# LA COMUNICACIÓ CORPORATIVA DE PROXIMITAT,

## o per què les PIME també han d'invertir en la seva pròpia marca

David Achell i Martínez

Grau de Comunicació
Universitat Oberta de Catalunya
Directora de projecte: Meritxell Costa Romea

Gener de 2017

Il·lustració de la portada: Freepik
Maquetació: David Achell

## RESUM

La comunicació sovint ha semblat terreny exclusiu de les grans empreses. Notables campanyes de projecció de marca o producte dissenyades amb recursos propis i sufragades per amplis pressupostos. Però cada vegada més les PIME hi tenen moltes coses a dir, en l'àmbit de la comunicació corporativa. Els autònoms, les micro, petites i mitjanes empreses representen el 99,9% del teixit productiu del nostre país, i aquesta immensa majoria no pot quedar al marge de l'estratègia que possibilita connectar l'empresa amb els seus públics d'interès. L'eclosió dels mitjans socials i la generalització de la bidireccionalitat en l'entorn digital ha esdevingut revulsiu del sector de les PIME a l'hora d'accedir a l'àmbit de la comunicació corporativa. Malgrat això, encara hi ha moltes barreres per superar. I és que projectar la marca d'un comerç, servei, negoci o petita empresa no depèn únicament de pressupostos, recursos i estratègies. Depèn també, i sobretot, de voluntat de comunicar.



## PARAULES CLAU

Comunicació corporativa, màrqueting, PIME, petita i mitjana empresa, proximitat, publicitat, relacions públiques, pla de comunicació, identitat corporativa, marca.



## ABSTRACT

*Communication has often seemed to be the exclusive domain of large companies. Remarkable campaigns of projection of brand or product designed with own resources and supported by ample budgets. But increasingly SMEs have many things to say in the field of corporate communication. The self-employed, micro, small and medium-sized enterprises represent 99.9% of the productive fabric of Catalonia, and that vast majority can not be left out of the strategy that makes it possible to connect the company with its stakeholders. The emergence of social media and the generalization of bi-directionality in the digital environment has become a thrill to the SME sector when it comes to accessing corporate communications. However, there are still many barriers to overcome. To project the brand of a commerce, service or business does not only depend on budgets, resources and strategies. It also depends, and above all, on the willingness to communicate.*



## KEY WORDS

*Corporate communication, marketing, SME, small and medium-sized enterprises, proximity, advertising, public relations, communication plan, corporate identity, branding.*

# ÍNDEX


1. INTRODUCCIÓ pàg. 7
- 1.1 Objectius pàg. 10
- 1.2 Metodologia aplicada pàg. 13

2. LA COMUNICACIÓ CORPORATIVA pàg. 15
- 2.1 Definició pàg. 17
- 2.2 Comunicació? Màrqueting? Publicitat?... pàg. 18
- 2.3 La Direcció de Comunicació pàg. 20
- 2.4 El Pla de Comunicació pàg. 23

3. LA COMUNICACIÓ A LES GRANS EMPRESES pàg. 35
- 3.1 Radiografia del sector pàg. 37
- 3.2 Peça clau de l'estratègia de les grans empreses pàg. 41
- 3.3 La comunicació com a element de competitivitat pàg. 43

4. LA COMUNICACIÓ A LA PETITA I MITJANA EMPRESA pàg. 47
- 4.1 Radiografia del sector pàg. 49
- 4.2 L'aportació de valor a la PIME pàg. 52
- 4.3 Anàlisi de costos i rendiment de benefici pàg. 55
- 4.4 Com comuniquem? pàg. 57
  - 4.4.1 Identitat visual pàg. 57
  - 4.4.2 Comunicació corporativa pàg. 58
  - 4.4.3 Comunicació de màrqueting pàg. 59
  - 4.4.4 Publicitat pàg. 60
  - 4.4.5 Canals digitals pàg. 61
  - 4.4.6 Premsa i Publicity pàg. 64
  - 4.4.7 Relacions públiques pàg. 65
  - 4.4.8 Responsabilitat Social Corporativa pàg. 66
  - 4.4.9 Comunicació interna pàg. 67
- 4.5 Un denominador comú: la creació de continguts pàg. 68

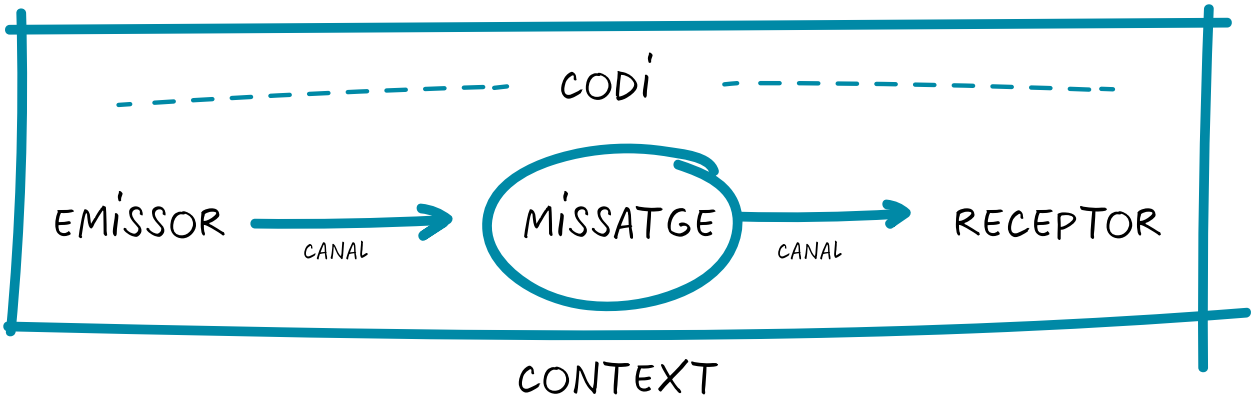
5. CONCLUSIONS pàg. 73

BIBLIOGRAFIA pàg. 79

# 1. INTRODUCCIÓ

Una mestra explica la lliçó davant un grup d'alumnes en una escola de Kielce, a Polònia. A la mateixa hora, una mare agafa en braços el seu nadó recent nascut a Dunedin, Nova Zelanda. Comparteixen uns segons de complicitat, mirant-se als ulls, i tocant-se els dits menuts de la mà. En aquell mateix moment dos desconeguts inicien una conversa intranscendent en un ascensor d'un edifici a la 7a Avinguda de Phoenix, als Estats Units d'Amèrica. Coincideix amb l'escridassada antològica entre dos amics que creien haver-s'ho dit tot a la ciutat colombiana de Cali. A la mateixa hora i en el mateix moment en què una família japonesa comparteix silencis davant el televisor al seu saló de Gifu, i una tribu korowai entona càntics d'agraïment diví en una zona remota de Papua. En aquell precís instant, un botiguer català fulleja un pamflet d'ofertes de la competència, mentre pensa tot el que ell podria arribar a ser, i no és.

Cada segon, arreu del món, tenen lloc milions d'accions de comunicació simultànies; algunes d'elles de forma conscient i tantíssimes d'altres d'imperceptibles, totalment inconscients i potser intranscendents. La història de la comunicació es remunta als orígens de la pròpia humanitat i forma part de la nostra essència com a éssers humans. Comunicació no verbal, monòlegs, diàlegs i converses. Expressions artístiques i gràfiques. Senyals de fum, mitjans de comunicació, publicitat i mirades. Tot plegat amb un tret definitori, un paradigma comú: la identificació d'una sèrie de factors que integren qualsevol tipus d'acte comunicatiu.




L'estudi d'aquests factors de la comunicació significaren el punt de partida d'algunes de les principals teories de la comunicació (Shannon-Weaver, Laswell, Habermas...[1]). I és que el segle XX fou el de l'auge de la comunicació; no només dels mitjans i canals, sinó també de l'estudi de la disciplina, de la seva elevació a categoria científica. La Comunicació amb majúscules arriba a les universitats, les cases, els governs i les societats. La humanitat sembla haver-se adonat que allò que havia conviscut amb ella des de sempre, allò que havia format part de la seva pròpia manera de ser i de fer, ara cobra una importància cabdal. Ha nascut la comunicació, malgrat que mai hagi deixat de ser ben viva.

I de la mateixa manera que la comunicació forma part de les nostres vides des que naixem fins que morim, també és present en tots dels camps en els quals ens desenvolupem com a persones i professionals: en la família, l'escola, l'oci o la feina. És en aquest darrer camp on centrarem aquest estudi. No en les formes de comunicació personal que podem establir amb companys de feina, caps o subordinats, sinó en les formes de comunicació corporativa que la pròpia empresa estableix amb el seu entorn relacional, en el marc d'un model de comunicació organitzativa.

1. Es tracta d'alguns dels grans teòrics de la comunicació, la contribució dels quals ha estat fonamental per a l'estudi de la comunicació moderna. La teoria matemàtica de Claude Shannon i Warren Weaver (1948) planteja que tot acte de transmissió comunicatiu pot mesurar científicament la quantitat d'informació que transmet. El model Harold Laswell (1948) planteja un acte de comunicació conductista focalitzant l'interès en la codificació i la intencionalitat en pro del contingut del missatge. De la seva banda, Jürgen Habermas, com a màxim exponent de l'Escola de Frankfurt, aprofundeix en el caràcter sociològic de la comunicació (anys 70 i 80 del segle XX).

## 1.1 Objectius

L'objectiu d'aquest estudi és identificar els principals elements que la comunicació posa a l'abast de les empreses per a contribuir a l'assoliment dels seus objectius corporatius. Per a això hem d'entendre la comunicació no només com una acció, sinó situant-la en el centre d'una xarxa de polítiques estratègiques que operen transversalment en el sí de les empreses i que formen part dels valors de la mateixa. Al nivell de les polítiques financeres, de qualitat, de gestió dels recursos humans, de producció, innovació o comercials.

I si és cert que –com ja hem vist– la comunicació és present en qualsevol tipus d'interacció social, també ha de formar part de qualsevol tipus de forma empresarial, sigui quina sigui la seva categoria organitzativa.

| Categorització empresarial vigent a la Unió Europea[2] | | | |
|---|---|---|---|
| Categoria d'empresa | Núm. treballadors | Volum de facturació | Balanç general |
| Gran | >250 | >50 milions € | > 43 milions € |
| Mitjana | <250 | <= 50 milions € | <= 43 milions € |
| Petita | <50 | <= 10 milions € | <= 10 milions € |
| Micro | <10 | <= 2 milions € | <= 2 milions € |

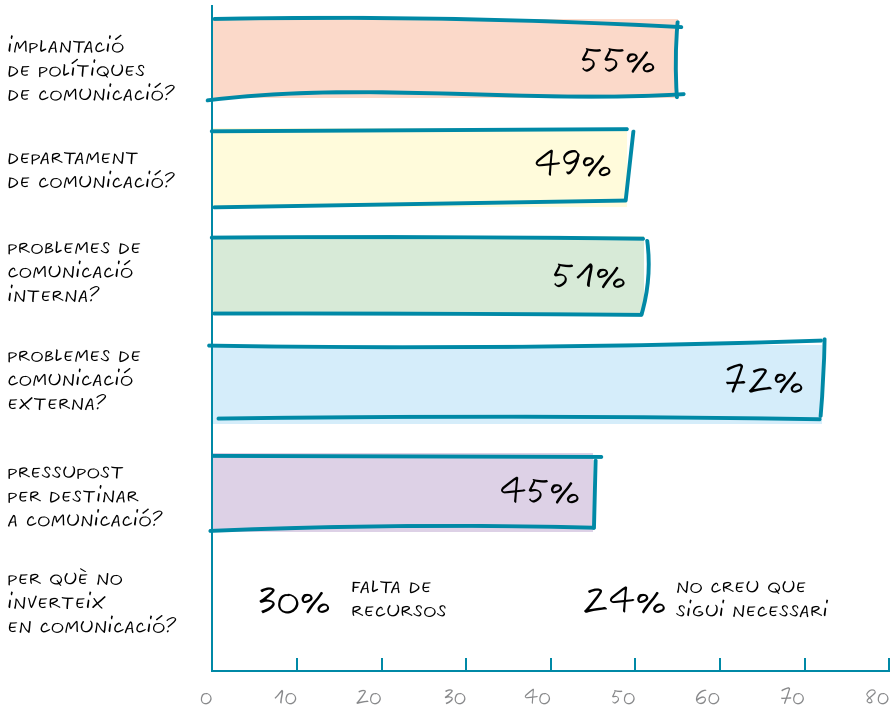
Tot i que el centre d'interès d'aquest estudi seran les micro, petites i mitjanes empreses, prendrem com a punt de partida l'anàlisi per les grans corporacions, ja que sovint aquestes són les que més interioritzada tenen la necessitat d'establir polítiques efectives de comunicació. Com veurem, la seva estructura organitzativa, la seva capacitat pressupostària i la seva orientació vers la universalització afavoreixen la integració de la comunicació en el seu model funcional. Coneixerem els principals estudis econòmics que demostren la importància que les empreses espanyoles donen a la seva comunicació corporativa, social i de producte, i obtindrem així una radiografia fidel del panorama comunicatiu de les principals empreses de l'estat.

2. Recollida en l'Annex I del Reglament 651/2014 de la Comissió Europea.

Aquest serà el context sobre el qual confrontarem la situació a l'entorn de les PIME. L'estadística demostra que les petites i mitjanes empreses encara no han pujat de forma massiva al carro de la comunicació corporativa, per motius diversos. En alguns casos per la falta d'importància que donen a aquest tipus de polítiques, en d'altres per no concebre-la com un valor estratègic de la seva empresa, i en molts amb l'excusa de fons de la falta de recursos econòmics. I és que la comunicació continua veient-se en molts casos com una despesa en comptes de com una inversió. Un error que es deu sovint al fet de no saber identificar què és la comunicació corporativa, barrejant conceptes com publicitat, màrqueting, promoció o relacions públiques.

Si abordem algunes dades inicials d'un estudi recent presentat sobre l'àmbit de la comunicació aplicada a les PIME[3], veurem que el percentatge d'implantació d'aquestes polítiques estratègiques en aquest sector se situa a l'entorn del 55%. L'informe afirma que gairebé la meitat de les petites i mitjanes empreses espanyoles no té Departament de Comunicació (propi o externalitzat), fet que esdevé significatiu del grau d'importància que aquestes empreses atorguen a la comunicació com a element d'estratègia corporativa. També més d'un 51% de les PIME afirmen tenir algun problema de comunicació interna, mentre que el percentatge puja fins al 72% a l'hora d'identificar algun tipus de problema en comunicació externa.

Una bona manera de mesurar el grau d'importància que les empreses donen a la comunicació i el màrqueting és analitzant també els recursos econòmics que hi destinen, provinents dels seus pressupostos anuals. En aquest sentit, i segons es desprèn d'aquests estudis, només el 45% de les PIME destina algun tipus de recurs econòmic a la comunicació. Prop del 30% dels enquestats afirmen que el principal motiu per no destinar-hi recursos és la falta de capital; però el que és més preocupant: gairebé 1 de cada 4 no ho fa perquè creu que no és necessari.




Justament per contrarestar alguns dels falsos mites que s'amaguen sobre la inversió en comunicació corporativa, aquest estudi pretén també relacionar diferents formes de comunicació de les quals pot disposar una empresa de petit o mitjà format, i com aquestes formes es poden traduir en accions concretes, quantificables i verificables al servei dels objectius generals d'una corporació així com de les seves metes específiques, en

3. **OAK Power** (2015) *Panel de Comunicación en las PYME.*

funció de la missió i visió de cada d'elles.

Pretenem saber què és la comunicació corporativa, quin servei en fan les grans corporacions i com es tradueix això en les PIME. Què aporta la inversió en comunicació a una petita o mitjana empresa i amb quines fórmules compten aquestes per comunicar marca, producte o servei als seus públics.

Els objectius d'aquest treball responen a una voluntat d'anàlisi professional que entronca amb la motivació personal de qui signa aquest estudi, amb una trajectòria laboral de més de 15 anys vinculada a un concepte central: **la comunicació de proximitat**. Un àmbit que es desenvolupa en l'entorn dels mitjans de comunicació, anteriorment anomenats locals, i d'ençà d'uns anys enrere rebatejats com a mitjans de proximitat. Però també a l'altra banda del carrer, en l'entorn de les empreses o administracions de dimensió reduïda, les fonts de generació de contingut que s'adrecen a públics d'un entorn geogràfic o temàtic reduït. La proximitat s'entén com un concepte geogràfic, però també emocional i social. Els ajuntaments, les botigues de barri, les petites empreses,... són organitzacions que necessiten comunicar-se amb els veïns, les entitats, els consumidors del barri, del poble, de la ciutat... de l'espai social del qual formen part.

En una societat cada vegada més globalitzada, el teorema del binomi Global–Local, que ha desenvolupat àmpliament a casa nostra el sociòleg Manuel Castells, pren un sentit essencial en l'àmbit de la comunicació. La seva visió aplicada a l'economia, la política, les TIC o fins i tot l'urbanisme, adquireix un sentit propi en l'estudi del flux de la informació entesa com la comunicació del coneixement. La humanitat conforma una societat interconnectada, profundament indexada, on l'aleteig d'una papallona en una punta del planeta pot tenir efectes devastadors a l'altre extrem del globus[4]. I enmig d'aquesta imparable globalitat social, els individus correm el risc d'ofegar-nos per la creixent infoxicació; un terme que, malgrat semblar recent, ja era objecte d'estudi des dels anys 70 del segle XX.

**INFOXICACIÓ**

Acrònim dels termes *intoxicació* i *informació*, i que fa referència a la incapacitat per fer front a un excés d'informació que genera una frustració davant la incapacitat per comprendre-la i assimilar-la. El terme pren especial significat en l'era de la tecnologia i sovint s'interpreta com el gran peatge que la societat digital ha de suportar si vol continuar evolucionant.
Els riscos d'una contaminació informativa fruit de la revolució tecnològica, de la mateixa manera que la revolució industrial va haver d'assumir els riscos de la contaminació ambiental.

La nostra societat viu emmirallada en la globalització. Volem poder menjar pizza, *sushi, ceviche* o *hot dogs*,... però també necessitem de tant en tant un bon estofat de l'àvia per recordar les nostres arrels. Sentim el desig de poder viatjar a Nova York, Londres o Timbuctú,... però en ocasions també necessitem fer una escapada a la Costa Brava per recordar que això és casa nostra. Seguim les notícies de la CNN, la BBC o Al-Jazeera,... però també necessitem de tant en tant veure el Telenotícies Comarques per reconnectar-nos a la nostra realitat. La nostra globalitat volguda i/o obligada no treu que l'individu necessiti d'una connexió amb les arrels, amb la tradició, amb la genètica. Som éssers globals ancorats a una determinada proximitat. I aquí és on pren forma i força aquest concepte. No s'ha d'entendre la proximitat com un terme pejoratiu, de manca de visió global, d'obligació pobletana. La proximitat és allò que ens connecta amb la nostra essència, aquell refugi emocional i físic que esdevé casa nostra, en el sentit més ampli del terme.

La comunicació de proximitat, per tant, és aquella que ens connecta amb aquest territori, amb aquesta societat, amb aquestes arrels. En l'àmbit de l'organització empresarial, la proximitat ens l'ofereix aquella botiga del costat de casa, aquell professional autònom a qui cridem pel nom, aquella petita empresa que connecta amb el nostre imaginari col·lectiu o amb el nostre paisatge urbà.

4. Aquest concepte té els seus orígens en un antic proverbi xinès i actualment és considerat un dels preceptes essencials de la Teoria del Caos, que estudia -des de la base de la física i la matemàtica- els fonaments que determinen com una petita variació en una determinada condició inicial pot desencadenar grans repercussions en el comportament futur, generant situacions d'un abast impredictible.

Activitat empresarial de proximitat que té la necessitat de comunicar-se amb nosaltres. L'obligació d'exercir la seva pròpia comunicació de proximitat.

## 1.2 Metodologia aplicada

El punt de partida teòric d'aquest estudi el prendrem en base a la pròpia definició dels conceptes claus. Un primer estudi semàntic dels diferents termes que conflueixen a l'entorn de la comunicació corporativa serà molt il·lustratiu per discernir les funcions i objectius d'uns i altres. A partir d'aquí podrem aprofundir en les dinàmiques pròpies de camps com la publicitat o el màrqueting i el rol de la comunicació a l'entorn d'ells. En aquest àmbit seran d'utilitat els estudis de teòrics com **E.J. McCarthy** o **R. Muñiz**.

A partir d'aquí, i en base a l'anàlisi de resultats estadístics aportats per l'**Instituto Nacional de Estadística** o les dades recollides per informes com l'*Anuario de la Comunicación* **(Dircom)** o el *Panell de la Comunicació a les PIME* **(OAK Power)**, dibuixarem el paper de la comunicació en l'àmbit de les grans corporacions i el rol estratègic que aquesta hi desenvolupa com a element estructural i de valor competitiu. Per fer-ho comptarem també amb l'aportació teòrica d'autors com **C.B.M. Van Riel, A. & M. Mattelart, A.W. Page, A. Álvarez Nobell** o **F. David**.

Les dades estadístiques recollides en els informes de PIMEC (la principal patronal de petites i mitjanes empreses de Catalunya) així com la informació de valor aportada per les seves responsables de comunicació i màrqueting, permetran introduir-nos en la realitat de la situació comunicacional de les PIME. La recollida de testimonis concrets sobre les pràctiques en aquest camp ens servirà per entrar de ple en l'objecte central d'estudi: una radiografia del grau d'aplicació actual al nostre país i la identificació dels elements de valor diferencial que la comunicació pot aportar a una empresa de categoria petita o mitjana. En aquest sentit els testimonis seran els aportats per:

- **Eva Prats**, cap del servei de Premsa i Comunicació per a empreses de la patronal PIMEC, que ofereix serveis de comunicació als seus associats.
- **Sofia Ricart**, responsable de Serveis de Màrqueting Digital per a empreses de la patronal PIMEC, també com a servei especialitzat d'assessoria i desenvolupament en aquest camp per a petites i mitjanes empreses.
- **Marc Soriano**, empresari autònom, convençut de la necessitat d'invertir en la seva pròpia marca i en recursos de comunicació i publicitat.
- **Manel Faura**, gerent de l'empresa GARCIA FAURA, SL, de dimensió mitjana, i que va crear el seu propi Departament de Comunicació l'any 2010, en plena crisi econòmica, com a fórmula per dotar-se de valor estratègic.
- **Salvador Tudela**, agent comercial i intermediador d'espais publicitaris, treballa per a mitjans de comunicació públics i privats del Baix Llobregat, i en l'àmbit de la gestió de campanyes de comunicació per a PIME.
- **Jordi Navarro**, membre de la Junta de Govern del Col·legi de Periodistes de Catalunya, i responsable del grup de treball de Gabinets de Comunicació.

El punt de vista d'aquests entrevistats no només servirà per aportar valor addicional a l'exposició de fets, sinó que ens ajudarà a identificar casos de bones i males pràctiques, així com a dibuixar les principals conclusions del treball.

L'estudi servirà també per identificar els principals elements, canals i eines que conformen l'anomenada comunicació corporativa, i el partit que en poden treure les PIME de cada un d'aquests elements. Amb l'ajuda de la categorització que en fan teòrics com **J. Xifra** o **A. Sáez**, s'identificaran els principals canals, des de la comunicació interna a la publicitat, passant per elements com la identitat visual o la responsabilitat social corporativa.

