les adversitats que es presentin.

Públics

L'àrea de comunicació de crisis ha de tenir en compte que ha de relacionar-se amb qualsevol dels públics de l'empresa. En una situació de crisis tots els públics del seu

entorn voldran les seves explicacions i, per tant, l'organització ha de saber com gestionar les informacions que es donen a cada un d'ells. En qualsevol cas, l'àrea ha de destinar especials esforços en enviar el missatge correcte als seus consumidors, ja que al cap i a la fi són els que repercuteixen de manera més directa en les ventes de l'empresa. En el cas d'un comerç electrònic caldrà conèixer les tendències actuals que es donen a la xarxa i els principals problemes als qual haurà de fer front l'empresa en aquest espai. La informació que es mou per Internet viatja a gran velocitat i el que pot semblar un cas anecdòtic, a través de les xarxes socials pot prendre una dimensió que desbordi les gestions d'una empresa. Saber administrar de la forma més serena i responsable possible les crisis obertes a la xarxa serà clau per al bon funcionament d'una botiga online i el tracte que es dóna als seus clients. L'àrea també ha de dedicar més hores de feina en elaborar el missatge que emetran a nivell intern. Tots els treballadors de l'empresa han de saber com actuar en una situació de crisis i caldrà preparar-los per tenir la formació correcta.

Missatge

L'àrea de comunicació de crisis té la responsabilitat d'elaborar missatges molt específics i entenedors, que no donin peu a cap mena d'ambigüitat. Saber comunicar la posició de l'empresa respecta la situació de crisis serà vital perquè l'empresa no surti mal parada. Així doncs, caldrà especificar en el manual de crisis totes aquelles situacions potencialment susceptibles de desencadenar una situació adversa. Cada una d'aquestes situacions ha de dur la seva corresponent resposta per part de l'empresa. Evidentment és impossible preveure totes les situacions de crisis que es puguin donar, però almenys l'àrea tindrà una base per a donar una resposta ràpida i contundent en qualsevol cas.

Objectius

Donar resposta a qualsevol situació adversa per a l'empresa és la tasca principal de l'àrea de comunicació de crisis. Els membres d'aquesta àrea tenen l'objectiu de fer

front a les crisis a les quals ha de plantar cara l'empresa. Hauran de saber aplicar el manual corresponent i controlar que qualsevol treballador de l'organització actuï de forma correcta. L'àrea també és l'encarregada de la relació amb els mitjans de comunicació, als quals haurà de facilitar les informacions necessàries per a cobrir les notícies relacionades amb la situació de crisis. Una bona relació amb els mitjans pot facilitar la publicació de notícies favorables a l'empresa o, almenys, donar-li la possibilitat de defensar la seva postura. Cal remarcar que les notícies evolucionen a gran velocitat i, per tan, l'àrea de comunicació de crisis ha d'estar preparada per emetre comunicats i notes de premsa en un curt marge de temps.

Accions

Elaborar un manual de crisis
Formar als treballadors de l'empresa perquè sàpiguen encarar una situació de crisis
Gestionar i controlar les situacions de crisis
Mantenir una bona relació amb els mitjans de comunicació
Emetre comunicats i notes de premsa
Administrar l'atenció al client en situacions adverses

6.5. Relacions Públiques

Les relacions públiques sovint són un àmbit oblidat per les empreses. Tal i com passa amb l'àrea de comunicació interna, les organitzacions no veuen en les relacions públiques el potencial que poden aportar-li. La veritat és que una bona gestió de les relacions públiques de l'empresa pot aportar beneficis importants per a la reputació corporativa. L'àrea de relacions públiques és responsable d'establir contacte amb la resta d'àrees del departament de comunicació, així com de la gestió de les relacions que manté l'empresa amb els diversos públics del seu entorn. L'àrea també

s'encarrega de la gestió dels patrocinis de l'empresa, així com de l'organització dels esdeveniments que proposa l'entitat.

Públics

La tasca de l'àrea de relacions públiques està enfocada a tots els públics objectius de l'empresa. La seva màxima aspiració és la concreció de bones relacions amb cada un dels diferents públics amb els quals tracta l'organització. Aconseguir aquesta fita contribuirà notablement a la bona reputació de l'empresa. Per aquest motiu és important que l'àrea sàpiga tractar de manera personalitzada a cada un dels públics segons les seves característiques i necessitats.