# 2. LA COMUNICACIÓ CORPORATIVA

## 2.1 Definició

**COMUNICAR** [s. XIV; del ll. Communicare, íd.]
v 1 tr Transmetre, fer conèixer (alguna cosa) a algú. *Comunicar un secret, una notícia, les idees, les intencions, a algú.*

Entenem per comunicació corporativa el conjunt d'estratègies d'una empresa encaminades a connectar les seves idees, productes i serveis amb el conjunt de públics als quals adreça la seva activitat. Aquesta definició tan genèrica, potser tan vague, ens situa en un primer nivell de reflexió que no podem passar per alt, i que esdevé primer pas essencial a l'hora de definir la política comunicativa d'una corporació: quins són els seus públics? Malgrat el boom de la comunicació sorgit de l'era digital, encara hi ha empreses (empresaris) que erròniament poden entendre que el seu únic públic objectiu és el client final, aquell que haurà de consumir directament els seus productes o serveis. I d'aquí que molts puguin entendre que la comunicació és únicament sinònim de publicitat: *quina millor eina, doncs, per explicar què faig als meus possibles compradors que un bon anunci?*

Però no ens enganyem: publicitat i comunicació no són sinònims, com abordarem àmpliament més endavant. De la mateixa manera que l'únic públic d'una corporació no són els seus clients.

Una de les principals característiques que defineix bona part dels éssers vius (humans, però també d'altres espècies de mamífers, aus o insectes) és la seva capacitat de socialització. Som el que s'anomena animals socials. Aquesta és una de les funcions pròpies que defineix l'homo sapiens, juntament amb altres capacitats de coneixement, raó o lògica. Aquesta capacitat (i necessitat) de socialització ens acompanya durant tota la nostra vida, en entorns com la família, l'escola, la feina o les amistats. La manca de tota capacitat de socialització, de fet, és considerada una malaltia i, depenent del seu grau de manifestació, pot adoptar noms diversos, com autisme, trastorn antisocial, Asperger, o tants d'altres.

Les persones estem fetes per a relacionar-nos amb el nostre entorn i, per fer-ho, usem un dels arts més nobles i innats que podem arribar a dominar: la comunicació. Forma part de la nostra vida quotidiana i seria realment complex identificar els centenars de vegades al dia que protagonitzem alguna acció comunicativa.

Aquesta capacitat de relació formarà part de les nostres vides fins l'últim dia, també en totes les accions que emprenguem en el decurs de la mateixa. I què és sinó una empresa? La més evident acció emprenedora que hom pugui dur a terme.

**EMPRESA** [1370; de emprendre]
f 1 1 Allò que hom emprèn, designi que hom posa en execució. *Una empresa atrevida, perillosa, àrdua. Abandonar una empresa. Reeixir en una empresa.*

Si l'ésser humà, doncs, és social per naturalesa, l'empresa –entesa com a materialització organitzada d'una idea sorgida de l'ésser humà– ha de ser concebuda també des de la seva capacitat relacional. Una empresa, per tant, és també un animal social.

I com animal social que és, tindrà la capacitat, necessitat i virtut de relacionar-se amb tots aquells individus i organitzacions que comparteixen entorn, interessos o objectius amb ella. Són els clients l'únic públic d'una empresa? Rotundament, no. Ara bé, quants públics més pot arribar a tenir? I el que és més important, amb quins d'ells caldrà establir una comunicació efectiva i continuada? Treballadors, proveïdors, organismes oficials, comunitat territorial, competència, gremis o associacions professionals,...

**MANEL FAURA**
Director general del grup GARCIA FAURA
Seu central a Catalunya i delegacions a Colòmbia i França.
200 treballadors directes i 60 d'indirectes (Dades de novembre de 2016)

Manel Faura reconeix que aquesta identificació de públics és el principal obstacle que va haver d'afrontar quan, l'any 2010, va decidir impulsar –per primera vegada en la centenària història de l'empresa– un Departament de Comunicació. Fins aquell moment s'havia mostrat reticent a apostar per la comunicació com una política corporativa transversal. En moments puntuals al llarg dels 80 i dels 90, l'empresa havia fet petites inversions en publicitat, però fins aleshores no havia donat major importància a aquest sector. Quan ho va fer, però, no entenia la comunicació com una eina al servei d'altres públics que no fossin els clients externs. 7 anys després fa un balanç summament positiu de la implantació de polítiques de comunicació al servei del públic intern i del conjunt de la comunitat territorial en la qual desenvolupa la seva activitat. "El conjunt de totes aquestes accions no només ens ha fet créixer com a empresa, sinó que ha posicionat la nostra marca com a referent en matèria de qualitat, compromís amb les persones i amb el territori" (Faura, 2016).

L'empresari, consultor i professor de Màrqueting Rafael Muñiz, recorda que "la comunicació s'ha convertit en una eina estratègica dins de tota empresa que vulgui estar posicionada en el mercat. Això no vol dir que sigui la clau de l'èxit, però sí que forma part del mateix"[5] (Muñiz, 2010).

D'aquí que s'hagi d'entendre la comunicació corporativa com un element estratègic en el conjunt de l'organització, de la mateixa manera que hi trobem l'administració, les finances, la producció, les vendes o la gestió dels recursos humans.

## 2.2 Comunicació? Màrqueting? Publicitat?...

Edmund Jerome McCarthy va desenvolupar l'any 1960 la seva teoria sobre el Mix de Màrqueting[6], identificant les 4 variables que influeixen en el procés dinàmic de comercialització dels béns d'una empresa en relació al seu mercat. Es tracta d'un dels paradigmes clàssics del màrqueting, una evolució del que ja havia plantejat Neil Borden l'any 1950, i que encara avui es considera vigent; per a que una estratègia de comercialització tingui èxit, cal definir prèviament les seves 4 principals variables: Product (Producte), Price (Preu), Placement (Distribució) i Promotion (Promoció). Les 4 P en què McCarthy redueix la síntesi del màrqueting.

El màrqueting, per tant, és l'encarregat d'identificar els productes o serveis que una empresa haurà de comercialitzar, i definir les seves variables i característiques per a posar-lo en valor en el conjunt del mercat, amb l'objectiu de satisfer les necessitats i desitjos del consumidor. És a dir, identificar què, a quin preu, com i de quina manera ho vendrem a un públic que necessita del nostre producte.

**PRODUCT >** Producte: element essencial de que disposa el màrqueting per a satisfer la demanda del consumidor.
**PRICE >** Preu: element variable que es fixa per a quantificar el cost de la transacció comercial del producte; l'únic element del mix que proporciona ingressos.
**PLACEMENT >** Distribució: el conjunt d'elements que fan possible que el producte arribi fins al consumidor, en la manera com aquest es distribueix.
**PROMOTION >** Promoció: la manera amb la qual el productor dóna a conèixer el seu producte (propietats, característiques,...) i el persuadeix per a la seva adquisició.

"La comunicació s'ocupa d'informar i posicionar una entitat, mentre que el màrqueting s'ocupa de vendre". *Sofia Ricart, responsable de l'àrea de màrqueting de PIMEC.*

5. **MUÑIZ, R**. (2010). *Marketing en el siglo XXI* (5a edició). Madrid: Centro de Estudios Financieros.

6. **PERREAULT, W.D., MCCARTHY, E.J.** (2002). *Basic marketing: A global-managerial approach* (14a edició). Boston: McGraw-Hill Irwin.

Per tant, a simple cop d'ull, ja sembla evident que màrqueting i comunicació són conceptes diferents. De fet hi ha qui, tot i diferenciar-los, situa la comunicació únicament com a element integrador del mix de màrqueting (en el lloc de la quart "P", la de promoció). I en certa manera és cert que la comunicació és l'eina essencial que usarem per a la promoció del producte, definint d'aquesta manera la forma que usarem per a promocionar el nostre producte. És en aquest context en el qual es defineix l'anomenat Mix de Comunicació, on s'engloba la Publicitat, la Promoció de Vendes, les Relacions Públiques, la Venda Personal i el Màrqueting Directe o En línia.

Però de nou aquesta visió de la comunicació és excessivament reduccionista. Si bé és cert que la comunicació de producte pot ser entesa com una part fonamental del màrqueting, existeixen molts altres aspectes comunicatius que cal desenvolupar en el sí d'una organització i que ens allunyen del màrqueting. No hem d'oblidar que, com s'ha mencionat anteriorment, la comunicació ha de partir de la definició dels tipus de públic amb els quals s'ha de relacionar l'empresa, i els clients (compradors del producte) són només un dels grups de públic. Però no podem obviar el públic intern (treballadors i treballadores), el públic social (administracions o comunitat amb la qual ens relacionem), etc. I és per a aquests públics per als quals la nostra empresa haurà de planificar i executar estratègies de comunicació interna o institucional.

Per tot plegat sembla evident arribar a una sèrie de conclusions:

- No és el mateix màrqueting que comunicació, ja que les funcions d'un i altre són diferents; en tot cas podríem entendre la comunicació com una de les variables que integren el màrqueting, però no només.
- No podem entendre la comunicació únicament com una variable del màrqueting, ja que la comunicació corporativa va molt més enllà de la definició d'estratègies de promoció de producte. No només venem producte; també volem vendre marca, cohesió, implicació, valors... vendre empresa, en definitiva.
- No hem d'assimilar comunicació únicament a publicitat, ja que aquesta última és tan sols una de les múltiples eines de que disposa la comunicació per a posar en pràctica la seva estratègia de relació amb els seus públics objectius. Però hi ha moltes altres eines que integren l'anomenat Mix de Comunicació.

**COMUNICACIÓ** [s. XV; del ll. *Communicatio, -ônis*, íd.]
2 SOCIOL 1 FILOS Acció i procés de transmetre un missatge, amb establiment d'una relació i una interacció socials.
5 COMUN 1 Interacció social establerta entre un emissor i un receptor, basada en l'intercanvi d'informacions.

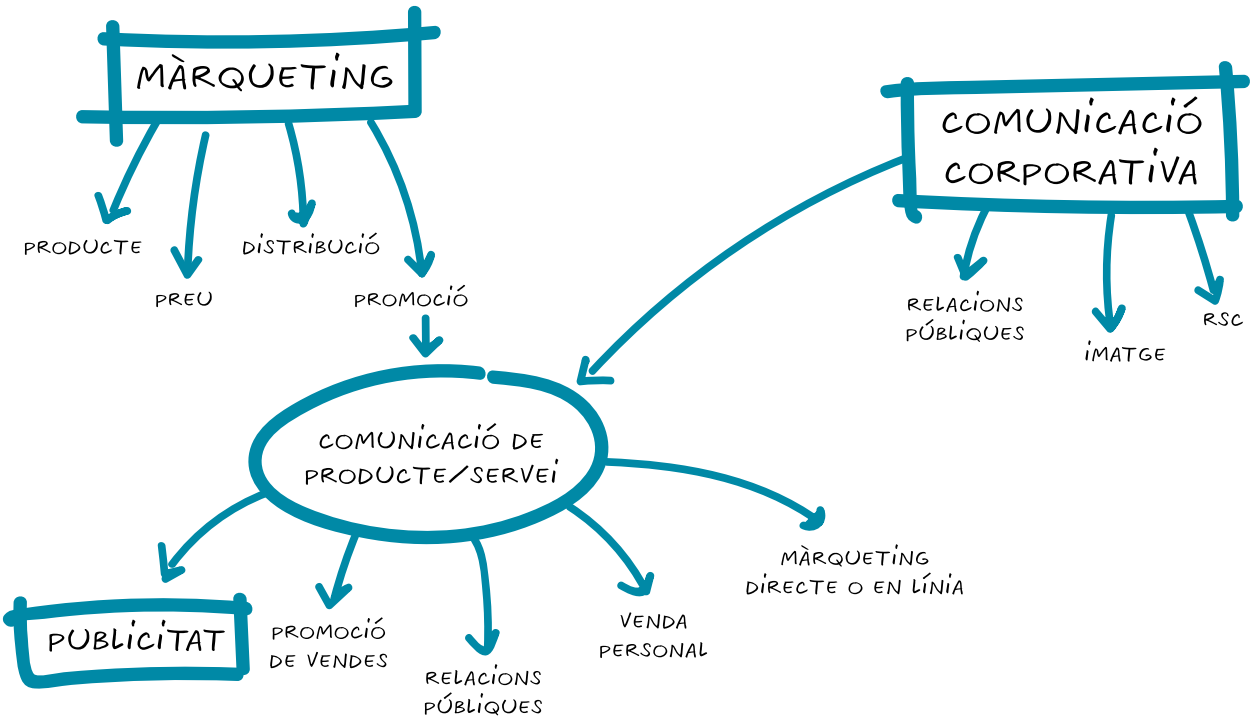
**MÀRQUETING** [de l'angl. *marketing* 'compra i venda al mercat', de *market*, de l'ant. *gearmarkett* (saxó *iarmarket*) 'mercat de l'any', del ll. *mercatus*, participi de *mercari* 'comprar']
*m* ECON Conjunt de tècniques programades, coherents i dinàmiques, orientades a perfeccionar el procés de comercialització millorant l'eficiència en la producció, la distribució i la venda de productes o de serveis.

**PUBLICITAT** [1803; de *públic*]
2 SOCIOL/ECON 1 Comunicació masiva que té per objecte informar, persuadir i aconseguir un comportament determinat de les persones que reben aquesta informació.

El concepte de Mix de Comunicació integra els 5 grans elements de què disposen les empreses per a establir una comunicació fiable amb els seus clients (de nou ens centrem en aquest gran públic objectiu). Es tracta de la publicitat, la promoció de vendes, les relacions públiques, la venda personal i el màrqueting directe o en línia. Tot i que abordarem més endavant la resta d'elements que integren aquest mix, centrem-nos ara en la publicitat. Es tracta d'una de les formes de comunicació persuasives més consolidades al llarg de la història, que té els seus vestigis en el propi origen de les civilitzacions, amb clars exemples en els antics imperis grec i romà. Però sigui

quin sigui el seu punt d'origen i la seva evolució al llarg de la història, la publicitat sempre s'ha caracteritzat pel seu objectiu d'incidir en la voluntat del receptor del missatge, essència mateixa de la persuasió entesa com a forma de comunicació. I ho fa en forma d'acció vinculada a una contraprestació de béns i serveis o, el que és el mateix, una transacció econòmica o comercial. Ras i curt, la publicitat és una comunicació pagada efectuada amb la voluntat de presentar un missatge, un producte, una marca o un servei per a que el receptor el consumeixi.

Exposades aquestes definicions, i amb l'argumentació plantejada, ens trobem en disposició d'identificar clarament aquests tres elements origen de confusió entre ells, i que sovint creen confusió a l'hora de dissenyar l'estratègia de comunicació d'una empresa.




Amb tot, ens adonem que la visió de la comunicació vinculada al màrqueting ens empeny a una visió reduccionista del terme, vinculada únicament a un obligat rendiment material de la mateixa. És el que aquí hem anomenat Comunicació de Producte o Servei, entesa com la manera amb la qual una empresa dóna a conèixer allò que fa amb la voluntat de vendre més. Però no hem d'oblidar que aquesta és només una part de la comunicació corporativa, que engloba altres formes de comunicació que no tenen l'objectiu directe i immediat (de ben segur sí a llarg termini i de forma indirecte) d'augmentar les vendes; la resta d'elements que integren la comunicació corporativa pretenen vendre alguna cosa més que allò que fabriquem. I és en aquest camp on una empresa té molt a recórrer. Hem de saber vendre el material com a forma innegable de subsistència diària, però també hem de vendre allò immaterial com a garantia de futur de l'empresa.

## 2.3 La Direcció de Comunicació

Si entenem la comunicació corporativa com una línia estratègica de l'organització empresarial, tal com hem estat exposant, semblarà evident doncs que aquesta àrea estigui integrada funcionalment en l'organigrama de la corporació. I no només com un departament menor, sinó en la primera línia funcional, equiparant la comunicació a les clàssiques grans àrees directives. Així s'entén ja en les principals multinacionals i en el gruix

de les grans empreses de l'estat, tal i com es desprèn de les dades que presenta l'*Anuario de la Comunicación 2015*, que elabora l'Asociación de Directivos de Comunicación. "S'incrementa el nombre de firmes en què el director de Comunicació està present en el Comitè de Direcció i, sobretot, creix el percentatge d'empreses en les que en l'estratègia de comunicació intervenen de forma directa professionals del primer nivell (president, CEO , conseller delegat ...)"[7].

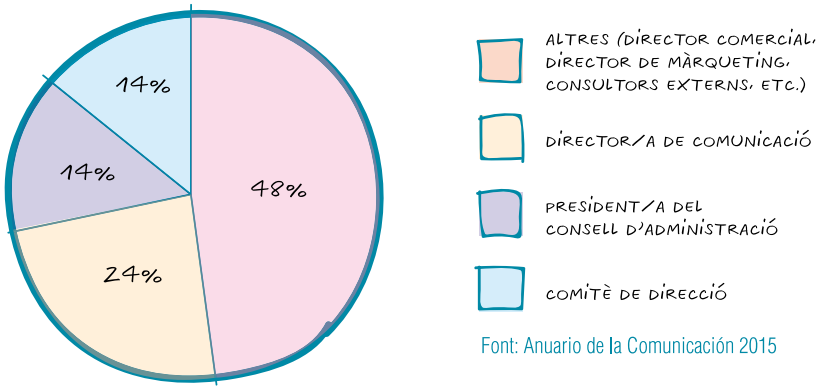
I és que aquest és un dels elements fonamentals de l'anomenada Direcció de Comunicació. La importància, no només de situar el departament de forma estratègica en l'organigrama, sinó de treballar de forma transversal amb l'equip de màxima direcció de la corporació, que és en definitiva el que dibuixa l'estratègia global de la societat.

Segons dades de DIRCOM, més d'un 92% de les grans empreses espanyoles compten amb un Departament de Comunicació, mentre que un 51% de les mateixes disposen d'un Pla de Comunicació operatiu. També un 92% dels enquestats considera que la comunicació ha incrementat la seva importància en el conjunt de la corporació en els darrers anys.

**ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN 2015**
Madrid: DIRCOM
Enquestes realitzades entre octubre i desembre de 2014.
Estadística representativa de l'univers objecte d'estudi:
927 professionals de la comunicació de 507 empreses d'arreu de l'estat espanyol.
Mostra final:
213 professionals, que representen un 25% de l'univers d'estudi.

Segons Montserrat Tarrés, presidenta de DIRCOM, "Si bé la comunicació corporativa ha estat fins fa uns anys netament unidireccional i gairebé sense tenir en compte aspectes intangibles, avui es manifesta, cada vegada en major mesura, la necessitat de comunicar amb un clar sentit del caràcter i els valors en la cultura de l'escolta. El que hem vingut anomenant *comunicació amb consciència*"[8]. Capitanejar aquesta tasca és feina de la Direcció de Comunicació, que pot prendre múltiples formes i denominacions en funció de la magnitud de l'empresa o de la seva estructura organitzativa.

DE QUI ÉS RESPONSABILITAT DIRECTA L'ESTRATÈGIA DE COMUNICACIÓ DE L'EMPRESA?




Font: Anuario de la Comunicación 2015

Sigui quina sigui aquesta forma o denominació, la Direcció de Comunicació és la responsable final del disseny, implementació i seguiment de les polítiques de comunicació de l'empresa, en treball coordinat amb la resta d'àrees funcionals de la corporació, i en permanent concordança amb els criteris i objectius que defineix la direcció general de l'empresa. Això es pot traduir en la integració de la Direcció de Comunicació en el Comitè de Direcció o bé en el treball extern del responsable d'aquestes polítiques en consonància amb l'estratègia general de l'empresa.

7. **Asociación de Directivos de Comunicación** (2015) *Anuario de la Comunicación 2015*. Madrid: DIRCOM

8. Citada a **Asociación de Directivos de Comunicación** (2015) *Anuario de la Comunicación 2015*. Madrid: DIRCOM

Un o altre model (el dels recursos propis o el de l'externalització) requereixen de la professionalització de la comunicació, exercida per un responsable (o un equip) formats específicament en aquest camp i amb habilitats pròpies del lideratge en comunicació. Malgrat aquesta aparent evidència, encara són moltes les empreses que deixen la responsabilitat de l'estratègia comunicativa en mans d'altres professionals, des del director general fins al responsable comercial, passant per assessors externs d'altres àmbits o administratius de secretaria o finances.

En el context d'un nou panorama de gestió empresarial farcit de neologismes i sigles, on sembla obligat parlar de CEO, CFO, *Freelance, Community Manager* i altres termes manllevats, l'última sembla apostar per desterrar la definició de Director de Comunicació (o DIRCOM) per deixar pas al CCO, o el que vindria a ser el mateix: el Director Executiu de Comunicacions. Segons l'estudi *The New CCO: Transforming Enterprises in a Changing World*[9] les principals funcions d'aquest rol es poden englobar en tres grans característiques:

- Esdevenir un líder estratègic, assessor de confiança de la direcció general, referent extern, garant de la reputació corporativa i comunicador efectiu.
- Integrat en la corporació i integrador de totes les sensibilitats, referent del treball transversal i responsable de la gestió de relacions amb els grups d'interès.
- Amb capacitat per a construir sistemes digitals d'interconnexió, amb la recopilació de dades com a objectiu de treball i la capacitat de transformar aquestes dades en accions que serveixin per a entendre les persones i satisfer les seves necessitats.

Aquestes característiques es poden traduir en un sèrie de funcions concretes, que entronquen amb aquelles que tradicionalment han sigut pròpies de la Direcció de Comunicació i que forçosament han d'adaptar-se de manera continuada a una economia canviant, un societat canviant i un món canviant:

- Gestionar la Comunicació, funció pròpia i inherent del càrrec de responsabilitat.
- Vetllar per la reputació corporativa, entesa com l'obligació d'esdevenir garant de la imatge l'empresa.
- Promoure la marca i la identitat, tot generant continguts d'interès per als diferents públics de la companyia.
- Participar de l'estratègia de màrqueting, des del punt de vista de desenvolupament de productes i serveis, i la promoció comercial dels mateixos.
- Gestionar els intangibles corporatius de la companyia, sobre la base de les relacions públiques estratègiques amb administracions, agents polítics i socials, inversors, etc.

Una bona manera de mesurar el nivell d'importància creixent de la comunicació corporativa és el paper cabdal que aquesta rep per part de l'àmbit acadèmic. Més enllà de les titulacions universitàries, màsters i postgraus oficials, les escoles de negocis del país ja fa anys que han incorporat a la seva oferta formativa programes específics de comunicació empresarial. És el cas dels programes de Comunicació i Lideratge d'**IESE**, els cursos d'Alta Direcció en Comunicació d'**ESADE** o els programes executius de Gestió de *Branding* d'**EADA**.
Algunes de les més reconegudes escoles de negocis a nivell europeu tenen la seva seu central a Barcelona.

Sigui quina sigui la seva denominació formal; sigui quina sigui la seva posició orgànica; sigui quina sigui la mida i model de l'empresa que l'acull, la Direcció de Comunicació ha d'afrontar un repte fonamental, punt de partida de tot el que s'esdevindrà: la creació i gestió d'un Pla de Comunicació.

9. **PAGE, A.W.** (2016) *The New CCO: Transforming Enterprises in a Changing World.* Madrid: Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

## 2.4 El Pla de Comunicació

Un dels elements clàssics de les ciències empresarials per a definir els nivells d'estratègia d'una corporació ha estat tradicionalment l'anomenada Matriu de Posició Estratègica i Avaluació de l'Acció (PEAA)[10]. Aquesta teoria posa en escena dos eixos interns (la fortalesa financera i l'avantatge competitiu) vers dues dimensions externes (l'estabilitat ambiental i la fortalesa industrial). Si analitzem, però, els paràmetres que tradicionalment han conformat aquests eixos ens adonarem –potser sorpresos, o potser no– que cap d'ells està directament relacionat amb aspectes de comunicació o imatge de marca:

| FORTALESA FINANCERA (FF) | ESTABILITAT AMBIENTAL (EA) |
|---|---|
| Taxa de retorn de la inversió | Canvis tecnològics |
| Palanquejament | Taxa d'inflació |
| Liquiditat | Variabilitat de la demanda |
| Capital de treball | Rang de preus de productes |
| Flux de caixa | Barreres per entrar al mercat |
| Facilitat de sortida | Pressió competitiva |
| Risc que implica el negoci | Elasticitat preu de la demanda |
| **AVANTATGE COMPETITIU (AC)** | **FORTALESA DE LA INDÚSTRIA (FI)** |
| Participació en el mercat | Potencial de creixement |
| Qualitat del producte | Potencial d'utilitats |
| Cicle de vida del producte | Estabilitat financera |
| Lleialtat del consumidor | Coneixements tecnològics |
| Utilització de la capacitat de la competència | Utilització de recursos |
| Coneixements tecnològics | Intensitat de capital |
| Control sobre proveïdors i distribuïdors | Productivitat, utilització de la capacitat |

Les ciències empresarials clàssiques, tan obcecades a parametritzar aspectes tangibles, econòmics o productius, semblaven no posar al mateix nivell d'importància els intangibles d'una corporació. Tot i així, a ulls de l'actualitat sembla impensable que en l'eix de l'avantatge competitiu, per exemple, no hi figuri la imatge de marca o el posicionament de mercat.

La definició del Pla Estratègic d'una empresa ha estat sovint deure exclusiu de les grans corporacions, ja que aquesta eina esdevenia indispensable a l'hora de definir les seves línies d'actuació o retre comptes davant d'un consell d'administració o una direcció general allunyada de la primera línia de treball. Les petites i mitjanes empreses vivien aquesta realitat d'una manera molt diferent, ja que sovint l'únic Pla Estratègic existent estava dibuixat al cap del propietari, sense que tingués una plasmació real, objectiva i quantificable. Ell/ella *millor que ningú* sabia què convenia a la seva empresa i cap on havia de tirar en cada moment. Posar sobre paper

10. **DAVID, F.** (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación

aquestes idees per a definir l'estratègia d'actuació és un dels principals reptes al qual s'enfronta l'empresari[11].

La professionalització de l'empresariat i l'emprenedoria en les darreres dècades ha fet que en l'actualitat totes les empreses de nova creació ja comptin amb un Pla Estratègic (sovint denominat, a aquesta escala *PIME*, Pla d'Empresa). La raó és ben senzilla: aquest document ha acabat sent d'obligada redacció per accedir a fonts de finançament públic o privat, crèdit o assessorament institucional o professional. Qualsevol director de banc, gestor o tècnic de servei local de suport a l'empresa exigeix aquest document abans d'iniciar qualsevol contacte. Per no parlar dels *business angels* o altres figures creditícies de major professionalització empresarial. De fet, qualsevol pàgina web de suport a l'emprenedoria[12] ofereix models de plans estratègics o d'empresa pensats per facilitar la tasca de l'emprenedor que s'aventura a crear el seu propi negoci, per petit que sigui.

Ara bé, quin paper juga la comunicació en el context d'aquest Pla Estratègic? En el moment en què definim la visió o els valors de la nostra empresa, potser fins i tot sense saber-ho, estarem introduint funcions pròpies de la comunicació corporativa. Quan l'emprenedor o empresari defineix la visió de la seva empresa com "Volem arribar a ser l'empresa de referència en el sector,..." o "Pretenem esdevenir sinònim de qualitat..." o "Volem que la nostra marca s'associï a...",... Darrere de totes aquestes voluntats s'amaga una intensa tasca de comunicació, que serà en bona part responsable d'aconseguir que aquestes visions esdevinguin realitat. Una empresa no podrà arribar a ser *referència en* sinó treballa la seva comunicació externa; i no podrà esdevenir *sinònim de* si no treballa perquè el mercat entengui a què vol assimilar-se. Per no parlar de pretendre *associar la marca a* si no comuniquem aquesta marca a partir d'una identitat pròpia que en generi una imatge diferenciadora.

> "El reconeixement a la nostra marca, malgrat les adversitats dels últims anys, es guanya amb un treball de dècades i no baixant mai la guàrdia. Amb prudència, transparència i generant un vincle a través de la confiança. És una tasca en la qual la comunicació corporativa està a la primera línia". *Isidre Fainé, president del grup La Caixa*[13].

Allò que sembla tan obvi a ulls de l'estudiós de la comunicació, no sempre és tan clar des de l'òptica d'aquell que no ha considerat encara la comunicació com un dels punts estratègics del seu model de negoci.

I si parlem dels valors que sovint busquen les empreses, la força palesa de la comunicació encara es fa potser més evident. I és que molts d'aquests valors sovint tenen a veure amb aspectes com la responsabilitat social corporativa, les polítiques de bon veïnatge o la implicació dels treballadors en el sí de l'empresa. En tots ells, i en molts dels que poguéssim posar com a exemples, serà indispensable el paper proactiu de la comunicació corporativa per tal de fer-los realitat.

Amb tot, doncs, sembla evident que la comunicació forma part de l'estratègia d'una empresa des del moment de creació de la mateixa. De fet, no només esdevé eina per a assolir objectius, sinó que esdevé essencial en la definició d'aquests objectius. És la visió d'allò que volem arribar a ser, el que ens ajudarà senzillament a ser. Com apunta el doctor en Ciències de la Comunicació Fernando Martín "la confiança, qualitat, credibilitat i reputació d'una organització són determinants en l'elecció de les activitats, serveis o productes que

11. A partir dels principis recollits a: **ZERÓN, M.; MORALES, J.R.** (2008). *El por qué de la planeación estratégica en las PYME*. Publicat a Contribuciones a la Economía, maig de 2008.

12. És el cas, per exemple, del web del servei públic Barcelona Activa que impulsa l'Ajuntament de Barcelona (http://emprenedoria.barcelonactiva.cat/emprenedoria/cat/emprenedoria/pla-d-empresa-on-line-pol/index.jsp), de la Xarxa Emprèn de la Generalitat de Catalunya (http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/aplicatius/index_home_pol.jsp) o de la Direcció General d'Indústria i PIME del Ministeri d'Economia i Indústria (http://planempresa.ipyme.org/Paginas/Home.aspx).

13. Citat a **Asociación de Directivos de Comunicación** (2015) *Anuario de la Comunicación 2015*. Madrid: DIRCOM

ofereix”[14] (Martín, 2011).

Així doncs, tenint clara la necessitat d’integrar la comunicació en la definició estratègica de l’empresa, i tenint clar –com s’ha esmentat anteriorment– que aquesta ha de ser funció pròpia del director de comunicació, integrat de ple en l’estructura organitzativa de la corporació, arriba el moment d’enfrontar-se al major repte d’aquest àmbit: la definició dels objectius propis de comunicació de la societat o, el que és el mateix, la creació del Pla de Comunicació de l’empresa.

Com bé diferencia el mateix Fernando Martín, a partir dels estudis de C. Fernández Collado[15] y F. Jáuregui[16], el primer pas és la definició dels objectius generals que conformen la política de comunicació de l’empresa (i que són els que haurem palesat en el pla estratègic de la corporació). A partir d’aquí, la forma com s’assoleixen aquests objectius és la que es defineix en el propi pla de comunicació que, independentment del seu contingut, sí que hauria de seguir una metodologia d’aplicació estandarditzada.

**FASES D’APLICACIÓ DEL PLA DE COMUNICACIÓ**

Segons Fernando Martín

1. Analitzar exhaustivament la situació del mercat exterior per conèixer les característiques dels públics objectius i potencials, així com dels grups d'interès.
2. Dur a terme una específica i precisa investigació interna per descobrir la cultura, essència o personalitat de l'organització seleccionada i així guanyar-se el suport dels seus empleats i comandaments intermedis.
3. Constituir un "comitè assessor de comunicació", l'activitat del qual es concentri en la direcció de comunicació, designant un sol portaveu de l’organització que apliqui els missatges i canals idonis en cada cas, fixant i aconseguint resultats.
4. Establir els mecanismes necessaris per controlar, seguir i avaluar la correcta aplicació del pla o estratègia de comunicació per així aconseguir que professionalment i organitzativament arribi a ser una inversió estratègica i no una despesa.

La redacció d’un pla de comunicació ha de ser una tasca conjunta de tot l’equip que formi el Departament de Comunicació; amb el lideratge del màxim responsable, però amb la implicació de l’equip i amb la màxima visió de transversalitat vers tota la corporació.

A mode d’índex tipus, podem identificar els següents punts claus:

### 1. ABAST

La definició de l’abast del pla determinarà les regles de joc del mateix; és a dir, a partir de quins antecedents comunicatius, a qui afecta, en base a quins paràmetres i a través de quins canals i missatges. La descripció d’aquest abast esdevé en sí mateix una presentació del propi pla a mode d’introducció del mateix. Tot plegat partint de la premissa que un pla de comunicació és una eina viva i, per tant, caldrà determinar també en aquest punt l’abast temporal del mateix, subjecte a les revisions i actualitzacions que puguin ser pertinents. Un Pla de Comunicació es pot elaborar com a punt de partida davant la creació del departament de comunicació, o per a períodes anuals, davant de situacions específiques a les quals hagi de fer front l’empresa o com a document estratègic en base a una campanya concreta de comunicació. Sigui quin sigui aquest mode, ha de quedar reflectit en aquest primer punt del Pla.

14. **MARTÍN, F.** (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. Publicat a Correspondencias & Análisis, (1), p. 101-114.

15. **FERNÁNDEZ COLLADO, C.** (1991). *La Comunicación en las organizaciones*. México D. F.: Trillas

16. **JÁUREGUI, F.** (1990). *Tarjeta de presentación: Literatura en la Empresa*. Publicat a Ideas empresariales (desembre 1990), p. 18

**UN CAS REAL**
**Grupo SIFU** - Pla de Comunicació 2010-2013
El creixement que ha tingut Grup SIFU durant els últims anys, la necessitat de professionalització dels seus empleats i l'augment en la diversitat dels serveis que ofereix, ha generat la necessitat en l'organització de mantenir ben informats als seus públics interns, així com donar-se a conèixer en el mercat.
Davant d'aquest escenari, es presenta el Pla de Comunicació Integral que té com a objectiu promoure la identitat del Grup SIFU i consolidar la seva imatge corporativa en el sector empresarial i el col·lectiu de persones amb discapacitat.
Per a l'elaboració d'aquest Pla de Comunicació Integral s'han tingut en compte els antecedents de l'empresa i la situació actual del seu entorn, s'ha dut a terme un diagnòstic tant de comunicació interna com externa que ha permès identificar les desviacions respecte a aquest àmbit. Posteriorment, tenint en compte aquests resultats, es planteja una proposta, que no només apunta la solució de desviacions, sinó que aporta una estratègia de comunicació per a Grup SIFU.

Font: Pla de Comunicació **Grupo SIFU** (2010)

## 2. OBJECTIUS

Els objectius del pla de comunicació han de guardar consonància amb els objectius generals de comunicació de l'empresa i, per tant, esdevindran continuadors i garants de la pròpia estratègia general de la corporació. Ara bé, la diferència rau en el fet que els objectius d'un pla guarden consonància amb les pròpies accions que se'n deriven i, per tant, han de ser quantificables i assolibles. Així ho defensen nombrosos teòrics que centren el focus d'atenció en la importància que la comunicació generi resultats, més enllà dels propis de projecció de marca i imatge corporativa. El Doctor en Direcció estratègica de la comunicació, Alejandro Álvarez Nobell, ho argumenta abastament en el seu estudi Medición y Evaluación en Comunicación[17], que pren la base de la doctrina nord-americana de la qual beuen teòrics com D.L. Wilcox, J. Xifra o K. Matilla. Álvarez Nobell parla dels objectius de comunicació com "el pont que es construeix a partir de la integració dels resultats de la gestió de comunicació institucional amb mètodes de medició propis del management, amb el propòsit fonamental de mesurar la contribució d'aquests resultats amb els objectius de la pròpia organització" (2011, p.101).

K. Albrecht hi fa incidència, destacant la importància d'orientar els objectius de comunicació vers "l'assoliment d'un resultat clarament definit" (1996, p.74), mentre que J. Irazu parla de "demostrar amb major o menor exactitud que allò que s'està invertint en comunicació es tradueix en beneficis per a l'empresa" (c. Álvarez Nobell, 2011, p.75). Per poder mesurar i avaluar aquesta inversió (com s'abordarà en el punt 6 d'aquest model de Pla de Comunicació), caldrà haver definit prèviament i de forma curosa, els objectius que es persegueixen, entenent-los no com a valors intangibles, sinó com a metes concretes que vulguem assolir. En aquest sentit esdevé molt útil la pauta establerta pel Doctor en Publicitat i Relacions Públiques Jordi Xifra[18] per a la definició dels objectius de relacions públiques, i que ens serà igualment vàlida a l'hora de plantejar els objectius de comunicació.

**Característiques dels objectius de comunicació corporativa i relacions públiques**
1. Els objectius han de ser específics i clars
2. Els objectius han de poder ser redactats
3. Els objectius han de ser acceptables
4. Els objectius han de ser mesurables i alterables
5. Els objectius han de ser realistes i assolibles
6. Els objectius han de ser creïbles
7. Els objectius han de ser temporalitzats
8. Els objectius han de ser pressupostables

Font: **XIFRA, J.; LALUEZA, F.** (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa.* Madrid: Pearson Educación.

17. **ÁLVAREZ NOVELL, A.** (2011). *Medición y evaluación en comunicación.* Madrid: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

18. **XIFRA, J.** (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: Una aproximación ética.* Barcelona: Editorial UOC.

Xifra identifica els paràmetres que ha de recollir tot objectiu en la seva pròpia definició: l'acció a realitzar, el públic al qual s'adrecen i el propòsit que persegueixen. Així les coses, l'establiment dels objectius del Pla de Comunicació ens permetrà determinar la línia d'accions a seguir, així com acotar els propòsits finals de cada una d'elles. El seu establiment sol ser una de les fases de major complexitat a l'hora de redactar el Pla, ja que requereix d'un important esforç de concreció i de visió estratègica.

**UN CAS REAL**

*Supòsits d'objectius de comunicació:*

- Incrementar en un 30% aquest any el coneixement que la comunitat té sobre les activitats de l'organització, incloent els seus productes i serveis, per a que hi doni suport.
- Obtenir en un 15%, un major suport dels líders de la comunitat per a obtenir l'aprovació de projectes.
- Generar un 20% més de *feedback* dels líders de la comunitat per a millorar les relacions amb ells.
- Incrementar en un 20% el nombre de treballadors que participen d'accions esportives locals adreçades a joves per a aconseguir una major integració del nostre client en la vida de la comunitat.
- Incrementar en un 50% la participació dels pares d'alumnes en els actes de final de curs de l'escola d'educació secundària per a augmentar la seva implicació amb la resta d'activitats de l'organització.

Font: **XIFRA, J.; LALUEZA, F.** (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearson Educación

## 3. PÚBLICS

Com ja s'ha comentat, els públics objectius d'una empresa són diversos (públic intern, clients de les diferents línies de negoci o producte, administracions, proveïdors, mitjans de comunicació,...) i cal tenir molt clar a quins d'ells ens voldrem adreçar en la nostra estratègia de comunicació. És possible que puguem identificar públics objectius de l'empresa que no esdevinguin una prioritat des del punt de la vista de comunicació. De la mateixa manera, potser un determinat públic objectiu hagi de ser segmentat a ulls de la nostra política de comunicació, per tal d'emprendre accions diferenciades en funció del segment. També caldrà establir un cert ordre de prioritats, en funció dels propis paràmetres del Pla de Comunicació (temporalització, pressupost, etc.).

Per tot plegat és fonamental realitzar una bona diagnosi d'aquests públics i identificar aquells que esdevenen prioritaris per al nostre Pla. Una vegada més cal apuntar que el Pla esdevé eina viva i, per tant, aquells públics que no incorporem al nostre document en una fase inicial, o que no esdevinguin igual de prioritaris que altres, poden acabar formant-ne part o guanyant importància en revisions posteriors o en futures actualitzacions del mateix. Això no haurà volgut dir que haguem redactat un mal Pla de Comunicació, sinó que les circumstàncies de l'empresa i les seves necessitats de comunicació han evolucionat, com és d'esperar.

La identificació clara d'aquests diferents públics també marcarà directament el missatges i les accions a desenvolupar.

**UN CAS REAL**
*Definició de públics:*
- **Grup 1.** Administració pública, incloent les autoritats municipals i supramunicipals (p.ex. ajuntaments, consells comarcals, diputacions), així com les autoritats ambientals, especialment aquelles que treballen en la planificació i gestió dels recursos hídrics.
- **Grup 2.** Comunitat científica i tècnica en relació al sector de l'aigua i els detergents: universitats, centres de recerca, centres i plataformes tecnològiques de promoció de projectes emprenedors i d'innovació, pel seu rol en el desenvolupament de bones pràctiques i de coneixement.
- **Grup 3.** Sector professional: indústries i agents de la cadena de subministrament (p.ex. fabricants i instal·ladors d'equipament per al rentat de vehicles, distribuïdors de detergents i productes d'acabat) a més d'altres empreses que poden adoptar i implementar les estratègies del projecte a curt , mitjà o llarg termini.
- **Grup 4.** Entitats relacionades amb el medi ambient i la protecció de la natura, pel seu rol en la difusió i suport d'iniciatives que contribueixin al desenvolupament sostenible, a la prevenció de la contaminació i al control dels recursos naturals.
- **Grup 5.** Clients i ciutadania en general: aquest grup inclou, d'una banda, a les agències i operadors de flotes de passatgers i vehicles, associacions de conductors, fabricants de vehicles, etc., a causa del compromís de realitzar un servei responsable i respectuós amb el medi ambient que molts han anat adquirint al llarg dels últims anys. D'altra banda, inclou a tots els clients particulars usuaris i potencials d'utilitzar el rentat de vehicles (la ciutadania en general).

Font: Pla de Comunicació **Life MinAqua** (2013)

## 4. MISSATGES

Cada identificació de públic objectiu determinarà un missatge propi, un estil comunicatiu que impregnarà les accions que s'hi adrecin. Això permetrà generar un to propi que identifica la manera com l'empresa comunica amb cada un dels seus públics i, per tant, el tipus de missatges que hi adreça. Una bona manera de plasmar aquests tipus de missatges és generar un eslògan en funció del tipus de públic. La concreció d'un estil, d'una manera de dir en una frase curta i d'impacte ens ajudarà a clarificar el tipus de missatges que hi adreçarem.

**UN CAS REAL**

**CLIENTS LOCALS**
Eslògan: *GARCIA FAURA, més a prop del que et penses*
Missatge: *Malgrat que l'empresa ha crescut i s'ha internacionalitzat, continuem treballant per al públic local; no et pensis que ja només treballem a gran escala, sinó que continuem venent a clients com tu.*

**CLIENTS NACIONALS**
Eslògan: *GARCIA FAURA, experiència i innovació al servei de la construcció*
Missatge: *Ja no som aquell petit taller del segle passat que feia finestres; hem crescut, ens hem especialitzat i hem sabut conjugar la tradició del passat amb la innovació i l'evolució pensada a gran escala.*

**CLIENTS INTERNACIONALS**
Eslògan: *GARCIA FAURA, una finestra oberta al món*
Missatge: *Comencem la nostra internacionalització, i ho fem amb voluntat global, oberts de ment i deixant clar el producte que volem comercialitzar i que ens posicioni com a referent competitiu.*

**TREBALLADORS**
Eslògan: *GARCIA FAURA, al teu costat*
Missatge: P*ots comptar amb nosaltres; malgrat que hem crescut, malgrat que ens hem internacionalitzat, continuem sent aquella empresa familiar que pensa en equip, que compta amb tu i amb la que tu pots comptar.*

**PROVEÏDORS**
Eslògan: *GARCIA FAURA, una relació de confiança*
Missatge: *Establim una relació entre iguals; no només som client i proveïdor; som partners, som companys de viatge, i en la confiança ha d'eradicar la clau de les nostres relacions.*

Font: Pla de Comunicació **GARCIA FAURA** (2010)

## 5. ACCIONS

Les accions esdevenen la concreció de les activitats a desenvolupar, un cop identificats els objectius, públics i missatges. Són, per tant, la plasmació concreta d'aquelles accions que posarem en marxa des de l'empresa per assolir els propòsits que hem definit, d'una manera quantificada, pressupostable i temporalitzada. És, per tant, l'essència mateixa del Pla de Comunicació.

És important identificar la persona, equip o àrea organitzativa que s'encarregarà de l'execució, seguiment i avaluació de l'acció, que sovint partirà del lideratge del Departament de Comunicació però amb la possible participació d'altres departaments de l'empresa.

La definició d'aquestes accions sovint haurà partit d'un procés de pluja d'idees on hauran aparegut infinitat d'activitats a impulsar. En aquesta fase, per tant, resultarà fonamental acabar destriant aquelles que més convinguin en funció dels objectius establerts, del pressupost i de l'estratègia general de l'empresa per al període d'implantació del Pla. Les accions descartades poden ser-ho de forma definitiva, però potser algunes poden quedar en la reserva per a ser impulsades més endavant. Cap idea és dolenta; el que hem de saber triar és quines són les millors per a cada moment.

A l'hora de plasmar aquestes accions en el Pla de Comunicació, caldrà ser el més clars, concisos i realistes possibles. Una mateixa acció pot tenir diferents matisos que alterin considerablement el seu contingut i, per tant, ens allunyin de l'objectiu concret que perseguíem. No esmercem esforços, per tant, a l'hora de redactar amb la màxima concreció en què consisteix l'acció a emprendre i prioritzar-les en base a una ordenació numèrica, per assoliment cronològic, per nivells de prioritat o en base a una escala de colors. Si no s'aconsegueixen emprendre totes les accions plasmades, com a mínim que les que s'hagin executat siguin les que es consideraven inicialment més importants.

**UN CAS REAL**

*Accions de comunicació:*

1. Creació de pàgina web
2. Elaboració de fulletó de presentació
3. Elaboració de notes de premsa per a mitjans locals, regionals i nacionals
4. Elaboració de dossier de premsa
5. Preparació d'articles de divulgació
6. Treball en xarxa amb investigadors
7. Accions de comunicació per a difondre en web, revistes i plataformes de divulgació científica
8. Assistència a seminaris i congressos
9. Organització d'una jornada de difusió

Font: Pla de Comunicació **Energreen Project** (2012)

## 6. MECANISMES D'AVALUACIÓ

Per Alejandro Álvarez Nobell "el comunicador és un manager, per tant, igual que els seus col·legues de les altres àrees (financera, de recursos humans, de producció, vendes, etc.), ha de mesurar la seva gestió per saber si està fent bé la seva feina; si està optimitzant els recursos; si la relació cost-benefici és favorable; si està aconseguint els seus objectius i si està millorant o no respecte a la seva gestió anterior" (2011, p.75).