Missatge

Cada públic requereix un missatge adaptat al seu perfil. L'àrea de relacions públiques té la rigorosa tasca d'elaborar missatges únics per a cada un dels públics de l'empresa. Saber trobar l'estil més adequat per a cada un d'ells i aportar-los la informació més interessant per als seus interessos serà clau per establir les bones relacions que persegueix l'empresa. A la vegada, l'àrea haurà de saber explicar a l'exterior les tasques que duu a terme per tal d'aconseguir per a l'empresa una imatge de transparència i accessibilitat. Per altra banda, també ha de saber exprimir els beneficis que aporten els diversos patrocinis que formalitzi l'empresa. Per aquesta tasca serà important una estreta col·laboració amb l'àrea de comunicació externa, que li proporcionarà els materials de les campanyes publicitàries enfocades a explicar aquests patrocinis.

Objectius

L'àrea de relacions públiques, tal i com el seu propi nom indica, té com a principal objectiu l'establiment de bones relacions amb tots els públics de l'empresa. Per assolir aquest objectiu caldrà que els membres de l'àrea intensifiquin els seus esforços en

conèixer els públics de l'organització. A partir d'aquesta informació podrà establir els canals de comunicació més adequats per oferir-los una atenció personalitzada. Serà de vital importància per a una nova botiga online saber trobar els proveïdors i col·laboradors adequats pel bon funcionament del negoci. Trobar aquelles empreses que facilitin un estoc complet i constant, així com un enviament en el menor termini possible serà molt important per a obtenir clients satisfets. Així doncs, l'àrea de relacions públiques haurà de detectar aquelles organitzacions que millor s'adaptin a les necessitats de l'empresa i establir un vincle d'eficàcia i confiança entre ambdues parts. L'àrea també persegueix l'important objectiu de millorar i reforçar la identitat corporativa de l'empresa. A més de concretar bones relacions amb els diferents públics haurà de saber promocionar-les a l'exterior. En aquest sentit, un dels millors mecanismes per a la correcte promoció d'aquestes relacions serà a través dels patrocinis acordats amb entitats o altres empreses.

Accions

Conèixer i analitzar els diversos públics de l'empresa
Elaborar missatges personalitzats a cada un dels públics
Establir canals de comunicació adequats per a cada un dels públics
Donar a conèixer les relacions amb els diversos públics
Gestionar i promocionar els patrocinis de l'empresa
Organitzar i controlar els esdeveniments de l'organització

6.6. Responsabilitat Social Corporativa

L'última àrea del departament de comunicació és la que s'encarrega de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC). Es tracta de l'àrea més prescindible a nivell comunicatiu, però la que pot reportar un plus de qualitat més gran a la reputació de

l'empresa. No totes les organitza empresarials disposen d'aquesta àrea, ja que sovint es considera una despesa i no pas una inversió. Les empreses que es decanten per enfocar l'àrea des d'aquesta segona perspectiva poden veure recompensats els esforços en aquesta matèria i ser considerades empreses de referència en el seu sector. Avui en dia, una empresa que es mostra responsable del seu entorn és millor valorada que les que opten per no tenir una àrea encarregada de la responsabilitat social corporativa.

Públics

La comunicació elaborada per l'àrea de responsabilitat social corporativa té una direcció clara: l'exterior. Les tasques que es duen a terme dins l'àrea tenen la finalitat de mostrar l'empresa com una organització implicada amb el seu entorn. Així doncs, els missatges elaborats per l'àrea es dirigiran principalment als consumidors i possibles clients de l'empresa. En un segon terme, l'àrea dirigirà els continguts cap a les institucions involucrades en les diferents causes amb les quals es responsabilitza. Aquesta difusió pot facilitar la instauració de relacions entre l'empresa i les institucions esmentades que, a la vegada, permetran col·laboracions i pactes entre les dues parts.

Missatges

L'àrea de responsabilitat social corporativa ha d'anar amb molt de compte alhora d'elaborar els continguts que emetrà. Enviar missatges incoherents amb l'activitat que duu a terme l'organització pot degradar considerablement la reputació de l'empresa. Cal que el que diu l'empresa es correspongui amb el que fa, ja que en cas contrari els seus públics poden crear-se una imatge negativa de l'entitat. L'elaboració de continguts ha de passar per un estricte anàlisi i control abans de ser publicat o facilitat als mitjans de comunicació. No cal dir que les informacions emeses han de ser veritables i correspondre's amb el dia a dia de l'empresa. Qualsevol relliscada de l'àrea de responsabilitat social corporativa pot comportar seriosos maldecaps per a l'empresa.