Una evidència de la importància creixent per a mesurar i avaluar els resultats de les accions de comunicació corporativa, ens l'ofereixen els resultats de l'European Communication Monitor[19]. Analitzant les dades dels

19. Es tracta del major estudi transnacional sobre comunicació estratègica que es fa a tot el món, fet a més de 2.700 professionals de la comunicació de 43 països.

darrers 5 anys, veurem com cada vegada més els directors de comunicació posen en pràctica eines d'avaluació dels seus resultats, amb especial increment de l'interès per l'anàlisi dels costos financers dels seus projectes, els costos en recursos humans o l'impacte en aspectes financers o estratègics.

| | 2010 | 2015 | variació |
|---|---|---|---|
| Incidència en els recursos intangibles / tangibles | 24,9% | 35,6% | +10,7% |
| Impacte en els objectius financers / estratègics | 26,2% | 39,4% | +13,2% |
| Actitud dels públics d'interès i el seu canvi de comportament | 40,9% | 45,8% | +4,9% |
| Comprensió dels missatges clau | 52,4% | 53,6% | +1,2% |
| *Clippings* i aparicions en mitjans | 82,0% | 82,4% | +0,4% |
| Ús d'Internet / Intranet | 72,2% | 68,9% | -3,3% |
| Satisfacció de públics interns | 55,5% | 57,5% | +2,0% |
| Processos de qualitat (fluxos interns de treball) | 26,0% | 38,6% | +12,6% |
| Costos financers per projecte | 46,7% | 67,8% | +21,1% |
| Costos de personal per projecte | 25,7% | 44,9% | +19,2% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Outflow | Outcome | Output | Input |

Font: European Communication Monitor

Per tant, cada una de les accions que determinem impulsar haurà d'anar acompanyada d'un o diversos mecanismes d'avaluació que permetin fer el seguiment del grau d'assoliment dels objectius que havíem determinat. És important no perdre de vista que, amb les nostres accions, busquem obtenir un propòsit concret i, per tant, hem de posar damunt la taula les eines de quantificació necessàries per determinar si aquells propòsits s'han assolit. S'ha de tractar d'eines mesurables i objectives, que permetin identificar el grau d'implantació de l'acció i la resposta obtinguda per part del públic al qual s'adreçaven. Aquesta fase posterior d'avaluació de l'acció ens servirà per modelar el nostre Pla de Comunicació i adaptar-lo, renovar-lo o consolidar-lo en revisions futures.

**UN CAS REAL**

*Accions d'anàlisi i avaluació:*

- Lectura, selecció i arxiu de totes les notícies relacionades amb el Centre Associat que apareixen en el Clip de Premsa enviat per la seu central.
- Reforç d'aquests mecanismes de seguiment, a través de cerques en cercadors, hemeroteques i activació d'altres sistemes d'alertes (Google Alert).
- Redacció mensual d'un Resum de Premsa, que reculli els impactes que la informació generada pel Centre ha tingut en els últims 30 dies en els mitjans de comunicació.
- L'esmentat resum s'elabora mensualment i recull el nombre de notícies en què el Centre ha aparegut, les quantifica i qualifica, mesurant així els impactes positius i negatius que ha tingut el Centre al llarg del mes. Podent així elaborar sèries estadístiques que permetin mesurar l'evolució de l'impacte del Centre en els mitjans i comunicació al llarg del temps. En aquest resum també s'inclourà el nombre de sol·licituds de mitjans de comunicació ateses pel Departament de Comunicació.

Font: Pla de Comunicació **Centres Associats UNED Pontevedra** (2012)

## 7. CALENDARI

Tot Pla de Comunicació ha d'anar acompanyat d'un cronograma en concordança amb el període de temps

per a qual s'ha dissenyat el Pla. En aquest cronograma identificarem el període de preparació prèvia de cada acció, la temporalitat de la seva execució i la fase posterior de medició de resultats. Dins de cada una de les fases, podrem arribar a identificar els punts claus de cada acció, en funció del grau de concreció que requereixi cada acció.

Plasmar les accions en un calendari també ens permetrà determinar el grau de solapament que tenen unes i altres, a efectes de preveure les necessitats de destinació de recursos humans o econòmics, la capacitat financera que caldrà suportar l'empresa en cada exercici, el nivell d'impacte extern de les accions que impulsarem, la possible saturació de missatges a cada públic objectiu, etc. Tots aquests criteris hauran de ser considerats i seran determinants per donar per bona la temporalització de les accions prevista inicialment o, si fos necessari, la seva modificació a fi i efecte d'evitar possibles situacions de sobresaturació o d'inacció durant el període d'implantació del Pla.

Finalment el calendari ha de tenir una visió global d'empresa, de manera que guardi relació, també, amb altres fets rellevants que puguin tenir lloc en el sí de l'organització, tant des de l'òptica del Departament de Comunicació com d'altres àrees organitzatives. D'aquesta manera podrem treballar de manera transversal, coordinant les accions de comunicació amb accions d'altres àrees que puguin tenir afectació sobre el nostre Pla (el tancament fiscal o balanços econòmics del Departament Financer, les èpoques de reclutament de Recursos Humans, les auditories anuals de Qualitat, les accions pròpies del Departament Comercial, etc.).

**UN CAS REAL**
*Cronograma:*

| Actividad | 2009 | | | | | | | | | 2010 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Com+Difu** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
| Plan Comunicación | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Folletos divulgativos | | | | | | | | | ■ | | | ■ | | | | | | | | | |
| Anuncios en medios com. | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Anuncios en Sitios web | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Página Web Proyecto | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Edición Guía Buenas Prácticas | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Edición Manual de Creatividad | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Seminarios Difusión | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| Talleres Creatividad | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Mesas de Encuentro | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Papelería y Material Eventos | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Conferencia Final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |

Font: Pla de Comunicació **Interreg Sudoe** (2009)

## 8. PRESSUPOST

Somiar és gratuït, però implantar un Pla de Comunicació no ho és. Per aquest motiu és fonamental poder quantificar econòmicament el seu cost. En aquest cas serà necessari determinar el cost de la posada en marxa del Pla en sí mateix (despeses estructurals, recursos, fases d'implantació i seguiment, etc.) així com els costos de cada una de les accions (producció, recursos addicionals, serveis derivats, etc.). Només la suma d'aquests dos factors serà la xifra que determinarà els costos que el nostre Pla de Comunicació tindrà per a l'empresa.

En aquesta fase hi jugarà un paper fonamental el treball transversal amb el Departament Financer de l'empresa, amb l'objectiu de fer encaixar les nostres necessitats amb les possibilitats de la companyia. I no només a nivell de disponibilitat pressupostària, sinó també de disponibilitat de caixa, en base a la distribució de recursos que gestiona l'empresa segons les seves rutines de cobraments, pagaments, impostos o taxes.

Per tot plegat sempre és interessant poder disposar d'un pressupost previ; és a dir, que l'empresa determini els recursos econòmics que podrà destinar a la implantació del Pla de Comunicació. Sobre una xifra prèvia, la tasca de definició del Pla resultarà més còmode, en tant que sabrem la xifra topall que no poden superar les accions proposades. Ara bé, obtenir aquesta xifra no sempre és possible, i menys encara si el Pla de Comunicació que elaborem és el primer amb el qual compta l'empresa i, per tant, no existeix precedent. En aquest cas la xifra final de despesa que abocarà el nostre Pla sempre serà superior a la que la direcció de l'empresa tenia en ment o la que el pressupost general sembla poder suportar. Aquí s'iniciarà un procés de negociació interna fins arribar a una xifra que intenti satisfer les dues parts (la direcció de finances, i la de comunicació).

El pressupost resultant amb el qual comptarà el Pla de Comunicació caldrà ser avaluat també periòdicament, i deurà sotmetre's als mateixos sistemes de medició que s'estableixen per a cada una de les accions, de manera que qualsevol desviació pugui ser reorientada a temps.

**UN CAS REAL**
*Pressupost:*

| Nº Ac. | Acciones de comunicación | Indicador | Presupuesto Personal (todos) | Viajes y Dietas | contratación externa | Otros gastos | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **AG5** | **COMUNICACIÓN GENERAL** | **TOTAL** | **89.209,50** | **26.240,00** | **19.000,00** | **10.000,00** | **163.849,50** |
| 5.1 | Web Site interactiva | 1 (9000 visitas) | 9.460,00 | | 10.000,00 | | 19.460,00 |
| 5.2 | Publicaciones Técnicas: catalogos y folletos | 1 presentación proyecto (200 cast e ingl)<br>1 presentació resultados (500 cast e ingl) | 17.382,00 | | 4.000,00 | | 21.382,00 |
| 5.3 | Acciones de comunicación | 1 Rueda de prensa (inicio)<br>2 Notas de prensa/año | 16.715,00 | | 1.666,67 | | 18.382,00 |
| 5.4 | Informe Layman | 1 Informe final con resultados | 4.460,00 | | | | 4.460,00 |
| 5.5 | Paneles informativos proyecto | 1 por empresa | 7.793,33 | | 1.666,67 | | 9.460,00 |
| 5.6 | Trabajo en red y difusion transnacional | 6 congresos, ideas aplicadas | 31.223,50 | 26.640,00 | | 10.000,00 | 67.863,50 |
| 5.7 | Jornadas y seminarios de formacion y desiminacion | 3 jornadas, 60 asistentes, 50 agentes contactados | 21.175,33 | | 1.666,67 | | 22.842,00 |
| AG6 | OVERALL PROJECT OPERATION AND MONITORING | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 6.4 | Plan de Comunicación After-LIFE | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Font: Pla de Comunicació **Agrolca Manager** (2011)

# 3. LA COMUNICACIÓ A LES GRANS EMPRESES

## 3.1 Radiografia del sector

Segons el Directorio Central de Empresas del Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme, l'1 de gener de 2016 hi havia a l'estat espanyol 3.236.582 empreses en actiu. D'aquestes, només el 0,12% eren grans empreses, és a dir, amb més de 250 treballadors. Ara bé, el seu volum de facturació anual multiplica per molt aquest percentatge, generant el 35% del producte interior brut (PIB) del país. Aquest 0,12% de grans empreses són les responsables del 34% del total de l'ocupació laboral espanyola.

Com s'abordarà més endavant, doncs, les PIME representen la majoria del teixit empresarial, econòmic i laboral de l'estat. Però les grans empreses continuen al capdavant pel que fa al grau d'implantació de la comunicació en les seves estructures directives. No ens ha d'estranyar saber que el 100% de les empreses que cotitzen a l'ÍBEX35 compten amb Departament de Comunicació.

Les grans empreses, per tant, marquen la pauta, el camí a seguir. Hereves, sovint, d'una estructura organitzativa i empresarial de caire multinacional, sembla impensable a dia d'avui que una empresa d'aquesta magnitud no integri la comunicació en el seu *Core Business*, el conjunt d'activitats que generen valor i, en conseqüència, avantatge competitiu per a l'empresa. Les grans empreses del país no només integren la comunicació, sinó que la seva posició estratègica en el conjunt de l'organització les ha dut a teixir una xarxa de sòlids paràmetres sobre els quals basar la seva aplicació.

L'anàlisi d'estudis i publicacions d'autors com F. David, F. Martín, M.V. Carrillo, J.L. Tato o R. Muñiz (referenciats a la Bibliografia final d'aquest treball) ens porten a identificar alguns dels paràmetres essencials sobre els quals basar la comunicació corporativa en l'entorn empresarial de gran dimensió:

- **Integració organitzativa**

  La comunicació no deambula per l'organigrama com una funció secundària d'un departament secundari. La seva direcció s'integra en l'entramat organitzatiu i obté una posició de nivell en la presa de decisions estratègiques de la corporació.

- **Estratègia integral**

  La comunicació no apaga focs puntuals o sorgeix només en moments de crisi. La seva pròpia estratègia s'integra en la de la pròpia corporació i dissenya un recorregut de polítiques, accions i relacions de continuïtat, en un exemple d'integració transversal i sostingut.

- **Àrea funcional pròpia**

  La comunicació no és una tasca voluntària d'algun treballador amb certs criteris estètics o bàsics coneixements en xarxes socials. La comunicació compta amb un departament de gestió que, amb majors o menors recursos humans, vetlla per l'establiment de les seves estratègies i el compliment dels seus objectius.

- **Pla estratègic de llarg recorregut**

  La comunicació no s'improvisa, ni viu eternament d'una estratègia inicial. El seu pla d'actuació té un punt de partida de profunditat, i s'adapta constantment, en funció de criteris de temporalitat, objectius, canvis d'estratègia o nous canals de comunicació. Un projecte viu que evoluciona com la pròpia empresa.

- **Treball multidisciplinari i transversal**

  La comunicació no és un periodista escrivint notes de premsa. Esdevé un exercici multidisciplinari de primer nivell, on interactuen professionals d'àmbits com el periodisme, el disseny gràfic, la producció audiovisual, les relacions públiques, el màrqueting, la publicitat, l'entorn digital, el protocol,... un treball transversal dirigit amb recursos propis però executat moltes vegades per –o amb la col·laboració de– recursos externs.

- **Múltiples canals de distribució**

  La comunicació no és només una pàgina web. En funció dels múltiples públics amb els quals es relaciona l'empresa, s'activen múltiples canals de comunicació per assolir els objectius marcats: des de la pàgina web fins a la televisió, passant per la premsa, les xarxes socials, l'organització d'actes o els canals de comunicació interna.

- **Creació de tendències i ritmes**

  La comunicació no passa sense pena ni glòria per quedar oblidada uns minuts després. Ha d'establir precedents, crear tendència, definir un estil propi, marcar el ritme de la competència, generar expectativa i afegir valor a la pròpia marca. Una carrera de fons empresarial on la comunicació juga el paper de corredor llebre.

- **Sosteniment en el temps**

  La comunicació no és flor d'un dia. En el moment en què esdevé política estratègica, s'està comprometent a una continuïtat estructural i temporal, amb una estratègia pròpia que passa pel seu desenvolupament a llarg termini, marcant una manera de fer i de ser també per al conjunt de l'empresa.

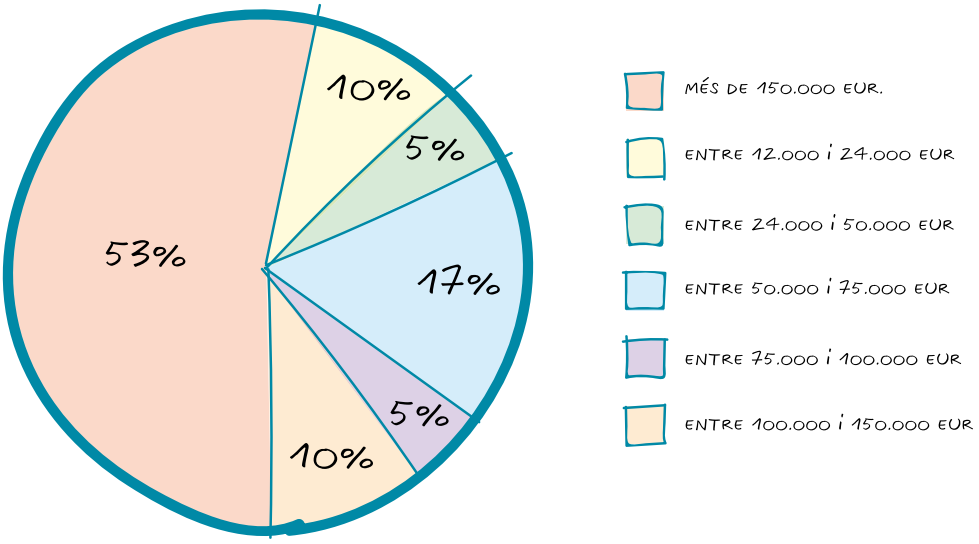
- **Marca, RSC i valors**

  La comunicació no és un anunci de producte. Esdevé eina de promoció de marca i es converteix en braç executor d'una sèrie de valors propis que ajuden a posicionar l'empresa en un entorn concret, sota uns valors concrets.

Per tot plegat, sembla evident concloure que la comunicació, des de la perspectiva de les grans corporacions, esdevé una peça clau en l'assoliment dels objectius de l'empresa. Una base quantitativa sòlida ens l'ofereix

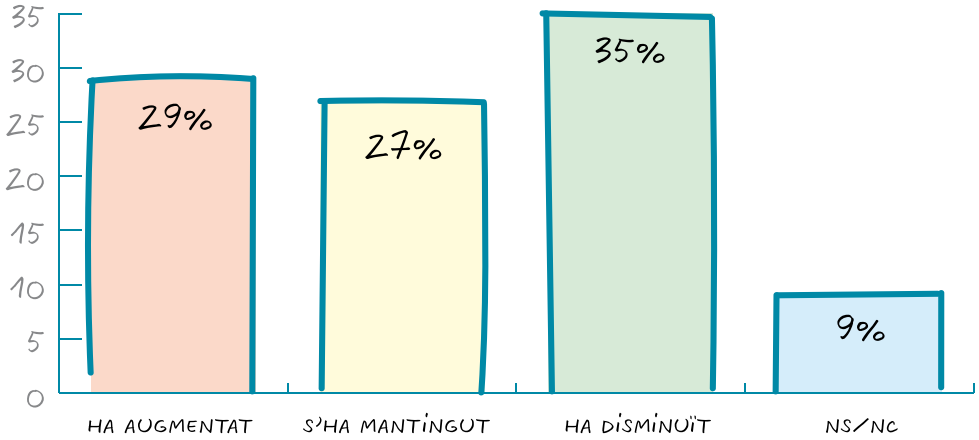
l'estudi dels pressupostos que les empreses destinen a la seva pròpia comunicació. En aquest sentit, un estudi de 2015[20] –sobre dades de l'exercici tancat de 2014- conclou que més de la meitat de les grans empreses espanyoles destinava més de 150.000€ al seu Departament de Comunicació.

PRESSUPOST ANUAL DESTINAT A COMUNICACIÓ




No hem d'obviar la situació econòmica encara en recessió que patia l'estat espanyol aquell any 2014. Tot i això, una dada simptomàtica també del paper estratègic que els grans empreses atorguen a la comunicació, és que malgrat venir d'una etapa de fortes retallades pressupostàries i importants ajustos organitzatius i empresarials, gairebé una tercera part dels enquestats en aquest informe, afirmaven que el pressupost destinat a comunicació en la seva empresa durant el període de crisi econòmica, havia augmentat en comptes de retrocedir.

EVOLUCIÓ DEL PRESSUPOST DE COMUNICACIÓ DE 2014
EN RELACIÓ AL DE L'EXERCICI ANTERIOR




És significatiu el fet que, en un entorn de forta crisi econòmica, amb retallades generalitzades de pressupostos i serveis, una tercera part de les grans empreses del país, en comptes de reduir els recursos econòmics

20. Estudi *Nuevos retos y oportunidades de los departamentos de comunicación,* realitzat per Axicom i PR Notícias sobre una mostra de 102 empreses de l'estat espanyol.

destinats a la seva pròpia comunicació, justament els hagin augmentat. I si a aquest fet li sumem el gairebé un terç més que no els ha augmentat, però tampoc els ha reduït, podem concloure que l'aposta per la comunicació corporativa en l'àmbit de les grans empreses és sòlida, fins i tot en entorns econòmics desfavorables.

## ALGUNES DADES SIGNIFICATIVES

**DE QUI DEPÈN EL DEPARTAMENT DE COMUNICACIÓ EN L'ORGANIGRAMA DE L'EMPRESA?**

- 82% ALTA DIRECCIÓ
- 14% DEPARTAMENT DE MÀRQUETING
- 2% DEPARTAMENT DE RECURSOS HUMANS
- 2% ALTRES

**QUANTES PERSONES TREBALLEN EN EL DEPARTAMENT DE COMUNICACIÓ?**

- 13% MÉS DE 10
- 14% ENTRE 6 I 9
- 61% ENTRE 2 I 5
- 12% 1 PERSONA

**TREBALLEU EN COL·LABORACIÓ AMB AGÈNCIES DE COMUNICACIÓ EXTERNES?**

- 37% SÍ, AMB 1
- 22% SÍ, AMB MÉS D'1
- 33% NO, AMB CAP
- 8% ALTRES RESPOSTES

**QUIN PES TÉ LA FIGURA DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓ EN EL CONJUNT DE L'ORGANITZACIÓ?**

- 51% HA GUANYAT PES EN ELS DARRERS ANYS
- 24% TÉ LA MATEIXA IMPORTÀNCIA QUE HA TINGUT SEMPRE
- 25% HA PERDUT PES ENFRONT DE DEPARTAMENTS COM EL DE MÀRQUETING, RECURSOS HUMANS...

En l'àmbit de la comunicació com a eina de relació amb els públics externs, els resultats són encara més significatius. Segons dades de l'IDESCAT a partir de l'enquesta de l'Instituto Nacional de Estadística sobre l'ús de les TIC i del comerç electrònic a les empreses, la diferència entre els hàbits de les grans empreses i les PIME s'accentua encara més, especialment pel que fa a l'ús web i social de les tecnologies de la comunicació.

| 1r trimestre de 2016 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Mostra** | **300.909** | **17.646** | **3.295** | **584** |
| | **Menys de 10 treballadors** | **De 10 a 49 treballadors** | **De 50 a 249 treballadors** | **De 250 o més treballadors** |
| Ús de xarxes socials corporatives | 33,5% | 43,6% | 58,6% | 75,4% |
| Ús de blocs o microblocs | 25,0% | 44,5% | 55,4% | 66,0% |
| Lloc web corporatiu | 32,1% | 79,9% | 92,0% | 97,1% |
| Lloc web amb contingut multimèdia | 34,4% | 44,6% | 58,5% | 66,8% |
| Inversió en publicitat online | 7,7% | 23,6% | 28,8% | 40,0% |

## 3.2 Peça clau de l'estratègia de les grans empreses

El professor de l'Escola de Negocis de la Universitat de Rotterdam, Cees Van Riel, considera que tota gran corporació, organitza la seva comunicació entorn a tres formes bàsiques: la comunicació de direcció, la de màrqueting i l'organitzativa.

La **comunicació de direcció** és aquella que s'estableix amb els públics objectius de la corporació, siguin interns o externs, i en la qual s'encabeixen les múltiples formes i canals de distribució de la informació que origina l'empresa per connectar-se amb aquests públics. Una comunicació directa que busca l'enteniment entre organització i públics; la connexió bilateral per a exercir equip i actuar en la presa de decisions que dibuixin l'estratègia de l'empresa. Explico, informo, escolto i processo per entendre què es demana de mi i què puc oferir per satisfer aquesta demanda. Dissenyo la meva pròpia estratègia en base a la informació recollida del meu àmbit d'actuació.

D'altra banda Van Riel identifica la **comunicació de màrqueting**, entesa com el canal a través del qual flueixen els missatges de comunicació que estimulen la venda de productes o serveis. L'exemple més evident en seria la publicitat. Una forma de comunicació d'objectius tangibles i que persegueix finalitats comercials i resultats a curt termini.

Finalment, la **comunicació organitzativa** és aquella que efectuaria l'empresa amb una voluntat operativa de socialització, i que inclouria les múltiples fórmules de relacions públiques que pot establir una organització.

La comunicació corporativa, per tant, s'ha d'entendre com una unió d'aquestes tres formes de comunicació. Cap d'elles predomina per damunt de les altres; cap d'ella és prescindible si el que es vol és definir una autèntica estratègia empresarial.

Tal com apunta Van Riel[21], per entendre aquest valor estratègic que la comunicació ha d'atorgar a tota empresa, hem d'assegurar les 4 funcions bàsiques que la comunicació corporativa ha de complir:

1. **Funció reguladora**

   Suportant les operacions pròpies de l'organització, tant de manera interna com externa, amb vocació limitadora i de control relacional.

2. **Funció persuasiva**

   Amb l'objectiu de definir la pròpia organització i orientar la seva producció vers la satisfacció del client.

3. **Funció informativa**

   Connectant públics interns i externs amb la raó de ser de l'organització.

4. **Funció integradora**

   Socialitzant el conjunt d'individus en el context de la pròpia organització.

Sobre la base de les formes en què la comunicació s'estructurarà en el sí d'una corporació, així com la seguretat del compliment de les seves quatre funcions principals, podem assegurar que la comunicació ja està preparada per començar a aportar valor a l'empresa. Ara bé, en què es tradueix aquesta aportació?

21. Prenent com a referència **ABERG, A.** (1990). *Theoretical Model and Praxis of Total Communications.* International Public Relations Review, 13.

## 5 valors estratègics (d'entre d'altres) que la comunicació aporta a l'empresa

### CONFIANÇA

La comunicació és la base de la confiança. Ho és en les relacions de parella, en les professionals i, per descomptat, en les corporatives. Una relació de llarga durada necessita de la confiança mútua per a esdevenir sòlida. I aquí la comunicació juga un paper clau. Quan la informació entre direcció i treballadors flueix, es crea un clima de confiança laboral que permet cohesió d'equip. Quan els canals entre empresa i mitjans de comunicació es mantenen oberts, es genera un relació de respecte mutu que permet l'assoliment dels objectius que, lícitament, persegueix cadascú des de la seva pròpia perspectiva. Quan la comunicació és continuada, fiable i sòlida vers qualsevol dels públics de l'empresa, aquesta és capaç de crear un clima de confiança que només podrà trencar-se amb la irrupció d'un crisi. Serà aleshores quan, si la comunicació ha fet bé la seva feina, podrà reduir els efectes del trencament d'aquesta confiança.

### TRANSPARÈNCIA

La comunicació és sinònim de transparència. Explicar allò que som i volem ser; allò que pensem i allò que somiem. Però també parlar dels riscos, de les nostres pors i dels neguits. Comunicar ajuda a entendre i a ser entesos i esdevé mostra de la transparència que ha de caracteritzar tota transacció, ja sigui comercial, social o laboral. La política del segle XXI advoca des de fa temps per la transparència com a clau de persuasió: la clau per lluitar contra la desafecció de la societat. De la mateixa manera, les empreses han de fer gala de la màxima transparència informativa, sense que aquesta entri en contradicció amb la preservació de la intimitat que ens faria vulnerables davant la competència. Precisament per aquest motiu la comunicació pot ser una excel·lent aliada per anticipar-nos a mostrar la part de nosaltres que vulguem fer pública, abans que un altre ens despulli en excés.

### PERDURABILITAT

Una empresa que comunica i es comunica està evidenciant la convicció en el seu propi projecte. No s'ha d'entendre únicament com una vocació de venda amb conseqüències a curt termini, sinó que ha de perseguir una continuïtat i estabilitat en el temps. La comunicació concebuda com a peça estratègica de l'empresa és el senyal del seu compromís amb els seus públics objectius, i la garantia d'una relació estable a llarg termini. La comunicació evidencia la voluntat de perdurar en el temps, de construir alguna cosa sòlida i vertadera. Si engeguem un bloc, és per escriure-hi amb certa periodicitat; si activem un perfil social és per a mantenir-lo; si posem en pràctica polítiques de comunicació interna és per a consolidar-les. Si comencem a comunicar ha de ser perquè tenim clar que no volem deixar de fer-ho mai més.

### ESTÍMUL

La comunicació genera un estímul comercial i transaccional. Ras i curt, la comunicació facilita les vendes, que és l'objectiu final que persegueix tota empresa. De manera evident a través de les múltiples fórmules de comunicació persuasiva i de màrqueting, però també de forma indirecta a través d'accions de relacions públiques o comunicació interna. En igualtat de condicions, una empresa que comunica obté més grau de coneixement i confiança que una que no ho fa. I davant de la decisió de compra, això acaba decantant la balança.

### EFICIÈNCIA

La comunicació ajuda a construir una empresa més eficient. Mantenir un diàleg fluid i igualitari amb els

treballadors i treballadores ajuda a crear un clima de confiança que es tradueix en la consolidació del treball en equip. El públic intern s'identifica amb el projecte o, si més no, coneix els objectius del mateix. I això permet guanyar en cotes d'eficiència, en remar tots en la mateixa direcció i conscients de quina és la meta que cal assolir. Si obrim canals de comunicació estables i perdurables amb proveïdors, inversors o administracions, unirem esforços en pro d'un objectiu compartit, i això ens farà més efectius enfront de la competència.

## 3.3 La comunicació com a element de competitivitat

L'International Institute for Management Development (IMD), amb seu a Suïssa, és una de les escoles de negocis més prestigioses del món. Aquesta institució publica cada any una classificació mundial de l'índex de competitivitat empresarial, tenint en compte més de 300 variables d'una sèrie de 61 països. L'informe analitza els factors que influeixen en les condicions de cada estat per a generar negocis i donar impuls a la productivitat de les seves empreses i el seu talent humà. Aquestes 300 variables d'anàlisi s'estructuren entorn a 20 àmbits temàtics:

- Economia domèstica
- Negocis internacionals
- Inversió internacional
- Ocupació
- Preus
- Finances públiques
- Política fiscal
- Marc institucional
- Legislació comercial
- Marc social
- Productivitat i eficiència
- Mercat laboral
- Finances empresarials
- Pràctiques de direcció
- Valors i actituds
- Infraestructures bàsiques
- Infraestructures tecnològiques
- Infraestructures científiques
- Salut i Medi ambient
- Educació

A priori, cap d'aquests 20 àmbits d'anàlisi sembla contemplar la comunicació com un valor competitiu per a l'economia de les empreses i, en conseqüència, dels països. Entre els 300 paràmetres d'anàlisi hi trobem aspectes macroeconòmics, financers, socials i tecnològics. Però enmig de variables com la connectivitat, les polítiques d'igualtat, socials o mediambientals, hi trobem el paràmetre que sembla concordar amb les nostres tesis: 3.5.02 *Branding.*

La imatge de marca es cola en aquesta llista com un dels aspectes a tenir en compte per avaluar la competitivitat empresarial i nacional. La imatge com a motor que esperona el desenvolupament econòmic i com a valor corporatiu en el marc d'una política de responsabilitat empresarial. De la mateixa manera que el foment de la igualtat, les polítiques de respecte pel medi ambient o la projecció del talent acadèmic, l'aposta per la pròpia imatge esdevé també un paràmetre estable en aquesta taula reguladora. "La comunicació no és la clau de l'èxit, però sí que forma part d'ell" (Muñiz, 2010).

Les teories contemporànies de màrqueting posen de relleu el paper de la percepció com a element central. En igualtat de condicions i preus, els consumidors es decanten per un o altre producte o servei en funció de la percepció que tenen de la marca que hi ha al darrere. I en la construcció d'aquesta imatge de marca hi juga un paper fonamental la comunicació, que és qui executa les accions que han de permetre modificar la percepció que el públic (intern o extern) té d'una determinada marca o producte. És en l'àmbit del màrqueting que s'analitzen les necessitats del mercat, i com una empresa pot oferir el producte o servei que satisfaci aquella demanda concreta. I a partir d'aquí, la comunicació al servei de la venda assumeix la important tasca de treballar per al posicionament d'aquell producte o servei, amb l'objectiu de modificar o consolidar la percepció que el consumidor en té d'ell.

**PERCEPCIÓ** [s. XIV; del ll. perceptio, -ônis, íd.]
f 1 FILOS/PSIC1 Acció de percebre.

**PERCEBRE** [s. XIV; del ll. percĭpĕre, íd.]
v tr 1 FILOS/PSIC1 Copsar mitjançant sentits externs i interns, exercir la facultat de rebre impressions sensibles tot ordenant-les en unitats de sentit.

I aquí és on les grans corporacions mostren tot el seu potencial. Per trajectòria, poder i pressupost, tenen a les seves mans la possibilitat de dirigir la seva estratègia de comunicació segons les necessitats canviants del mercat i de les pròpies condicions de posicionament i percepció de marca. I és que no hem d'obviar que per a les grans companyies no es tracta de mostrar la realitat de la seva marca, sinó la imatge que volen que el mercat tingui de la seva marca. El matís és significatiu, ja que justament aprofundeix en el concepte de la percepció del qual parlàvem. La capacitat per modificar la manera com ens veuen els consumidors i reconduir aquesta percepció cap a la manera com volem que ens vegin.

Aquesta modificació de la percepció sovint s'associa a situacions de crisi, per causa de les quals la imatge amb la qual és percebuda una marca es deteriora i cal emprendre accions concretes que permetin capgirar la situació. Però no sempre és així. Moltes vegades l'estratègia de comunicació d'una empresa es modifica en consonància amb la pròpia estratègia general de l'empresa, amb l'objectiu d'obtenir un nou estatus en l'imaginari perceptiu del mercat.

## DOS CASOS SIGNIFICATIUS

**LIDL, dels productes apilats en palets al terra, al *La calidad no es cara***

Marca associada des dels seus orígens a preus econòmics encara que fos a costa de la qualitat. Malgrat els bons resultats econòmics de la companyia, en els darrers anys, l'estratègia de la marca s'ha reorientat i, amb ella, les polítiques de màrqueting i comunicació, que pretenen associar la marca no només al preu sinó també a la qualitat. L'empresa entra en una etapa de maduresa amb una reorientació del negoci que requeria d'un canvi en la percepció que el consumidor tenia de la marca.

Lidl continua sent sinònim de supermercat barat, però ara ja no és només a costa d'oferir productes de baixa qualitat en un entorn on la imatge no importa.

Un interessant anàlisi de l'evolució de la marca en aquest article del portal Qcom.es:

http://www.qcom.es/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=26107&te=2&idage=28385

**McDonald's, del vermell al verd en un llarg procés de reinvenció**

L'any 2003, la multinacional McDonald's iniciava un procés de canvi d'estratègia a nivell global. Els nous hàbits socials i alimentaris empenyien la companyia a abandonar una estratègia basada en el fast food on importava més el fast que el food.

Eternament qüestionada per la qualitat, procedència o tractament de les seves carns, la marca volia canviar aquesta percepció en el consumidor, ampliant el ventall de productes i oferint una imatge de major implicació amb la producció local, majors controls de qualitat i una oferta més familiar.

McDonald's continua sent avui un dels grans referents de les cadenes de menjar ràpid, però ho fa apostant per una estètica moderna en els seus locals, un major compromís amb la qualitat i una comunicació adaptada als nous hàbits alimentaris.

Resulta interessant, des de la perspectiva actual, veure com va començar aquesta transformació de marca ara fa més de 10 anys:

http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/mcdonalds-quiere-comerse-el-mundo-con-un-cambio-de-imagen/

Resulta inqüestionable, per tot plegat, veure el paper determinant de la comunicació en la construcció de marca i en com aquesta incideix en la percepció que en té el consumidor. Això ens porta a pensar que la política comunicativa d'una empresa esdevé un factor competitiu de primer nivell, que pot resultar diferenciador respecte la competència. Una important arma en mans de les grans corporacions, coneixedores del seu potencial i de la necessitat d'invertir-hi recursos com a element de força.

I les PIME? Té sentit per a elles tot el que hem analitzat fins al moment?

# 4. LA COMUNICACIÓ A LA PETITA I MITJANA EMPRESA

## 4.1 Radiografia del sector

Segons dades de novembre de 2016 del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del govern espanyol, el 99,85% de les empreses en actiu a tot l'estat, són micros, petites i mitjanes empreses; és a dir, empresaris autònoms o societats d'entre 0 i 249 treballadors assalariats i una facturació anual inferior als 50 milions d'€. Les PIME representen també la principal font de contractació estatal, esdevenint motor no només econòmic, sinó també d'ocupació, essent responsables del 66,95% del total de llocs de treball en actiu a tot l'estat.

| Tipus d'empresa | Treballadors inscrits a la Seguretat Social |
|---|---|
| Autònoms | 1.974.881 |
| Microempreses (1 – 9 treballadors) | 2.900.463 |
| Petites (10 – 49 treballadors) | 2.734.642 |
| Mitjanes (50 – 249 treballadors) | 2.198.416 |
| Grans (Més de 250 treballadors) | 4.841.693 |

Font: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Novembre de 2016

La comunitat autònoma amb major nombre d'empreses és Catalunya, que representa el 18% del total de l'estat. Aquí el percentatge de representativitat de la petita i mitjana empresa és encara superior a la mitjana estatal, fregant el 99,9% del total. Pel que fa a l'ocupació, les PIME absorbeixen el 70% dels llocs de treball a Catalunya, i representen el 65% del Producte Interior Brut (PIB) del país. A més, segons dades de PIMEC, la patronal més representativa de la micro, petita i mitjana empresa de Catalunya, les PIME són les responsables del 60,6% del valor afegit brut (VAB)[22] del conjunt de l'economia catalana (sense comptar l'administració pública ni la seguretat social obligatòria). És indiscutible, per tant, el paper cabdal que juguen les petites i mitjanes empreses per a l'economia del país i el seu futur social, productiu i laboral.

Ara bé, de quin nivell d'implantació gaudeix la comunicació en el sí de les PIME? Recopilem tot seguit algunes dades que ja hem apuntat al llarg de treball, juntament amb d'altres de noves que ens ajudaran a realitzar una primera aproximació a aquesta realitat:

| | |
|---|---|
| 72% | de les PIME admet tenir problemes de comunicació externa |
| 59% | de les PIME admet tenir problemes de comunicació interna |
| 45% | de les PIME admet no comptar amb Departament de Comunicació |
| 29% | de les PIME admet no comptar amb Departament de Comunicació per falta de pressupost |
| 24% | de les PIME admet no comptar amb Departament de Comunicació per no considerar-lo necessari |
| 19% | de les PIME admet no tenir cultura de comunicació |
| 16% | de les PIME admet no comptar amb cap tipus d'estratègia de comunicació |
| 67% | de les PIME admet no desenvolupar relacions amb la premsa |

Font: Panell OAK Power. Maig 2015

22. El VAB es mesura com la diferència entre els ingressos d'explotació i els consums d'explotació i les altres despeses d'explotació i s'obté, a cost de factors, a partir de les dades del compte de resultats de les empreses. La mesura del VAB ens indica quina part dels ingressos d'explotació han generat valor, és a dir, quins ingressos queden a l'empresa un cop s'han cobert les despeses més directament vinculades a les vendes, matèries primeres, mercaderies, diferents proveïments i altres despeses no tan directament vinculades al nivell de vendes però necessàries per realitzar-les, com ara les derivades de l'explotació de manteniment, costos d'auditories, publicitat, distribució o taxes i tributs. Font: PIMEC.

Parem atenció a la xifra que ens diu que el 24% de les PIME no compten amb Departament de Comunicació per no considerar-lo necessari. Eva Prats, directora de Comunicació de PIMEC ho té clar; considera que no es tracta d'un tema de creença, sinó de desconeixement. "El principal problema de la PIME és que creu que no té res interessant a explicar i no és conscient de tot el que pot arribar a oferir-li la comunicació" (Prats, 2016). Des de la seva pròpia experiència té clar que aquesta percepció canvia ràpidament en el moment en què l'empresari comprova els primers resultats.

**PIMEC**

Fundada l'any 1975, és la confederació patronal més representativa de Catalunya, com a garant dels interessos de les micro, petites i mitjanes empreses, així com els autònoms del país. És present a més de 300 comissions, taules i fòrums de negociació o concertació socioeconòmica dels àmbits públic i privat. Compta amb més de 112.000 empreses associades.

L'Àrea de Comunicació de PIMEC, dirigida per Eva Prats, ofereix gabinet de premsa i serveis de comunicació corporativa per a les empreses associades. Una oferta de serveis exclusius que sorgeix l'any 2015 després de detectar la demanda creixent de les PIME que requerien suport en aspectes molt concrets vinculats a la comunicació i que reconeixien no poder-los assumir internament per falta de recursos o coneixement. "La conscienciació social, política i econòmica de la importància de les pimes per a l'economia del país és relativament nova. I això s'ha traduït també en els mitjans de comunicació que han començat a incorporar seccions pròpies d'informació sobre el sector , fet que ha empès també les pròpies empreses a prendre consciència sobre el seu paper rellevant", afirma Prats.

Alguns dels principals serveis de premsa i comunicació que ofereix PIMEC als seus associats són:

- Redacció de notes de premsa
- Difusió a agències i mitjans
- Bases de dades especialitzades
- Gestió d'exclusives
- Press clipping
- Organització de trobades amb mitjans
- Formació
- Plans de comunicació corporativa
- Auditories de comunicació
- Manuals de crisi
- Plans d'acció
- Plans de relacions públiques
- Assessorament en protocol
- Redacció de discursos i formació de portaveus

A banda de l'Àrea de Comunicació, PIMEC també compta amb un Departament de Màrqueting, que ofereix serveis d'assessoria estratègica en aquest àmbit a tots els seus associats.

Allò que a les grans corporacions està plenament interioritzat, requereix encara de major arrelament per part de les PIME, especialment aquelles d'entre 10 i 50 treballadors, que representen el gruix de les societats de gestió professionalitzada.

> "La comunicació empresarial és una estratègia constant que forma part del Core Business de l'empresa i que ha de tenir per objectiu transmetre la identitat de la societat per millorar el seu posicionament i contribuir a la seva competitivitat".
> *Eva Prats, directora de Comunicació de PIMEC.*

La directora de Comunicació de PIMEC té clar el paper d'aquesta àrea estratègica, que juga un paper fonamental tant en petites com en grans empreses, i que "posiciona l'empresa, la diferencia i millora la seva imatge davant dels seus públics" (Prats, 2016).

Manel Faura, director general de GARCIA FAURA, SL, afirma haver après la lliçó. Gairebé 10 anys després d'haver impulsat la creació d'un Departament de Comunicació propi, el balanç que en fa és del tot positiu. "L'empresa ha millorat el seu posicionament i hem pogut transmetre els valors d'una marca que eren coneguts en l'entorn proper però que no havien adquirit mai aquest nivell global" (Faura, 2016). Actualment, quan té l'ocasió de participar en trobades amb altres empresaris del sector, els anima a invertir en comunicació com a garantia de continuïtat i projecció. Afirma haver-se convertit en "ambaixador de la comunicació" (Faura, 2016).

Però recuperem les dades que apuntàvem abans. Si el 72% de les empreses afirma tenir problemes de

comunicació externa, per què els percentatges d'implantació de polítiques comunicatives és tan baix en aquest grup d'empreses?

Marc Soriano, gerent d'Aistercel, SL, ho té clar: "el problema són els diners" (Soriano, 2016). Per desenvolupar aquesta teoria, ens remet a la seva pròpia trajectòria professional. Durant la seva etapa com a treballador autònom tenia clara la importància d'invertir en comunicació si volia fer un salt endavant en dimensió i projecció de negoci. Però els costos als quals ha de fer front un treballador autònom, juntament amb les dificultats de liderar un negoci on un n'és el gerent, el comptable, el treballador,... fan molt complicada l'assumpció de despeses extres. Impulsat per l'esperit característic de l'economia emprenedora del país, Soriano crea una Societat Limitada, incorpora 4 treballadors assalariats i dóna un impuls al seu negoci sota dues premisses: qualitat i comunicació. La primera d'elles es manifesta transversalment en els productes i serveis que ofereix als seus clients. La segona, la deixa en mans de professionals, contractant una agència externa que elabori una estratègia de comunicació per a l'empresa i s'encarregui del desenvolupament d'un pla d'accions. Amb la perspectiva dels darrers 10 anys, reconeix que actualment ja es troba en fase de recuperació de la inversió, i la comunicació ja s'ha convertit "en una àrea rentable de l'empresa" (Soriano, 2016). Fins arribar a aquest punt, però, si no hagués estat pel seu alt nivell de convenciment sobre els resultats que podia obtenir, possiblement hagués llençat la tovallola.

**MARC SORIANO**
Fundador i gerent d'Aistercel, amb seu a Castellbisbal (Barcelona).
Empresa dedicada a l'aïllament tèrmic amb cel·lulosa en habitatges, equipaments i locals comercials.
Després de l'experiència professional com a autònom i a través de l'empresa ECOmarc, Soriano va emprendre la seva pròpia aventura professional individual l'any 2016 sota la marca Aistercel. En el camp de la comunicació tenia clar que volia copiar el model que li havia reportat èxits en l'etapa d'ECOmarc, per això fins i tot va fer partícips els professionals de l'agència de comunicació amb la qual treballa des de l'inici de tot el procés de definició de la nova marca. "He invertit en identitat corporativa, en web, xarxes socials, marxandatge, productes audiovisuals i relacions públiques; allò que ens va anar bé amb ECOmarc ens ha d'anar igualment bé ara amb Aistercel" (Soriano, 2016). Representa un important esforç econòmic per a una empresa de menys de 10 treballadors com la seva, però té clar que la comunicació no és una despesa, sinó una inversió.

La falta de pressupost continua sent un dels principals obstacles de les PIME a l'hora d'invertir en la seva pròpia comunicació. És cert que comptar amb un Departament de Comunicació intern comporta uns costos que cal valorar a fons; a banda dels recursos humans que s'hi vulguin o puguin destinar, cal dedicar una partida del pressupost de l'empresa a l'execució de les accions necessàries per a impulsar aquesta estratègia de comunicació, així com les derivades d'accions de publicitat, relacions públiques, etc. Però la solució no passa únicament per la creació de departaments interns, sinó que existeixen altres fórmules com la subcontractació de professionals autònoms o agències de comunicació especialitzades o l'adhesió a entitats sectorials que ofereixen els serveis de comunicació al seus associats. El propi sector ofereix alternatives per fer més viable la inversió en aquest camp, conscient que, a més, generar una veritable estratègia de comunicació empresarial no ha de ser una acció puntual i limitada, sinó que ha d'integrar-se de forma estable i continuada en la pròpia estratègia general de l'empresa.

> "No hi ha una segona oportunitat per causar una bona primera impressió"
> *Eva Prats, directora de Comunicació de PIMEC.*

## 4.2 L'aportació de valor a la PIME

L'Associació DIRCOM destaca en el seu anuari de 2015 el creixement constant que ha experimentat la figura del Director de Comunicació en els darrers anys en el sí de les corporacions. Així les coses, el 76% d'ells depèn directament del primer nivell executiu de la seva corresponent empresa, confirmant la tendència creixent en la importància del grau de jerarquia que assoleix aquest perfil professional. Un percentatge que es manté en creixement des de l'any 2005. També augmenta el nivell acadèmic d'aquest perfil, essent majoritaris en l'actualitat els Directors de Comunicació llicenciats, ja sigui en Periodisme, Ciències Econòmiques i Empresarials, Publicitat i Relacions Públiques o Comunicació Audiovisual. A més, el 75% d'ells compten amb un màster, doctorat o postgrau.

Aquestes dades revelen la importància creixent d'aquesta figura professional i, en conseqüència, el seu rol en el sí de les empreses. I això esdevé reflex de la importància que aquestes atorguen a la comunicació i als professionals que se n'han de responsabilitzar.

Des del Col·legi de Periodistes de Catalunya advoquen pel paper cada vegada més important dels periodistes com a màxims responsables de la direcció estratègica de comunicació d'una corporació. Així ho afirma Jordi Navarro, membre de la junta de govern del Col·legi i responsable del grup de treball de Gabinets de Comunicació i Periodistes de Fonts: "Serà amb la participació de professionals del periodisme que es millorarà la comunicació empresarial, entesa com un tot global, per incrementar la reputació corporativa, i no solament com a una eina de publicitat o màrqueting" (Navarro, 2017).