Objectius

El principal objectiu de l'àrea de responsabilitat social corporativa és establir la política i la posició que prendrà l'empresa respecte el compromís amb la societat. En aquest sentit, l'organització ha de concretar en quines causes socials voldrà estar compromesa i dur a terme accions que ajudin a millorar la seva situació. Per a una botiga online, en principi, no hi ha una causa concreta en la qual es pugui fer involucrar tenint en compte la seva activitat. Aquesta decisió dependrà del sector empresarial en el qual operi. Per posar un exemple, si la botiga online es dedica a vendre material esportiu, el més adequat serà que l'empresa es mostri involucrada en temes al voltant de la salut i l'esport. Una causa en la que també es podria mostrar especialment responsable sense tenir en compte la naturalesa dels seus productes seria en l'àmbit dels drets humans i laborals ja que afecta a qualsevol tipus d'empresa. Per altra banda, un comerç electrònic podria comprometre's en temes de medi ambient a partir de la confirmació de l'origen dels productes que comercialitza. L'àrea també haurà d'establir quina política empresarial aplicarà l'organització amb els seus treballadors i instaurar el codi de conducta que hauran de complir. Aquestes polítiques i codis poden recollir-se en el manual de responsabilitat social corporativa. Per altra banda, l'àrea ha d'establir bones relacions amb els mitjans de comunicació per tal que publiquin les informacions relatives a la seva activitat.

Accions

Determinar les polítiques de responsabilitat social corporativa de l'empresa
Redactar el codi de conducta dels treballadors
Elaborar el manual de responsabilitat social corporativa
Establir relacions de col·laboració amb institucions involucrades en causes socials
Col·laborar activament amb els mitjans de comunicació

6.7. Planificació, pressupost i control

Entre les tasques del responsable del departament de comunicació es troba la coordinació i control de les diferents tasques que duen a termes les diverses àrees que gestiona. Cada àrea ha de fer-li arribar un calendari amb les tasques que tenen planificades per als propers mesos, així com el pressupost que han previst per a cada una de les accions. És de vital importància que el principal responsable de la comunicació de l'empresa sàpiga coordinar les accions de cada àrea i les adapti a la resta del departament. També tindrà l'obligació de revisar les partides previstes per a cada una de les accions i confirmar el pressupost de cada àrea. Per a l'alta direcció serà primordial que es respectin els números presentats per facilitar la feina del departament d'economia i finances i tenir equilibrades les balances de l'empresa. Les àrees del departament de comunicació primer i el seu màxim responsable després han de confirmar la viabilitat econòmica de cada una de les accions planificades i complir amb els límits imposats.

La planificació de les tasques és gairebé obligatòria per al bon funcionament del departament de comunicació. El calendari d'accions servirà per a conèixer en tot moment en quin punt de la implementació es troba cada àrea i que les diferents àrees es puguin coordinar entre elles. També servirà per a què el responsable de comunicació pugui dur un control exhaustiu de l'activitat del seu departament. És una eina clau per al control del funcionament del departament de comunicació que pot reportar dades molt clarividents dels resultats que s'han obtingut en un període de temps concret. Així doncs, com més exhaustiu sigui el calendari d'accions i la seva planificació, més útil serà posteriorment per a dur un control i poder exposar els resultats a l'alta direcció. Seria ideal que el calendari inclogués les accions que es duran a terme, els públics i els missatges vinculats a aquestes, el termini d'implementació, el pressupost adjunt i altres observacions d'interès.

7. Conclusió

El conjunt d'aquesta dissertació demostra la necessitat per part de les empreses de saber promocionar correctament els seus negocis online. Una bona comunicació permet augmentar els resultats de ventes i fidelitzar els consumidors d'una marca. Aquesta afirmació confirma que l'aplicació d'un bon pla de comunicació serveix per a ajudar a assolir els objectius que s'hagi marcat la direcció responsable d'una empresa. En el cas d'un comerç electrònic la comunicació se centra en la creació d'una identitat corporativa amb bona presència, així com de la captació dels usuaris de la Xarxa per a convertir-los en consumidors fidels.

La primera part d'aquesta dissertació serveix per endinsar-nos en els primers passos en la creació de qualsevol empresa. El document base a partir del qual s'estructura i es crea una organització empresarial és el pla d'empresa. No es tracta d'un document obligatori que s'hagi de presentar a les administracions pertinents, però els experts coincideixen en què és la millor base per al punt de partida d'una nova empresa. A partir de les informacions que en ell es reflecteix, l'equip emprenedor o l'emprenedor encarregats del negoci poden idear i implementar els diferents elements que conformen una empresa d'inici.