**JORDI NAVARRO**
Periodista, Cap de Comunicació de l'Associació de mestres Rosa Sensat i Vicepresident de l'Associació Comunicació Pública.
Durant la seva dilatada carrera professional, ha exercit càrrecs de responsabilitat directiva en l'àmbit de la comunicació a organismes com la Diputació de Barcelona, Transports Metropolitans de Barcelona o la Federació de Municipis de Catalunya.
Jordi Navarro és membre de la junta de govern del Col·legi de Periodistes de Catalunya i actualment és el responsable del grup de treball de Gabinets de Comunicació i Periodistes de Fonts. Aquesta comissió de treball vetlla per reconèixer, dignificar i impulsar la tasca dels professionals de la comunicació que han enfocat la seva trajectòria cap als gabinets de premsa, havent promogut la creació d'un manual de bones pràctiques professionals. Un document que permet evidenciar que la tasca dels professionals en aquest àmbit no és únicament la de vendre publicitat corporativa gratuïta, sinó que l'exercici del periodisme de fonts és justament l'inici del procés de generació de moltes de les informacions que acaben apareixent als mitjans i l'exercici d'aquest periodisme és igual de digne que el que s'exerceix en el sí dels mitjans. Navarro destaca la feina d'aquest grup de treball "difonent campanyes que promouen la importància d'una bona comunicació en el sí de les empreses, i que fomenten la contractació de periodistes pels seus departaments de comunicació, no solament com a redactors, sinó també, i preferentment, per les seves direccions" (Navarro, 2017)

Però, com ja s'ha esmentat, no totes les empreses –especialment les PIME– opten per una gestió directa de la comunicació, sinó que subcontracten aquest tipus de serveis a agències de comunicació, publicitat o professionals autònoms especialitzats en aquest camp. Significatiu és també, per tant, conèixer l'evolució que ha experimentat el nombre d'empreses d'aquest àmbit en els darrers anys:

| Tipus d'empresa segons codi CNAE | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|
| 73. Publicitat i agències de mercat* | 34.556 | 36.938 | 39.771 | 41.421 |
| 70. Activitats de consultoria de gestió empresarial** | 14.634 | 15.667 | 19.329 | 19.889 |

Font: Instituto Nacional de Estadística. Novembre de 2016

* Entre les quals es troben les Agències de Publicitat i els Serveis de representació de mitjans de comunicació.
** Entre les quals es troben les Agències de Comunicació i altres activitats de consultoria professional.

Si es tracta, doncs, d'un sector a l'alça, sense dubte ha de respondre per tant a una demanda creixent del propi sector. Els departaments de comunicació són cada vegada més professionalitzats, i els serveis externs augmenten en nombre any rere any. L'empresa reclama aquests serveis, i ho fa perquè cada vegada augmenta més també la consciència de les pròpies empreses de la necessitat d'invertir en la seva comunicació, conscients del valor afegit que aquesta els aporta. Tot plegat, però, té també una segona lectura: la que podem fer si anem més enllà de la visió estricta d'allò que aporta la comunicació a una empresa i, en concret, a una PIME.

Imaginem-nos una empresa de 15 treballadors que es dedica, per exemple, al sector industrial. El seu gerent ha estat sempre un home orquestra, acostumat a ser el primer d'arribar al taller i l'últim de marxar. Responsable de fer les nòmines, dur els comptes, fer les comandes a proveïdors, verificar la qualitat de la producció i fer de comercial. Aquest model de negoci està condemnat a l'estancament (i possiblement també a l'esgotament del gerent i l'augment del seu nivell d'estrès). Ara imaginem que aquest gerent decideix que ha arribat l'hora de créixer i s'adona que l'única manera de fer-ho és derivant algunes de les responsabilitats que fins ara ell mateix exercia. El més probable és que el primer que faci sigui contractar un gestor extern (o una persona en plantilla) que li porti la part comptable i laboral. Quan aquest professional desplegui tot el seu coneixement sobre gestió econòmica, programes comptables, models de contracte,... el primer que pensa el nostre gerent és "si ho hagués fet abans...". Passat un temps l'empresa ha pogut créixer en 5 treballadors, perquè el gerent ara té més temps per poder fer de comercial i captar nous clients. Decideix contractar un enginyer recent titulat que assumeixi les tasques de gestió de la producció i de control de la qualitat. L'enginyer no només aporta el seu coneixement acadèmic a l'empresa, sinó que també hi suma la seva visió estratègica i una nova manera de fer les coses. De seguida puja la productivitat del taller i el gerent pensa "si ho hagués fet abans...". 10 anys després d'aquest canvi de rumb, l'empresa compta amb 60 treballadors i el gerent està plenament centrat en aspectes de representació i captació de clients. Però s'adona que li falten eines per poder captar aquests clients. Els qui el coneixen, ja el coneixen. I als qui no el coneixen no hi ha manera d'arribar-hi. En aquests darrers anys el seu nebot li ha fet alguns dissenys amb l'ordinador i a través de l'amic d'un amic ha posat publicitat en no sé quina revista de no sé quin lloc. El gerent pensa que potser ha arribat l'hora de contractar algú (directe o extern) que s'encarregui de la comunicació de l'empresa. I uns mesos després el gerent té a les seves mans, per primera vegada, un catàleg corporatiu del seu negoci, i la web ja no només és un aparador estancat als anys 90, sinó que és un nou punt de venda. I llueix nova identitat corporativa, i comença a rebre trucades de clients nous que demanen pressupost,... i aquell gran client que se li resistia ha decidit concedir-li una reunió. I pensa "si ho hagués fet abans...".

Aquesta història *imaginada*, no és altre cosa que un cas real que vol evidenciar una realitat: una PIME no només creix en base a l'augment de la facturació, ja que aquesta arribarà un dia en què s'estancarà perquè faltaran mans per produir més, i augmentar els recursos no sempre és viable per a empresa petita o mitjana. Una PIME també creix en base a la seva professionalització, i aquesta ve sovint de la mà de l'especialització dels seus professionals. El model de gerent – home orquestra, ha de donar pas a la incorporació de professionals de diferents àmbits de gestió si l'empresa vol continuar creixent. I aquests professionals no només aportaran el coneixement del seu propi camp d'actuació, sinó que també contribuiran a una professionalització transversal de la pròpia empresa, que aplicarà nous mètodes de gestió, noves capacitats organitzatives i nous valors corporatius que engrandiran la pròpia visió del negoci. La comunicació s'emmarca justament en aquest espai de desenvolupament professional d'una PIME, no només per aquells elements que produeix, sinó també per tot allò que aporta en el camp de la visió estratègica del negoci. Un treballador autònom o un empresari d'una petita empresa que tingui l'ocasió de passar una tarda xerrant amb el seu gestor, un assessor econòmic i el seu agent de comunicació de ben segur que sortirà d'aquella trobada amb mil i una idees rondant pel cap. I potser

al cap d'uns mesos es veurà de protagonista de la història que explicàvem més amunt.

**L'INFORME SAGE D'ÚS DE LES TIC EN LES PIME**

Sage és una de les multinacionals de referència en la implantació de software de gestió empresarial. La incorporació d'aquest tipus de programes acostuma a marcar un punt d'inflexió en la capacitat de gestió d'una empresa i, per tant, en el seu grau de professionalització empresarial. Sage elabora anualment un informe sobre l'ús de les TIC en petites i mitjanes empreses, amb la voluntat de conèixer la capacitat inversora de les mateixes i la seva tendència a l'hora d'apostar per programari de gestió. La Radiografia Sage de 2015 (amb dades de 2014) revela els camps de gestió en els quals les PIME inverteixen en innovació tecnològica, i les dades són prou significatives:

A quina àrea de gestió correspon la inversió en tecnologia efectuada per la seva empresa?

- Comptabilitat: 18%
- Facturació: 15%
- Específics de l'activitat: 9%
- Seguretat: 9%
- Gestió de clients (CRM): 8%
- Gestió integral de l'empresa (ERP): 7%
- Laboral i recursos humans: 7%
- Gestió de la producció: 6%
- Terminal Punt de Venda (TPV): 4%
- Comerç electrònic: 4%
- Intranet corporativa: 3%
- Portal de l'empleat: 3%

Quin percentatge correspon a la inversió en àmbits relacionats amb la comunicació interna o externa? Aquest camp continua sent un dels grans oblidats en la gestió empresarial via TIC. Hi ha encara molt per recórrer en aquest àmbit...

El que és indiscutible és que la comunicació aporta a la PIME la capacitat per obrir-se al món i connectar-se amb el seu entorn. Un comerç de barri que mai ha invertit en la seva pròpia marca possiblement serà referent del seu carrer, per la proximitat, pel tracte i per tota una sèrie de valors inherents al comerç de proximitat. Però en el moment en què comença a generar projecció de marca, fa petites incursions en publicitat local, obre una pàgina a Facebook que ofereix descomptes i acaba patrocinant la cursa popular del barri, començarà a projectar-se més enllà d'aquell carrer. I és ben probable que acabi convertint-se en un referent a tota la ciutat i – per què no? – potser també més enllà. "Invertir en comunicació és com si estàs solter i decideixes mudar-te per anar a una festa; estàs volent mostrar-te, dir *aquí estic, fixeu-vos en mi*" afirma Marc Soriano, d'Aistercel, SL.

Ara bé, no oblidem allò que esmentàvem al punt 2.4 d'aquest estudi: la comunicació ha de respondre a un pla estratègic global, a una manera d'entendre el negoci, no només a un seguit d'accions puntuals aïllades. Seguint l'exemple que apunta Soriano, iniciar la comunicació de la nostra marca no només ha de voler dir mudar-nos per a una festa puntual, sinó protagonitzar un veritable canvi d'actitud. Mudar-nos a diari, i tallar-nos el cabell, i anar a totes les festes que ens convidin –i també potser a aquelles que no ens hi convidin– i obrir un perfil en una pàgina de contactes, i esdevenir una persona sociable,... i tantes altres accions. Si l'objectiu és trobar parella, haurem de construir un autèntic pla d'accions per aconseguir-ho. De la mateixa manera que si volem comunicar haurem de construir el nostre propi Pla de Comunicació.

I què aportarà aquest Pla de Comunicació a la nostra PIME? Quan parlàvem de l'aportació de valor de la comunicació a les grans empreses esmentàvem 5 grans valors estructurals que aquesta contribuïa a consolidar a nivell corporatiu: Confiança, Transparència, Perdurabilitat, Estímul i Eficiència. Doncs aquí està la resposta. Els mateixos valors que la comunicació pot aportar a una gran empresa són els que pot aportar al nostre comerç, negoci o petita empresa. Perquè els valors són universals i l'únic escalable és com aquests s'apliquen a la realitat de la nostra PIME. És evident que parlarem de pressupostos molt més reduïts i d'accions molt més locals, però és que ningú ha dit que la nostra botiga necessiti anunciar-se a plana completa a tots els diaris del país. Analitzar les nostres necessitats, definir els nostres públics i marcar els nostres objectius serà el pas previ a definir les accions de comunicació que la nostra PIME requerirà per arribar a ser allò que somiem per a ella.

## 4.3 Anàlisi de costos i rendiment del benefici

> "Encara hi ha la percepció generalitzada que un petit negoci no es pot permetre invertir en màrqueting o comunicació, més si es confonen aquests amb la publicitat. Hi ha una manca de coneixements, per – per exemple – poder fer un anàlisi del retorn de la inversió". *Sofia Ricart, responsable de l'àrea de màrqueting de PIMEC.*

El control de costos d'una companyia és un dels seus pilars financers de cara a mantenir i projectar l'empresa, generar benefici i fer viable el negoci. La fórmula estàndard emprada amb aquest objectiu és l'anomenat anàlisi cost-benefici[23], que s'aplica a cada un dels projectes d'inversió a que ha de fer front una empresa. Entre aquests projectes d'inversió no només hi ha la compra de maquinària o d'utillatge, sinó també l'arrencada en sí mateix del propi negoci o el desenvolupament d'un producte o una acció. Així les coses, doncs, ens cal entendre que l'activació d'una determinada campanya de publicitat, una acció de relacions públiques o qualsevol altra iniciativa emmarcada en el camp de la comunicació ha –o hauria– d'anar acompanyada d'un anàlisi de cost-benefici.

Ara bé, com es mesura l'impacte d'una acció de comunicació? De la mateixa manera que les compres de productes o la venda de serveis venen quantificats econòmicament en funció d'una sèrie de costos fixes i variables, i uns percentatges de benefici o marge empresarial, qualsevol acció que no genera un impacte econòmic directe i quantificable pot ser considerada supèrflua. I aquí és on es genera un dels primers errors a l'hora de determinar si és necessari invertir en comunicació.

Hi ha accions que poden assolir un cert grau de mesurament i, per tant, realitzar una avaluació de costos en contraposició a una sèrie de possibles beneficis. Posem un exemple: una campanya de publicitat basada en el repartiment d'uns cupons de descompte és fàcilment mesurable en termes econòmics; caldrà saber què ens ha costat l'acció (a nivell de creativitat, producció, impressió, taxes,...) i analitzar quants clients nous s'han adreçat a nosaltres per fer una compra a través d'aquell cupó. Un cop finalitzada la campanya podrem determinar si el retorn de la inversió ha generat un saldo econòmic positiu.

Però, i en termes d'imatge? Com mesurem l'impacte en la projecció de l'empresa que ha tingut aquella campanya? Com determinem si ha estat rendible? Podem creure que ha millorat el nostre posicionament? Certament analitzar en termes únicament econòmics l'impacte de la comunicació és tasca altament complexa, per no dir impossible.

Les grans companyies basen el seu funcionament financer en aquest anàlisi permanent de costos i beneficis. És imprescindible per al bon govern d'una empresa de grans dimensions i, a més, forma part de les premisses bàsiques amb les quals un director general, un gerent o un cap de finances arribarà a l'empresa després d'haver estat format en escoles de negoci. Si no s'aplicava abans aquest mètode de gestió econòmica, ara s'hi aplicarà. Per tant, podria semblar que analitzar el rendiment de la comunicació en una companyia de grans dimensions és fàcil perquè aquesta manera de fer forma part del seu propi ADN. Però allò que en una gran corporació pot resultar un avantatge, alhora pot girar-se en contra de l'estratègia de comunicació. Justament pel fet que una gran companyia està avesada a l'anàlisi permanent del rendiment econòmic de qualsevol operació, el fet de topar amb una àrea on el benefici pot ser també en termes immaterials, sovint pot generar algunes divergències entre el Director de Comunicació i el de Finances. No sempre es podrà apel·lar a la *intuïció* del comunicador sobre les bondats d'una acció, o l'aparent *bona acollida* que hagi despertat determinada activitat. Aquests

23. L'eina financera a través de la qual es mesura la relació entre els costos i beneficis associats a un projecte d'inversió, amb l'objectiu d'avaluar-ne la seva rendibilitat.

conceptes, en termes financers, són buits de contingut i ben poc lloables. És per això que les grans companyies han de posar en marxa altres mecanismes d'avaluació que permetin copsar l'impacte de les seves accions de comunicació. Per aquest motiu, els pressupostos d'aquests departaments, solen incloure partides destinades a realitzar enquestes de satisfacció, estudis de mercat, entrevistes de posicionament o experiments d'avaluació de l'evolució de la imatge de marca. Sovint, a més, en el cas de grans campanyes de comunicació, les pròpies agències responsables a qui són encarregades, inclouen tests i estudis sobre l'impacte dels elements gràfics, visuals o de to desenvolupats abans, durant o després de llançar-la al mercat.

Però tornem a plantejar-nos certes preguntes: què passa amb les empreses petites i mitjanes? Sovint aquestes prou feina tenen per destinar ajustades partides econòmiques a la comunicació, i destinar-les a fer enquestes o estudis de mercat sí que pot resultar absolutament poc rendible a ulls de l'inversor. Si no disposem de dades numèriques ni de la possibilitat d'obtenir dades qualitatives... com convèncer un empresari PIME que determinada acció en comunicació li serà rendible?

En aquest punt entra en joc una paraula massa poc concreta a ulls de l'empresari, però fonamental des de l'òptica del professional de la comunicació: la confiança.

> "Sempre dic als meus clients que confio plenament en els cotxes que venen, els àpats que serveixen o la qualitat del producte que fabriquen, sigui quin sigui. Només els demano una cosa a canvi: que ells confiïn en la meva experiència en el camp de la comunicació i es deixin aconsellar. I aquesta confiança implica que dipositin en mi una part dels seus diners i una part del seu temps. Amb aquests dos elements, el retorn de la inversió en comunicació està assegurat."
> *Salvador Tudela, agent comercial i intermediador d'espais publicitaris*

**SALVADOR TUDELA**
Agent comercial i intermediador d'espais publicitaris.
Compta amb més de 30 anys d'experiència establint lligams de confiança entre el sector empresarial i comercial del Baix Llobregat i els mitjans de comunicació de la comarca.

Riu quan sent parlar de crisi econòmica, perquè afirma que el seu perfil de clients sempre està en crisi. "No he aconseguit mai, en tots aquests anys, que els meus clients em diguin una xifra anual per invertir en la seva marca. La resposta sempre és que no tenen diners, que poc a poc, mes a mes" (Tudela, 2016). Aquest professional es mou amb desimboltura en un sector dur, el de la venda d'espais de publicitat. Amb més de tres dècades d'experiència ha teixit relacions de gran confiança mútua, i això l'ha convertit en cap de comunicació de desenes de petites empreses i comerços que no tenen cap de comunicació. Amb els anys ha desenvolupat una habilitat sorprenent per trobar campanyes, eslògans i idees de comunicació per a botigues de roba, empreses sanitàries, restaurants, dentistes i tants d'altres.

No es tracta que calgui tenir confiança cega en allò que determini el Director de Comunicació o l'agència encarregada d'aquestes tasques, però sí que cal que l'empresari tingui present que, justament, els professionals de la comunicació ho són en el seu camp de treball, o així ens n'hem hagut d'assegurar abans de contractar-los, contrastant la seva trajectòria laboral, creativa i de resultats. "L'objectiu de les empreses ha de ser protegir i projectar la seva marca" recorda Eva Prats, des de PIMEC. I sota aquesta premissa ha de treballar el responsable de comunicació d'una PIME. El seu bagatge professional, el seu coneixement del sector i la seva experiència (a vegades feta forçosament a partir del model d'assaig i error) l'ha dotat de les suficients claus per conèixer quines accions poden ser més productives, en termes d'imatge, per a una determinada empresa o comerç. I això no vol dir que el comunicador hagi de tenir via lliure per fer el que li plagui, però sí que ha de comptar amb un cert marge per recórrer. En un entorn de petita empresa, sovint l'empresari està avesat a exercir d'home orquestra i la delegació de funcions en mans de professionals de cada ram no sempre és fàcil. Aquest serà

sovint el principal escull al qual s'enfrontarà el responsable de la comunicació a l'empresa. Però un cop superat (gràcies a una bona combinació de resultats i confiança) s'haurà avançat bona part del camí.

A partir d'aquest moment el comunicador haurà de fer veritables exercicis per fer rendible al màxim la inversió de l'empresa. Els costos de la comunicació són sempre elevats a ulls de l'empresari, per tot el que suposa treballar aspectes intangibles com la creativitat, el disseny, l'edició,... "Un comerciant, un restaurador o un petit empresari, acostumat a cobrar per un producte o per una pila d'hores de feina sense parar, no sempre entén que tu vulguis cobrar-li coses tan etèries com idees, dissenys o pensaments", recorda Salvador Tudela. Per aquest motiu cal posar en joc accions que esdevinguin útils per assolir els objectius del Pla de Comunicació de l'empresa, i que alhora permetin ajustar els costos. Una bona estratègia pot passar per emprendre accions ajustades a públics de proximitat, mesurables i que generin un cert retorn econòmic a petita escala. D'aquesta manera es podran retre comptes de forma periòdica i esglaonada, construint pas a pas i acció a acció un pressupost de comunicació cridat a consolidar-se en exercicis futurs. Com afirma Sofia Ricart des de PIMEC, "amb una dimensió més ajustada no podem pretendre abastar-ho tot. Més val que concentrem recursos per ser efectius i eficaços" (Ricart, 2016).

El que està clar és que, des de l'òptica del professional de la comunicació que treballa per a una PIME, l'exercici de la professió en aquest entorn s'ha d'efectuar sense perdre de vista la dimensió –i les possibilitats econòmiques– de l'empresari, tot posant en joc la màxima creativitat a l'hora d'impulsar accions de publicitat, relacions públiques, projecció de marca o venda de producte.

En el proper capítol presentem els principals àmbits d'implementació de la comunicació corporativa, mostrant en cada un d'ells un exemple d'acció mesurable o un consell d'actuació estàndard modulable per a qualsevol PIME. Aquests han estat recollits en base a les reflexions compartides amb les persones entrevistades per a aquest treball, i sobre l'experiència professional de qui signa aquest estudi, amb una trajectòria de quinze anys en el sector de la comunicació de proximitat. No es tracta d'un decàleg d'èxit assegurat, sinó d'una exemplificació de l'infinit món de possibilitats (assolibles, realistes, assequibles) que la comunicació corporativa ofereix a una PIME.

## 4.4 Com comuniquem?

### 4.4.1 **Identitat visual**

A una persona la coneixem pel seu nom, però també pel seu aspecte físic i els seus trets d'identitat. De la mateixa manera, a una empresa, negoci o comerç l'identifiquem per un determinat logotip, una tipografia, uns colors,... tot plegat és el que es coneix com a identitat visual o corporativa, que no hem de confondre amb imatge corporativa[24]. Aquesta identitat visual està exposada a un elevat nombre d'impactes diaris, ja sigui pel rètol del comerç davant del qual hi circulen cada dia milers de persones, o bé per les bosses que repartim amb el nostre nom, o per la furgoneta de treball que recorre cada dia desenes de quilòmetres.

Una primera inversió aconsellable per a una PIME, doncs, és la creació de la seva identitat visual. Potser l'empresa ja compta amb un logotip creat amb més il·lusió que coneixement, però això no treu que sigui aconsellable passar per les mans d'un professional del disseny gràfic que plantegi de zero aquesta identitat, o

24. Entenem per Identitat Corporativa la combinació dels elements que possibiliten la identificació d'una determinada marca: el nom i els seus trets visuals (logotip, imagotip, codis de conducta, *claim*...). Aquesta identitat ajuda a definir la Imatge Corporativa, que és la percepció psicològica que hom té sobre aquella entitat, en base a la identitat que projecta, però també als seus valors. La imatge corporativa, per tant, és la suma de la identitat visual + l'actitud empresarial.

bé sotmeti a examen la ja existent. La feina, però, no serà només del dissenyador; darrere de la definició d'una identitat visual, hi ha d'haver un important exercici de l'empresari per definir la seva missió, visió i valors, ja que la identitat corporativa el que fa –en essència– és *dibuixar* la manera de ser d'una empresa, perquè el seu públic l'associï a allò que realment representa.

A partir de la proposta de disseny base, es podrà desenvolupar tot el Manual d'Identitat Corporativa, que recull les aplicacions de la identitat de l'empresa als principals elements de papereria, aplicacions digitals, vestuari, vehicles, marxandatge,... En funció de la dimensió i projecció de la marca, caldrà desenvolupar més o menys aplicacions. Sigui com sigui, aquest Manual és un document viu que es va ampliant a mida que l'empresa va tenint majors necessitats de visualització de la seva pròpia marca.

En tot cas és recomanable que aquesta sigui una de les primeres inversions en comunicació a realitzar, ja que serà la pauta a seguir en qualsevol acció de futur. Per aquest motiu, quan neix un nadó el primer que fem és posar-li nom i vestir-lo. Ara ja el coneixem, i a partir d'aquí tota la resta ja s'anirà construint.

**CONSELL PIME**
Cada vegada són més els estudis de disseny o agències de comunicació que ofereixen paquets econòmics per a la creació del Manual d'Identitat Corporativa. Per un preu relativament assequible s'inclouen una sèrie d'elements que poden ajudar a definir tot el caràcter visual de la nostra empresa.
Assegureu-vos de treballar amb professionals del disseny, però també de la comunicació en general, per assegurar que darrere de la creació del logotip no només hi ha hagut la feina de dibuixar, sinó també un exercici de síntesi de la visió del negoci i de la seva projecció de marca.
Sempre que sigui possible, sol·liciteu que, un cop validada la Identitat de la vostra empresa, l'agència us lliuri també els arxius digitals per capes i les tipografies usades. Gràcies a això, en el vostre dia a dia i amb l'ajuda de senzills programes informàtics, vosaltres mateixos o d'altres professionals, podran continuar construint aquesta identitat, aplicant-la a nous dissenys i adaptant-la a qualsevol necessitat futura sense distorsionar el disseny inicial.

"Durant 30 anys la nostra empresa només va tenir un logo i prou (dibuixat per mi mateix a principis dels 80, per cert). Quan em van dir que calia crear la identitat corporativa de GARCIA FAURA vaig pensar que volien carregar-se el meu logo. Però no: el que van fer és actualitzar-lo i vestir-lo de mil maneres, fet que ha permès que tinguem una imatge molt potent i clarament identificable. No m'imaginava pas la d'aplicacions que podria arribar a tenir aquell dibuix que vaig fer".
*Manel Faura, gerent de GARCIA FAURA.*

### 4.4.2 **Comunicació corporativa**

Aquest camp és, sense dubte, un dels més extens. Fa referència a totes aquelles accions al servei de la corporació i, per tant, de la marca d'empresa. I la marca d'una empresa o negoci es potencia des de múltiples fronts. D'una banda podem identificar accions de comunicació corporativa de plasmació visual:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Papereria corporativa | Senyalística interior i exterior | Vehicles | Vestuari laboral | Packaging |
| Catàlegs i Dossiers Corporatius | Mobiliari i Decoració | Productes promocionals i Marxandatge | Regals d'empresa | D'altres |

Es tracta d'accions que permeten visualitzar la identitat corporativa de l'empresa i, per tant, reforçar-ne la projecció pública en favor del posicionament de marca. No es tracta de farcir-ho tot amb el logotip de l'empresa,

però sí d'estudiar les necessitats de projecció d'aquesta marca i decidir quin tipus de produccions requerirà la nostra PIME per assolir els seus objectius en aquest camp.

Però també podem identificar accions de comunicació corporativa que no només busquen projectar la marca, sinó també posicionar-la d'una manera o en un àmbit determinats. Parlem d'actuacions de més llarg recorregut que poden entroncar amb altres àmbits que ampliarem més endavant, com la publicitat, la premsa o les relacions públiques:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Producció audiovisual corporativa | Associacionisme gremial, sectorial o territorial | Patrocini d'esdeveniments o col·lectius | Participació en fires o salons | Accions en favor d'una bona reputació |
| Enquestes de satisfacció dels diferents públics | Programes de fidelització | Organització d'esdeveniments | Realització d'estudis, dossiers temàtics i informes sectorials | Exercici de lideratge d'opinió |
| Accions de monitoratge de marca | D'altres | | | |

El denominador comú d'aquestes accions és projectar la nostra empresa associant-la als nostres propis valors. Ras i curt: no es tracta de fer publicitat d'allò que venem, sinó d'allò que som i de com volem que ens vegin.

**CONSELL PIME**
És cert que la majoria d'aquestes accions impliquen inversió econòmica. Però també és cert que n'hi ha d'altres que són només qüestió d'actitud i hores. Pot ser una bona opció començar per aquestes últimes. L'associacionisme empresarial, la projecció pública o l'organització d'esdeveniments de petit format ajuden a projectar la marca i esdevenen un primer pas de posicionament públic. Aquestes, combinades amb petites accions de projecció física de la marca (papereria o catàlegs corporatius) formaran un bon binomi de sortida per començar a caminar en el camp de la comunicació corporativa.

### 4.4.3 **Comunicació de màrqueting**

Si, com hem plantejat a l'inici d'aquest estudi, el màrqueting és el conjunt de tècniques que una empresa posa en marxa per a comercialitzar els seus productes o serveis, tot donant resposta a la demanda del mercat, podem entendre que la comunicació de màrqueting és aquella que afavoreix aquesta comercialització del producte. En aquest sentit, doncs, podem englobar tots aquells elements de comunicació al servei de la venda d'allò que fabriquem, produïm o oferim. Estem parlant, per tant, d'una llarga llista de possibilitats:

- Catàlegs comercials de producte (en la seva versió de paper o digitals).
- *Flyers*, díptics, dossiers o qualsevol altre element de comunicació de producte.
- Qualsevol acció publicitària per a donar a conèixer el producte i les seves propietats als seus públics objectius.
- Accions de retroalimentació amb el client, de recollida d'opinions o de nivells de satisfacció del producte, tals com enquestes, estudis de mercat, informes de satisfacció, màrqueting relacional i CRM, etc.
- Mostres comercials gratuïtes.
- Descomptes, promocions, vals o xecs regal.
- Campanyes i programes de fidelització (targetes, punts bescanviables, etc.)

- Accions de venda i distribució, tals com millores dels terminis de lliurament, entrega a domicili, promocions per a zones geogràfiques,...
- Accions de màrqueting directe, tals com *mailings*, telemàrqueting, porta a porta, bústies,...
- Accions de promoció de vendes, tals com incentius de compra, rebaixes, liquidacions, promocions en dies especials, concursos, sortejos, recompenses,...

En definitiva, qualsevol acció de comunicació amb finalitats comercials. En aquest camp no es tracta de projectar la marca i els seus valors, sinó senzillament de vendre allò que oferim. I per fer-ho, existeixen infinitat de possibilitats. Per desenvolupar aquest tipus d'accions serà fonamental el treball transversal entre els departaments de comunicació, màrqueting, comercial, vendes o de producció, en cas que existeixin (sempre dependrà de les dimensions de la PIME). El departament de comunicació no podrà actuar unilateralment en aquest camp, ja que l'opinió, necessitats i objectius de la resta d'àrees esmentades serà fonamental de cara a determinar els productes sobre els quals cal impulsar l'acció, les seves prestacions, els seus objectius de venda, els seus públics objectius, etc.

**CONSELL PIME**
Molts comerços i empreses petites o mitjanes, es plantegen la disjuntiva d'emprendre accions de publicitat o de màrqueting directe. Molts experts coincideixen que, si no existeix trajectòria consolidada de comunicació, sempre és millor començar per accions de màrqueting directe, ja que presenten una inversió més controlable i permeten obtenir resultats mesurables a més curt termini. En aquest sentit, per exemple, pot resultar fàcil oferir descomptes, promocions o regals vinculats a dies especials de tradició comercial. Per exemple, coincidint amb el dia de la Mare o del Pare, Sant Jordi, Nadal,... Els estudis de mercat conclouen que el consumidor està més predisposat a generar despesa en aquest tipus de dates i, per tant, augmenta la possibilitat de provar nous productes i serveis sempre que aquests presentin un al·licient extra. Tan sols cal una mica d'imaginació per vincular els productes que ofereix la nostra PIME a aquestes jornades especials, oferint algun tipus de promoció addicional que permeti captar nous públics i quantificar l'impacte de l'acció i, per tant, el retorn de la inversió realitzada. Amb tot, poden ser un bon primer pas per mesurar la capacitat d'inversió de l'empresa i el seu grau de maduresa per afrontar accions de comunicació externa.

### 4.4.4 **Publicitat**

Acostuma a ser, tradicionalment, el primer contacte de les PIME amb el món de la comunicació externa. Qui més qui menys, qualsevol PIME ha fet alguna incursió en publicitat, per petita que sigui. Des d'un anunci a la revista del poble fins a uns *flyers* per repartir a bústies. La publicitat és assequible, però cal tenir en compte algunes premisses:

**MESURAR LA INVERSIÓ**

Si no es disposa d'una acurada estratègia de publicitat, la inversió en aquest camp pot convertir-se en una font de despesa difícil de controlar. Els mitjans de masses generalistes ofereixen uns resultats significatius, però en contrapartida compten amb una tarifes de publicitat sovint poc a l'abast de les PIME. D'altra banda, els mitjans digitals o els de proximitat (locals, comarcals) compten amb preus públics més assequibles, però redueixen també el seu abast. És important, per tant, definir aquesta estratègia i un pressupost inicial que la PIME sigui capaç de destinar a publicitat, amb l'objectiu d'acotar la inversió i definir els canals en els quals s'efectuaran les accions de comunicació publicitària.

**ACCIÓ DE CONTINUÏTAT**

La publicitat resulta efectiva per acció d'impactes per continuïtat. És a dir, emetre un espot a televisió una única vegada, o inserir un anunci en un diari un únic cop no ofereix resultats significatius. Per tant és recomanable no efectuar accions de publicitat si no es disposa de pressupost, estratègia i voluntat de continuïtat. La inserció de publicitat requereix també d'una estratègia pròpia, que identifiqui els canals i mitjans més representatius en funció dels públics als quals vulguem arribar. Els mitjans tradicionals esdevenen els principals referents (premsa escrita, ràdio i televisió) però cal definir també una estratègia de publicitat online, que contempli la presència de la marca o producte en webs, xarxes, blocs, etc.

**ASSESSORAMENT PROFESSIONAL**

No només hem de comptar amb professionals del ram a l'hora de crear els elements publicitaris (anuncis per a premsa escrita, espots de televisió, falques de ràdio,...). També és important comptar amb professionals a l'hora de gestionar els pressupostos de publicitat i prendre la decisió dels canals i mitjans en els quals efectuar aquesta inversió. És recomanable contractar els serveis d'agents de publicitat, comercials de mitjans o intermediadors, la funció dels quals serà –a canvi d'una comissió– escollir canals, seleccionar mitjans i contractar espais en funció dels nostres interessos i dels objectius de l'estratègia de publicitat de la nostra empresa o producte. Pot generar cert rebuig inicial perdre aquesta comissió, però ens garantirà major efectivitat de resultats.

La democratització de la comunicació, el disseny i la producció gràfica ha fet créixer el nombre d'agències, serveis i empreses dedicades a la producció d'elements publicitaris a baix cost. A més, l'entorn digital ofereix incomptables portals que ofereixen aquests tipus de serveis especialment pensats per a petites i mitjanes empreses que no poden fer front als honoraris de les grans agències de publicitat del país. Poden resultar una bona solució per a les PIME, però cal contractar aquests serveis sense perdre de vista les premisses que hem apuntat.

Sigui quin sigui el cas, sempre serà recomanable establir una relació comercial de certa continuïtat amb l'equip de professionals que escollim. D'aquesta manera evitarem el risc d'oferir imatges distorsionades o campanyes contradictòries, si aquestes han estat desenvolupades per diferents professionals poc coneixedors del nostre bagatge publicitari. La publicitat (com la resta de camps de la comunicació) requereix de certa coherència per tal que els nostres públics identifiquin el nostre to de comunicació publicitària. Això no treu, evidentment, que aquest to es pugui variar de manera progressiva en funció dels resultats obtinguts en cada moment i de la possible variació de l'estratègia de publicitat de la nostra empresa. D'aquí la importància, una vegada més, d'establir criteris de mesurament i seguiment de resultats en base als nostres objectius.

**CONSELL PIME**

Els mitjans de comunicació de proximitat poden ser una bona porta d'entrada al món de la publicitat per part de les PIME. La revista o diari del poble, la ràdio municipal o la televisió local compten amb un públic que, encara que no sigui de masses, esdevé fidel a aquest tipus de mitjans. Posicionar la nostra empresa o producte en aquest entorn ens ajudarà, no només a vendre, sinó a esdevenir referent en el territori i a avançar en el nostre posicionament de marca.

Les tarifes de publicitat d'aquest tipus de mitjans acostumen a ser assequibles a l'economia de les PIME i, en molts casos, ofereixen incentius fiscals o preus especials per a empreses del territori. A més, en el cas de mitjans de titularitat pública o grups d'empreses privats, s'ofereixen sovint paquets de publicitat multiplataforma, de manera que per un preu tancat mensual, ens assegurem presència al butlletí, la ràdio i la televisió del poble o ciutat.

La publicitat més efectiva no sempre és la que apareix als grans mitjans generalistes: donem una oportunitat als mitjans de proximitat; els resultats poden arribar a ser sorprenents.

### 4.4.5 **Canals digitals**

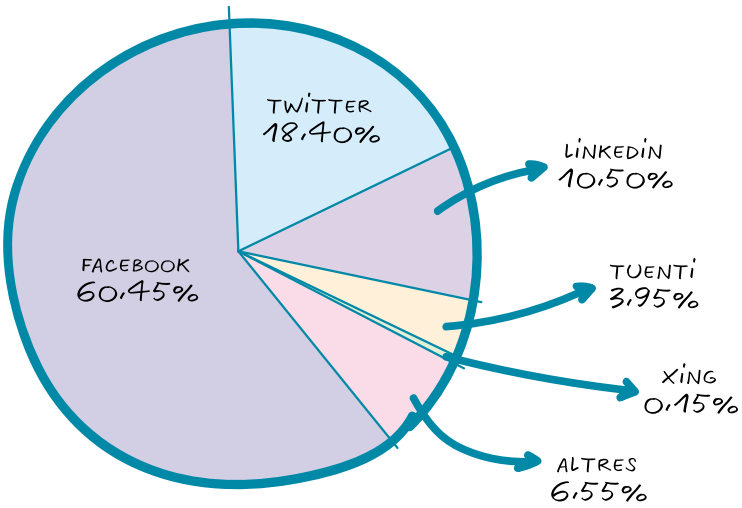
Segons dades de 2015 de l'Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información[25], el grau d'implantació de les webs corporatives en el sector de les PIME i les grans empreses creix a un ritme sostingut des de fa més de 10 anys. En aquest sentit, l'any 2014, el 75,8% de les petites, mitjanes i grans empreses de l'estat espanyol comptaven amb pàgina web pròpia, un 4,2% més que l'any anterior. Pel que fa a les microempreses (menys de 10 treballadors), però, el percentatge cau fins al 28,7%, fent palesa la gran escletxa que encara sorgeix entre el sector empresarial en funció de la dimensió organitzativa. L'Institut Nacional d'Estadística ens permet discriminar encara més entre empreses, separant les PIME de les grans corporacions. En aquest sentit, i segons dades de 2015, el percentatge de petites i mitjanes empreses amb pàgina web corporativa era del 60%.

El que resulta innegable és que les PIME s'han apujat al carro de la presència *online*, a jutjar pel creixent ritme d'incorporació a la comunicació digital que experimenta en tots els àmbits d'aplicació. Com afirma Sofia Ricart, des de PIMEC, "les TIC han permès democratitzar i socialitzar el màrqueting i la comunicació. Primer per donar-lo a conèixer entre un públic que n'era reticent o simplement desconeixedor, i segon per posar-lo al seu abast econòmicament" (Ricart, 2016). Les eines de programació web i gestió de xarxes socials han permès al petit empresari accedir a aquest entorn de comunicació, sense haver de tenir especials coneixements sobre disseny

25. **Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información** (2015). *Informe ePyme 2014. Análisis de implantación de las TIC en la pyme española*. Madrid: Ministerio de Indústria, Energía y Turismo. Estudi realitzat sobre una mostra final obtinguda de 25.661 empreses.

gràfic, redacció o edició. Una altra cosa és el resultat estètic i/o estratègic que aquesta autogestió possibilita, però sigui com sigui han permès trencar una primera barrera de connexió entre la PIME i la comunicació exterior.

L'arribada i auge de les xarxes socials obté també el seu ressò en l'entorn PIME. Segons les mateixes fonts, l'any 2014 el percentatge de PIME i grans empreses que van integrar els mitjans socials en la seva activitat empresarial va arribar fins el 35,9%. En el cas de les microempreses, aquest percentatge disminueix fins el 32,9%, evidenciant en aquest cas una menor escletxa d'ús entre empreses en funció de la seva dimensió. El 63% de les PIME afirmen ser presents a les xarxes socials per a comunicar-se amb els seus clients i oferir-los serveis i atenció de valor afegit. Els percentatges d'ús de cada una de les principals xarxes és molt similar al propi nivell d'implantació social de cada mitjà:




Font: Pròpia a partir de les dades recollides a Informe ePyme 2014 de l'Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Ara bé, la presència d'una empresa a les xarxes socials no s'ha de concebre com es faria amb la nostra presència individual. Les necessitats de comunicació que té una empresa (i, dins de les empreses, una PIME per ser més exactes) poden divergir considerablement de les d'una persona, fins i tot si aquesta es planteja les xarxes únicament com a element de lleure o si s'integren en una vessant professional.

> "Segons la tipologia d'empresa potser és més convenient ser present a Linkedin que a Facebook. Per una altra empresa, potser més que un web corporatiu, convé que desenvolupi un bloc. Per a un comerç, potser amb ser present a Google Maps n'hi ha prou... S'ha de ser online? Sí, absolutament; però cal pensar com o a través de quin canal".
> *Sofia Ricart, responsable de màrqueting de PIMEC.*

És per aquest motiu que la recomanació professional ha de passar sempre per l'elaboració d'un Pla de Mitjans Socials per a l'empresa, que tingui en compte les seves necessitats relacionals, els seus públics objectius i les seves possibilitats de generació de continguts i manteniment dels canals. A partir d'aquí es determinarà sobre quins d'aquests mitjans cal actuar i en base a quins continguts. Si les dimensions, capacitat organitzativa o pressupost de la PIME no permeten elaborar aquest Pla de Mitjans Socials, serà recomanable dedicar com a mínim, un espai a la reflexió per fer-se en veu alta algunes d'aquestes preguntes i acabar prenent la decisió més adequada. I és que cal tenir en compte que el manteniment de les xarxes socials és, per sí mateix, una professió plena i complexa (l'anomenat *Community Manager*), i que si l'empresa no pot assumir aquest rol amb garanties de qualitat, més val optar per ser presents en menys xarxes però fer-ho de manera estable, continuada i professionalitzada.

> "Al principi vaig optar per donar-me d'alta a totes les xarxes socials que coneixia però en el moment en què allò va començar a agafar volada no tenia ni temps per penjar continguts ni moltes vegades sabia què dir ni com dir-ho. Finalment vaig optar per contractar una agència de comunicació i el primer que van fer va ser tancar la meitat dels perfils que tenia. Ara mateix som presents només a Facebook, però amb publicacions de qualitat i amb un molt bon feedback amb clients i usuaris".
> *Marc Soriano, gerent d'Aistercel, SL.*

En l'entorn digital són molts els canals i accions de comunicació que una PIME pot desenvolupar. A banda del web corporatiu o la presència a mitjans socials, podem destacar:

- Campanyes d'email màrqueting
- Redacció i manteniment de blocs corporatius o especialitzats
- Publicitat *online*
- Creació de continguts multicanal per a distribució *online* (imatges, vídeos, àudios,...)
- Accions de SEO i posicionament web
- Màrqueting viral
- APP i contingut mòbil

El que està clar és que la comunicació *online* permet connectar més directament empresa i públics i, per tant, a priori també pot generar resultats més immediats i mesurables. Tanmateix els costos són generalment més assequibles que la comunicació *offline*. Però el que per una banda són bondats, també té el seu costat negatiu: en el moment en què obrim la nostra finestra de comunicació virtual, ens estem exposant de manera directa i permanent als nostres públics. I això fa que el nivell de vigilància de la nostra marca hagi de ser superior per evitar que l'exposició es converteixi en sobre-exposició, i que la pròpia empresa estigui obrint la porta a l'aparició de crisis d'imatge per a les quals cal estar preparat.

**CONSELL PIME**

L'estiu de 2016 més de 60 milions d'empreses arreu del món comptaven amb pàgina de negoci a la xarxa Facebook, segons dades del mateix portal. En la mateixa data, el mitjà comptava amb més de 2 milions d'anunciants actius. Facebook s'ha convertit en un espai publicitari molt atractiu per a comerços i petites empreses. Les seves tarifes de publicitat són escalables i s'adapten a les possibilitats de l'anunciant en base als seus propis interessos. El seu funcionament és ben senzill: basa la inserció d'anuncis en funció de l'accés a les cookies de cada usuari. És a dir, en funció del nostre historial de navegació, Facebook ens mostra una sèrie d'anuncis laterals que considera que poden ser del nostre interès. Això permet fer una important tasca de discriminació en positiu, acotant l'efectivitat de cada euro invertit.

De cara a l'anunciant el procediment és igualment senzill: generem un contingut d'interès (un gràfic, un vídeo, una promoció, un esdeveniment,...). Li inserim la quantitat econòmica de publicitat que desitgem (poden ser 10, 20, 50 euros,...) i parametritzem el perfil d'usuaris que ens interessen: la seva ubicació geogràfica, franja d'edat, interessos, gustos,... Facebook s'encarrega de la resta. Aquell contingut que hem dissenyat es mostrarà preferentment al tipus de públic al qual s'adreça, de manera que podrem arribar a un major nombre d'usuaris objectius, més definits que si inseríssim un anunci en una mitjà generalista que no obté més discriminació que aquells que compren el mitjà i aquells que no.

Per tot plegat, la publicitat a Facebook ofereix uns resultats prou atractius per a les PIME, sobretot en relació als costos que comporta. Ara bé, el contingut que publicitem ha de resultar d'interès per a l'usuari, ja sigui pel seu propi contingut o perquè ofereix un al·licient de venda. Més informació a: https://www.facebook.com/business/

### 4.4.6 **Premsa i *Publicity***

Abans de l'aparició dels mitjans socials, les relacions amb la premsa i els mitjans de comunicació convencionals eren la principal via que les empreses tenien per comunicar allò que feien de manera massiva, més enllà de la publicitat. No s'ha de confondre amb aquesta última el concepte de *publicity*, que Ferran Lalueza i Jordi Xifra defineixen com "la informació que un mitjà de comunicació difon sobre activitats, actes o esdeveniments d'una organització mitjançant notícies que no subscriu l'organització, sinó el mitjà de comunicació" (Lalueza i Xifra, 2011). Aquest àmbit, per tant, parteix de la necessitat que l'empresa estableixi relacions amb els mitjans de comunicació que poden estar interessats en allò que l'empresa promou i, alhora, que poden resultar d'interès per a l'empresa a l'hora de comunicar-se amb els seus públics objectius. Uns vincles que, segons Jordi Navarro, han de ser "relacions de confiança mútua, que es construeix dia a dia gràcies a un exercici correcte i honest de la professió" (Navarro, 2017). A diferència de la publicitat, quan l'empresa compra un espai en un mitjà per a comunicar el missatge que ella vulgui, en el camp de la relació amb els mitjans i la *publicity*, són els mitjans els qui determinen si el missatge pot ser d'interès per als seus usuaris i, per tant, dedicar-hi un espai. Com major exposició pública tingui la nostra empresa, majors possibilitats d'aparèixer als mitjans i, per tant, major projecció de marca assolirem. Tot i que, en la vessant negativa, no s'ha de perdre de vista que no sempre que la nostra empresa aparegui als mitjans serà de manera positiva per als nostres interessos empresarials, ja que en tant que són els mitjans qui trien parlar de nosaltres, també poden fer-ho quan la notícia no ens sigui favorable. Però justament l'avantatge d'haver sabut establir unes relacions fluïdes i perdurables amb la premsa permetran que també sigui més fàcil poder accedir als mitjans per respondre, replicar, matisar, donar el punt de vista o desmentir informacions que no s'adiguin amb els nostres objectius de comunicació.

> "Igual que no és el mateix ni té les mateixes garanties professionals el treball en un mitjà públic que en un de privat, passa el mateix pel que fa al periodisme de fonts si parlem d'una institució u organisme públic o en una empresa privada, on els perills i les pressions sobre el periodista per tal que compleixi amb els objectius comercials i de màrqueting de l'empresa són superiors, i més en moments com els actuals amb una precarietat laboral cada vegada major" .
> *Jordi Navarro, membre de la junta de govern del Col·legi de Periodistes de Catalunya.*

Amb la difícil tasca de no traspassar la frontera entre els interessos corporatius i l'ètica periodística, l'establiment i manteniment de les relacions amb la premsa són tasca inherent del Departament de Comunicació i, per fer-les efectives, es disposa de diferents vies:

- Elaboració de notes de premsa amb informacions rellevants de l'empresa
- Confecció de dossiers de premsa
- Organització de trobades amb periodistes
- Convocatòries de conferències o rodes de premsa
- Elaboració de comunicats escrits o en vídeo
- Etc.