El següent apartat de la dissertació fa referència a la construcció d'una marca i la rellevància d'aquest procés en la formació de la identitat corporativa d'una empresa. La marca no està formada tan sols per un logotip, sinó que darrere d'aquest concepte existeixen un munt d'elements que poden afectar la percepció que en tinguin els consumidors i la resta de públics objectius de l'entitat. Aconseguir crear una marca rellevant en el mercat i coherent amb els valors de l'empresa serà clau per aconseguir fer-se un lloc entre la competència i obtenir una gruix de consumidors fidels.

Sovint es confon la identitat corporativa amb la imatge corporativa. El segon concepte fa referència a aquells elements visuals que conformen la "façana" de l'empresa, o en d'altres paraules el que els públics veuen de la marca. Parlem de logotips, tipografies, colors corporatius o, fins i tot, mascotes. Per altra banda, la identitat corporativa, de la qual també forma part la imatge corporativa, està formada per tots aquells elements (visuals o no) que participen en la creació de la imatge mental que es crea en els

consumidors quan se'ls parla de la marca o en reben algun impacte, ja sigui en forma de campanya publicitària, en una notícia als mitjans de comunicació, en el patrocini d'un esdeveniment, etc.

Finalment, el gruix més important d'aquesta dissertació està enfocada a concretar la funció d'un pla de comunicació, especialment els que es destinen a promocionar un comerç electrònic. Aquest document, que parteix de les informacions obtingudes del pla d'empresa i els objectius empresarials concretats per l'alta direcció de l'organització, serveix per a implementar la comunicació que durà a terme el departament responsable. El pla de comunicació és una de les eines més rellevants de les quals disposa l'empresa per ajudar a l'organització a assolir els seus objectius. El departament de comunicació ha d'aplicar les accions definides per les diferents àrees que el conformen. Cada àrea ha d'analitzar els seus públics objectius, elaborar un missatge adaptat a les seves necessitats i planificar les accions que desenvoluparà per emetre els missatges esmentats.

El departament de comunicació té com a principal objectiu establir relacions amb els diferents públics objectius de l'empresa. Aquest objectiu l'assolirà a partir de l'estratègia comunicativa que determini el seu màxim responsable, juntament amb els caps de les diferents àrees que conformen el departament. Qualsevol acció que es planifiqui, s'idea, s'elabora i es destina per aconseguir resultats que serveixin per reforçar dita estratègia. El departament de comunicació també té l'important objectiu de promocionar la marca (o marques) de l'empresa amb la intenció d'augmentar les seves ventes. A través de les seves diverses àrees, sobretot l'encarregada de la comunicació externa, haurà d'elaborar campanyes publicitàries que serveixin per a difondre la identitat corporativa de l'empresa i les característiques dels productes que comercialitza.

La promoció d'un comerç electrònic ve definida pels elements que caracteritzen aquest tipus d'activitat empresarial. Actualment, les botigues virtuals s'han convertit en un dels espais de transacció més importants. Han aconseguit guanyar terreny a les botigues físiques i forçar a les empreses a combinar les dues maneres de fer negocis. Les principals fites en la promoció d'una botiga online se centren en la captació i

fidelització dels usuaris. Internet ha atret un munt de consumidors cap al seu espai virtual i les empreses han sabut aprofitar-lo per a vendre els seus productes o serveis. Els departaments de comunicació de les empreses que es dediquen al comerç electrònic destinen la major part dels seus esforços i recursos en realitzar campanyes de captació, a prestar una bona atenció al client a través de les xarxes socials i a oferir continguts de qualitat als usuaris.

Internet s'ha convertit en un espai d'oportunitats per a les empreses, no tan sols per a vendre els seus productes, sinó per implementar la seva comunicació. Qualsevol tipus d'empresa, estigui enfocada o no en el comerç electrònic, ha vist en Internet un mitjà ideal per a promocionar les seves marques. Internet permet assolir un gran impacte en el públic. També facilita la difusió de campanyes amb gran contingut de materials audiovisuals, aspecte diferencial per a captar l'atenció dels consumidors. Els comerços electrònics estan situats dins d'aquest mitjà i han d'aprofitar la interacció per saber aplicar una comunicació que li permeti estar a la distància més pròxima possible dels seus consumidors o futurs consumidors.

8. Bibliografia

Acotex. Manuales prácticos de la Pyme (2016) *Como crear una marca* [Data de consulta: 12 de novembre de 2016] http://www.acotex.org/wp-content/uploads/como-crear-una-marca2.pdf

Asociación Española de Comercio Electrónico (2015) *Estudio sobre comercio electrónico B2C 2015* [Data de consulta: 25 d'octubre de 2016] http://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/Mas-Transparencia/Informes-de-interes/Comercio/Comercio-electronico-B2C-2015.html

CatEmprèn (2016) *Com faig un bon pla de comunicación* [Data de consulta: 20 de novembre de 2016] http://catempren.pimec.org/repositori/recursos-pimec/docs/ca/Com%20faig%20un%20pla%20de%20comunicació.pdf

Cecarm. Comercio Electrónico Región de Múrcia (2016) *Plan de Marketing Online para Tiendas Virtuales* [Data de consultat: 3 de gener de 2017] http://www.cecarm.com/emprendedor/estrategia/plan-de-marketing-online-para-tiendas-virtuales-parte-i-objetivos-y-estrategias-33083

Cristina Aced. Manuales Prácticos de la Pyme (2016) *Como elaborar el Plan de Comunicación* [21 de desembre de 2016] http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2014). *El comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago.* [Data de consulta: 25 d'octubre de 2016] https://telecos.cnmc.es/documents/10138/0/CE_IIT_2014.pdf/af239bfd-45ab-4f5c-a779-8c776c037349

Cuesta, Félix. Universidad de Alcalá. *Las Pymes en el comercio electrónico y en el mercado global* [Data de consulta: 30 d'octubre de 2016] http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/203.pdf

Cunninghan, M. J. (2000) *Cómo desarrollar una estrategia de comercio electrónico.* Editorial Prentice Hall. México DF.

Ecas. Entitats Catalanes d'Acció Social (2016) *El Pla de Comunicació* [Data de consultat: 21 de desembre de 2016] http://acciosocial.org/wp-content/uploads/2015/07/sessio-2_pla-com_13oct_formatECAS.pdf

Escribano, Javier (2011) *Vender en Internet. Las claves del éxito.* Editorial Anaya Multimedia. Madrid.

Flavián, C; Gurrea R. (2004) *El estudio del comportamiento del consumidor en un entorno virtual.* Estudios sobre Consumo.

Gómez, Miguel Ángel; Lorenzo, Carlota (2006) *El desarrollo del comercio electrónico: el efecto de la ambientación en entornos virtuales* [Data de consulta: 30 d'octubre de 2016]

Häubl, G; Trifts, V. (2000) *Consumer Decision Making in Online Shopping Enviroments: The Effects of Interactive Decisions Aids.* Marketing Science.

Iniciatives econòmiques (2016) *Pla Empresa. Exemples de Pla d'Empresa* [Data de consulta: 5 de novembre de 2016] http://iniciativeseconomiques.com/emprenedors/index.asp?w=pg&s=15&a=69

Lamolla, Laura *El Pla* d'Empresa. Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya

Liberos, Eduardo (2011) *El libro del comercio electrónico.* Editorial Esic. Madrid

Marketing directo (2016) *5 pasos necesarios para construir una marca* [Data de consulta: 12 de novembre de 2016] https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/5-pasos-necesarios-para-construir-una-marca

Moreda, Teresa. *Comercio electrónico.* *https://www.academia.edu/4762668/Comercio_Electrónico_1_COMERCIO_ELECTRÓNICO?auto=download*

Pere Tarrés (2016) *Claus per a l'elaboració d'un pla de comunicació* [Data de consulta: 20 de desembre de 2016] http://www.peretarres.org/arxius/fcie/consultoria/claus-elaboracio-pla-comunicacio.pdf

Rodríguez, I. (2000) *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información.* ESIC. Madrid.

Ryan, G. (2003) *An Exploratory Investigation of Waiting on the Internet: Discovering the Concept and Developing the Framework.* Tesis Doctoral. Universitat Oberta de Catalunya.

Steinfield, C.; Whitten, P. (1999). *Community Level Socio-economic Impacts of Electronic Commerce.* Journal of Computer Mediated Communiction. http://jcmc.indiana.edu/vol5/issue3/steinfield.html

Universitat Pompeu Fabra (2016). *Pla Empresa* [Data de consulta: 4 de novembre de 2016] https://www.upf.edu/innovacio/_pdf/Pla_empresa_bs_DEFINITIU_2015.pdf

Xarxa Emprèn. Generalitat de Catalunya (2016) *Pla Empresa* [Data de consulta: 4 de novembre de 2016] http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/plaEmpresa.do

Xarxanet (2016) *8 claus per elaborar un bon pla de comunicació* [Data de consulta: 20 de desembre de 2016]

http://xarxanet.org/projectes/recursos/8-claus-elaborar-un-bon-pla-de-comunicacio