**CONSELL PIME**
Una de les primeres tasques que podem exercir des de la PIME en l'àmbit de les relacions amb la premsa és la confecció d'una base de dades de contactes dels mitjans. Podem agrupar-los segons sector o dimensió, dividint per exemple entre mitjans de comunicació locals, regionals, nacionals,... mitjans especialitzats en informació econòmica, mitjans digitals, revistes del nostre sector productiu, etc.
D'aquesta manera, podem filtrar el tipus d'informacions que considerem que poden tenir major repercussió per a uns o altres, i enviar notes de premsa enfocades segons el seu nivell d'interès. Per exemple, la compra d'una màquina específica potser no esdevé d'interès per a un diari nacional, però sí per a una revista especialitzada en inversió industrial. Que financem la restauració d'una ermita local potser no atrau a les televisions generalistes, però de ben segur que despertarà l'interès dels mitjans locals. De la mateixa manera que el tancament econòmic d'un exercici potser no apareix a la premsa escrita, però pot fer-se amb un breu en edicions digitals.
Sigui com sigui cal desprendre's de la idea que *la nostra empresa no genera notícies*, ja que no som nosaltres els qui determinem si un fet és notícia o no, sinó que aquesta és feina dels mitjans. La nostra feina ha de ser comunicar tot allò que fem de portes endins i que considerem que pot tenir rellevància pública. Si hem sigut capaços de mantenir relacions estables amb els mitjans sempre serà més fàcil que ells s'adrecin a nosaltres o nosaltres a ells per ampliar la nota que hem fet arribar o per explicar de tu a tu la importància real d'un determinat fet o minimitzar l'abast de tal altre.

### 4.4.7 **Relacions públiques**

Entenem per relacions públiques aquells vincles que una empresa estableix amb el seu entorn amb l'objectiu d'influir en el comportament i la percepció del receptor vers l'entitat promotora d'aquestes relacions. En l'àmbit corporatiu, una PIME pot voler teixir relacions (i, per tant, exercir influència) amb les administracions públiques, entitats sectorials, gremis o agrupacions, l'àmbit geogràfic d'influència, públics objectius determinats, etc. Per aquest motiu (un cop més!) és fonamental identificar els públics sobre els quals voldrem establir aquestes relacions amb l'objectiu de definir les accions més adients per a cada un d'ells en base a una estratègia concreta i perseguint uns objectius mesurables i assolibles.

A partir d'aquí, qualsevol de les tècniques que s'han vingut enumerant fins al moment pot resultar efectiva, en funció dels objectius definits, per establir aquestes relacions públiques. I és que les relacions públiques no són altra cosa que l'establiment de relacions amb els nostres públics. Així doncs, podem entendre com a exemples d'aquest camp:

- El patrocini de l'equip de futbol del poble
- La participació activa en els seminaris i trobades organitzades pel gremi del qual formem part
- L'organització de sessions formatives adreçades a perfils professionals relacionats amb el nostre sector
- L'enviament d'obsequis d'empresa a clients potencials
- L'organització d'activitats de lleure extra-laboral per a treballadors i famílies
- La contribució econòmica a la restauració d'un bé patrimonial de proximitat
- La visita a les nostres instal·lacions de periodistes de mitjans sectorials o de proximitat
- La promoció de professionals interns com a líders d'opinió sectorials
- Etc.

Malgrat que molts d'aquests exemples podrien ser-ho també dels àmbits de la publicitat, la responsabilitat social, el màrqueting o la comunicació interna, esdevenen casos de relacions públiques en el moment que es duen a terme sota el paraigües d'una estratègia concreta, i com a accions vinculades a l'assoliment

d'uns objectius. Si no és així, n'haurem de dir publicitat. I és que (com tantes d'altres coses en el món de la comunicació) l'acció de relacions públiques s'ha de plantejar des d'una vessant de continuïtat en el temps, integrada en una política de relacions estables i duradores. Aquest acaba sent un dels principals motius d'èxit de l'estratègia de relacions públiques d'una empresa.

**CONSELL PIME**

Dels múltiples objectius de comunicació que pot presentar una PIME, potser el de projecció i posicionament de marca sigui el més a l'abast per a una fase inicial. L'àmbit de la proximitat geogràfica és un excel·lent primer pas per introduir l'empresa en les relacions públiques més enllà de treballadors i clients. Podem començar per les associacions sectorials (associació de comerciants del poble o barri, en el cas d'un comerç; gremi d'empresaris del sector, en el cas d'una empresa). La majoria d'ajuntaments compten amb serveis de suport a l'empresa que fomenten l'associacionisme amb trobades, seminaris, cursos de formació o activitats diverses. Formar-ne part activament fomentarà l'anomenat *networking*, però també posicionarà l'empresa en el territori, com a entitat participativa i compromesa. Unes relacions estables i de confiança amb l'administració local o supramunicipal poden generar una projecció de marca de primer nivell. En aquest sentit solen ser efectius el patrocini d'esdeveniments o la contribució a causes promogudes per entitats o administracions del territori.

Aquesta possibilitat, juntament amb una bona estratègia de publicitat en mitjans locals, permetrà posicionar l'empresa o negoci com a referent en l'entorn geogràfic. Un cop superat aquest primer esglaó, podem passar a nivells superiors, en l'àmbit geogràfic o econòmic, sempre que casin amb els objectius de comunicació de la nostra empresa.

A partir d'aquí podem començar a obrir les polítiques de relacions a d'altres públics més concrets, per als quals no només sigui necessària una projecció de marca, sinó que els objectius siguin múltiples: de venda (en el cas de clients), de clima laboral (en el cas de treballadors), de fortalesa (en el cas de competidors), etc.

### 4.4.8 **Responsabilitat Social Corporativa**

La Comissió Europea defineix la responsabilitat social corporativa (RSC) com "la integració voluntària per part de les empreses de les qüestions socials i mediambientals en les operacions i en les relacions amb els grups d'interès: clients, proveïdors, treballadors, accionistes o la comunitat en què opera"[26]. L'RSC, per tant, no s'ha d'entendre com una acció de comunicació, sinó com una voluntat de responsabilitat de l'empresa vers el seu entorn. Això no treu que, des de l'òptica de la comunicació, puguem divulgar les accions emmarcades en la política RSC de l'empresa amb la finalitat de projectar-ne la marca i promoure els seus valors.

La definició de l'estratègia d'RSC, per tant, no és una tasca exclusiva del Departament de Comunicació, sinó que s'ha de plantejar des de la transversalitat corporativa, amb la implicació directa de la direcció i/o propietat. Aquesta estratègia sol desprendre's dels valors propis de l'empresa i es tradueix en accions que evidenciïn el compromís empresarial amb els diferents camps identificats com a prioritaris: medi ambient, educació, cultura, sostenibilitat, patrimoni, ètica, drets socials i humans, etc. La seva característica principal és la voluntarietat de la seva pràctica, motivada pel compromís i la consciència, més enllà del que les lleis obliguin.

El que sí que serà responsabilitat directe de l'àmbit de la comunicació és posar a l'abast de la societat en general –i dels diferents públics implicats, en particular– les accions i mesures empreses en favor d'aquests valors. Per aquest motiu podria entendre's l'RSC com una eina de propaganda corporativa, i no és del tot fals que així sigui. Però no s'ha de plantejar únicament com a tal. Que un comerç o empresa doni material obsolet a una ONG pot ser objecte d'una nota de premsa, però per damunt de tot ha de ser evidència del seu compromís amb una manera de fer i de ser. La nota de premsa n'ha de ser conseqüència, no motivació.

26. Extret de **Comissió Europea** (2011). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* Brussel·les: Comissió Europea.

**CONSELL PIME**
La Generalitat de Catalunya, a través del Consell de Responsabilitat Social de Catalunya, ofereix una guia de recursos i assessorament per a la implantació de les polítiques d'RSC a les empreses catalanes. Es pot ampliar la informació a través de l'enllaç http://rscat.gencat.cat/ca/
El bloc dels serveis de premsa i comunicació de la patronal PIMEC també ofereix informació de gran utilitat per a les petites i mitjanes empreses que vulguin començar a desenvolupar les seves polítiques d'RSC. Es pot consultar a l'enllaç http://www.pimealdia.org/category/responsabilitat-social/. De fet, aquest bloc esdevé una excel·lent eina per a les PIME per reflexionar, conèixer casos d'èxit i obtenir idees per al desenvolupament de les seves polítiques de comunicació corporativa. És un bon exemple de la important tasca de divulgació de PIMEC en aquest camp, no només per a les seves empreses associades, sinó per al conjunt del teixit productiu del país.

### 4.4.9 **Comunicació interna**

Fins al moment, bona part dels àmbits d'actuació comunicativa que hem enumerat s'orienten a la comunicació amb públics externs (clients, organitzacions, administracions, proveïdors,...). Però no hem d'oblidar que el públic que una empresa té més a la vora és el públic intern: els seus treballadors i treballadores. Manel Faura, gerent de l'empresa GARCIA FAURA, ho té clar: "Podíem –i havíem– de comunicar cap enfora, però no volíem –ni podíem– oblidar-nos dels treballadors de l'empresa. Ells són el nostre primer públic i d'ells depèn, en bona part, l'èxit o fracàs de l'empresa. Cal fer-los partícips del projecte en tot moment, perquè ells són els defensors de la marca" (Faura, 2016). Aquesta premissa resumeix clarament l'interès de treballar la comunicació interna, i per aquest motiu aquesta ha d'esdevenir prioritat també de qualsevol PIME.

I és que la comunicació interna no és terreny exclusiu de les grans corporacions. Un dinar de Nadal dels 7 treballadors d'una PIME es pot considerar comunicació interna, si es planteja com a tal i s'enfoca no només com a àpat, sinó com a eina per a assolir determinats objectius de projecció de marca, fortalesa d'equips, sentiment de pertinença, etc. En aquest sentit són múltiples les accions que la PIME té al seu abast per potenciar la seva imatge d'empresa de portes endins:

Exemples de tècniques de comunicació corporativa adreçades al públic intern[27]:

- Seminaris de formació
- Programes de seguretat en el treball
- Jornades de portes obertes per a treballadors i famílies
- Celebracions, recepcions i altres actes socials
- Enviament de comunicats interns
- Anuncis
- Procediment d'acollida
- Tauler d'anuncis
- Bústies de suggeriments
- Missatges de l'alta direcció
- Reunions
- Videoconferències

27. Extret de **XIFRA, J.; LALUEZA, F.** (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa.* Madrid: Pearson Educación.

- Presentacions audiovisuals
- Fulletons
- Projectes d'empresa
- Etc.

> "Cada vegada més, els acadèmics reconeixen que una identitat corporativa es refereix a les característiques úniques d'una organització, que tenen el seu origen en el comportament dels membres de l'organització" (Van Riel, 1997, p. 342)[28]

**CONSELL PIME**
De la mateixa manera que segmentem els públics externs, en funció de les característiques o dimensions de la PIME també serà necessari segmentar possiblement els públics interns. No totes les accions valen per tothom ni obtenen els mateixos resultats. En aquest camp serà fonamental establir aliances amb el departament de Gestió de Persones o de Recursos Humans, per identificar les necessitats del personal i establir un pla d'actuació.
Treballem sempre sota una premissa fonamental: que els treballadors no s'assabentin de les coses que passen a l'empresa per mitjans externs abans que per la mateixa empresa. Per tant, abans de comunicar determinades coses a l'exterior, comuniquem-les internament ja sigui a través de butlletins, reunions, correus electrònics o cartells. És el primer pas de la comunicació interna.

## 4.5 Un denominador comú: la creació de continguts

Al llarg de tot aquest estudi, hem destacat la importància que la comunicació d'una empresa aporti valor als seus públics objectius. No es tracta tan sols de ser altaveus de propaganda, sinó que aquella informació que transmetem esdevingui útil per al seu destinatari: des d'una nota de premsa, fins a un esdeveniment de relacions públiques; des d'un contingut web, fins a un vídeo per a xarxes socials. És el que es coneix com a màrqueting de continguts, i que el Content Marketing Institute[29] defineix com a "enfocament estratègic centrat en la creació i distribució de continguts rellevants, útils i coherents per atraure i retenir una audiència clarament definida". La creació de continguts propis es converteix en targeta de presentació de les corporacions, possibilitant la conformació de la visió i valors propis, també en l'àmbit de la comunicació de marca, de producte i de servei de la mateixa.

La periodista Selva López, a través del bloc de l'agència de comunicació Nal3, especialitzada en màrqueting de continguts, ens ofereix un interessant recorregut històric per aquest sector, des dels seus orígens fins a l'eclosió assolida amb els mitjans socials i la comunicació digital.
Es pot consultar en aquest enllaç: http://www.nal3.com/ca/central-de-continguts/origens-i-evolucio-del-marqueting-de-continguts-un-passeig-la-historia

L'origen del màrqueting de continguts, i la seva aplicació al camp de la comunicació, es remunta a finals del segle XIX. Però el seu auge coincideix amb l'augment dels canals, la democratització dels mitjans, el web 2.0 i la bidireccionalitat de la comunicació. En el moment en què aquests factors arriben al gran públic, els usuaris (que fins al moment havien estat simples lectors, oients o espectadors) es converteixen en escriptors

28. **VAN RIEL, C.B.M.: BALMER, J.M.T.** (1997). *Corporate identity: the concept, its measurement and managemen.* Publicat a *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 5/6, p. 340-355

29. Es tracta de la principal organització estatunidenca en l'àmbit de la formació i l'ensenyament del màrqueting de continguts. Anualment organitza un esdeveniment de caràcter mundial dedicat a la divulgació del camp del màrqueting i la comunicació, i edita una de les més prestigioses revistes especialitzades del sector.

en potència, publicistes en potència, realitzadors en potència i dissenyadors en potència. És per aquest motiu que sorgeix la necessitat de fer destacar la professionalitat dels professionals i aportar valor afegit per a diferenciar-se. Un exemple clar és el pas del web al bloc corporatiu. Mentre que un web acostuma a esdevenir únicament aparador d'allò que les empreses fan, un bloc és el reflex d'allò que les empreses saben. I, com ja va apuntar el filòsof i assagista anglès del segle XVI, Francis Bacon, "el coneixement és poder". Sobre aquesta premissa desenvolupa el seu raonament el màrqueting de continguts; generar informació i divulgació sobre la base d'allò que les empreses fan i saben, per tal que el públic obtingui un plus de coneixement sobre allò que esdevé àmbit del seu interès. Les xarxes socials són igualment farcides d'exemples d'aquest tipus; només cal copsar la diferència de reproduccions o reaccions que desperta un vídeo en què algú ensenya una recepta de cuina o algun consell de bricolatge domèstic, enfront de vídeos on –aparentment– no passa res. En un entorn de creixent infoxicació, el valor de destacar de la resta ve donat per allò que puguem explicar i que resulti útil a l'usuari.

> "Les companyies en l'actualitat estan obligades no només a comunicar el que fan, sinó a fer-ho d'una forma transparent, veraç i responsable després d'haver escoltat les necessitats i inquietuds dels diferents grups d'interès".[30]
> *Montserrat Tarrés, presidenta DIRCOM Asociación de Directivos de Comunicación*

Només escoltant els grups d'interès d'una empresa es podrà concloure què és allò que els interessa, i com l'empresa pot contribuir a generar contingut de valor sobre aquell àmbit. En el camp de la comunicació en l'àmbit PIME, aquesta premissa esdevé fonamentada d'igual manera que en el camp de les grans corporacions. L'autònom o petit empresari és –o hauria de ser-ho, indubtablement– expert en allò al que es dedica. I com a especialista del seu sector, gaudeix d'un coneixement innat o induït que està preparat per a ser compartit. I per fer-ho comptem amb els múltiples canals i formes de comunicació que hem analitzat al llarg de tot aquest estudi.

Ara bé, és en aquest punt quan sorgeix el principal entrebanc per a moltes empreses: la por a explicar allò que se sap per evitar que la competència et copiï. En aquesta sentència coincideixen tots els professionals entrevistats per a aquest treball, tot i que també tots ells afirmen haver superat ja aquesta por. Explicar allò que se sap i compartir el coneixement adquirit pot ser vist amb recel ja que sobreexposa el *core business* de l'empresa; però és aquí on també ha d'intervenir de manera decisiva el responsable de comunicació: identificant què podem compartir d'allò que sabem, i què no. La seva funció com a comunicador / periodista de fonts serà generar contingut sobre allò que esdevé fortalesa empresarial sense que aquest exercici de transparència esdevingui contraproduent per als interessos de la corporació. Sovint es diu que és bo que et copiïn, ja que això demostra que el que fas agrada o interessa. Potser no cal ser tant reduccionistes, però sí que cal trencar la barrera de no voler mostrar per a no donar informació de nosaltres, ja que això no només juga a la contra del màrqueting de continguts, sinó de la pròpia comunicació en sí mateixa.

En l'entorn digital la creació de contingut propi i de valor és essencial, no només per a la pròpia projecció de marca, sinó per a la dinàmica mateixa del funcionament web, els dispositius de cerca i el posicionament SEO. Com a primer pas, cal ser capaços de crear contingut de valor i referenciar-lo convenientment: les etiquetes de categories en blocs, el posicionament que possibilita una correcta indexació d'imatges, la distribució de continguts audiovisuals en diferents plataformes, etc. Amb aquesta base ben construïda, si el contingut

30. Extret de l'article d'opinió *Comunicación con conciencia para la recuperación de la confianza*, publicat a A**sociación de Directivos de Comunicación** (2015) *Anuario de la Comunicación* 2015. Madrid: DIRCOM

desperta interès començarà a circular de forma multidireccional, multiplicant per molt l'abast inicial que se li podia pressuposar. Aquest fet, però, obliga a una important tasca de monitoratge de marca, per garantir que la circulació de la informació o el contingut generat per l'empresa no sigui distorsionat o acabi jugant en contra de la seva imatge. Com més contingut generem, més difícil serà de controlar la circulació d'aquest contingut i la seva posterior manipulació; i possiblement encara més per a una PIME, amb recursos limitats per a destinar a qualsevol activitat directa o indirecta de comunicació. Tot i aquestes limitacions, cal poder establir mesures de monitoratge més o menys automatitzades que permetin vetllar per la marca que es representa.

Per tot el que s'ha dit, la creació de continguts útils i de qualitat permetrà a l'empresa abordar diferents objectius de comunicació: lideratge d'opinió, projecció de marca, augment de la repercussió social, major connexió entre empresa i públics, reconeixement públic i complement per a l'assoliment dels objectius puntuals de publicitat, campanyes de relacions públiques o accions de comunicació corporativa.

# 5. CONCLUSIONS

És innegable que la comunicació forma part de les nostres vides. El paradigma clàssic d'emissor fent arribar un missatge a un receptor a través d'un canal i mitjançant determinats codis, pren múltiples formes en la nostra quotidianitat individual i col·lectiva. Comuniquem amb les nostres converses personals i amb les nostres mirades i gestos. Comuniquem mitjançant escrits, veu i imatge, ja sigui en el nostre entorn familiar o professional. Comuniquen les persones, però també ho fan els col·lectius, les institucions i les empreses. I ho fan sempre amb un objectiu troncal: fer arribar un determinat missatge a un determinat públic.

Amb aquest estudi s'ha pretès posar en el centre de l'anàlisi la importància de la comunicació en el sí de les corporacions empresarials. Les multinacionals, les grans empreses de múltiples sectors productius tenen perfectament integrada la comunicació en la seva estratègia corporativa. I és que comunicar no és per a elles una acció puntual i simbòlica, sinó un element més de la seva organització empresarial al servei dels objectius propis del seu negoci. Els òrgans directius integren el rol del comunicador com a part de la seva estructura de primer nivell, fent-lo partícip dels processos de definició de la seva estratègia corporativa i integrant l'òptica comunicativa en els seus canals de relació amb els públics als quals s'adrecen. I és que més enllà de vendre allò que produeixen o ofereixen –i, per tant, establir canals de comunicació amb els seus clients–, les empreses necessiten comunicar-se amb diferents públics amb els quals interaccionen en el seu dia a dia: proveïdors, administracions, clients potencials, treballadors,... i fins i tot amb la competència.

És l'evidència de la comunicació corporativa a gran escala, en un entorn de gran evolució funcional i tecnològica, que ha adquirit la categoria de fenomen social i que mou milions d'euros arreu del món.

Però hi ha una altra realitat més propera, més tangible, més quotidiana, que en aquest estudi hem batejat com a **comunicació corporativa de proximitat**. La comunicació que estableixen milers i milers d'autònoms, micros, petites i mitjanes empreses amb els seus públics objectius. Perquè una botiga de barri també necessita explicar allò que és i allò que fa als seus clients. Perquè un petit taller també necessita relacionar-se amb els seus treballadors, per pocs que siguin. Perquè un professional lliberal també requereix de vies de comunicació que el connectin amb el seu públic potencial. La comunicació al servei de les PIME és una realitat que no mou el volum de negoci de les grans corporacions i no compta amb estructures organitzatives mastodòntiques. Però no per això esdevé menys real que qualsevol altra forma de comunicació corporativa.

A Catalunya i al conjunt de l'estat espanyol, les PIME representen a l'entorn del 99,9% del conjunt de les empreses actives. A diari, potser sense adonar-nos, cada un de nosaltres estableix contacte directe o indirecte amb alguna petita o mitjana empresa. I esdevenim testimoni de les seves accions de comunicació quan carreguem una bossa amb la marca d'aquell negoci, retirem de la bústia un fulletó d'ofertes, passem per davant del rètol il·luminat que llueix a la seva façana, o participem a la cursa popular que aquell negoci patrocina.

Quina és, doncs, la gran diferència entre una i altra forma de comunicació corporativa? En essència es tracta de la capacitat d'organitzar i estructurar aquesta comunicació. Per aquest motiu, aquest estudi ha pretès evidenciar la necessitat d'integrar la comunicació també en l'estructura pròpia de les PIME per assolir els seus objectius de negoci, de la mateixa manera que fan les grans corporacions, però a una escala redimensionada. Calia identificar els principals elements que la comunicació posa a l'abast de les empreses per assolir els seus objectius relacionals, i mostrar exemples reals i adaptables a les possibilitats d'una PIME. Per fer-ho, l'estudi ha partit de la necessitat d'entendre què és la comunicació, i diferenciar-la d'altres camps directament relacionats però sovint confosos, especialment des de l'òptica de la petita i la mitjana empresa. Calia entendre què diferencia la comunicació del màrqueting i la publicitat, no per desprestigiar aquests darrers camps, sinó

justament per a posar-los en valor en el conjunt de l'estratègia global de comunicació d'una corporació, sigui de la dimensió que sigui.

I per a definir aquesta estratègia el principal mètode d'organització referencial és el Pla de Comunicació: el document que estableix els paràmetres sobre els quals una empresa (també una PIME) ha d'estructurar les seves accions de comunicació. I és que justament la definició d'aquestes accions és tan sols un dels punts que cal activar en el conjunt d'un Pla de Comunicació, però n'hi ha molts d'altres, tots igualment importants: la definició del seu abast, la concreció dels objectius que es persegueixen, la identificació dels públics als quals cal adreçar-se, el to i missatge que s'emprarà, els mecanismes d'avaluació que s'activaran, el calendari d'execució i el pressupost que es disposarà. Com s'ha demostrat gràcies a les referències teòriques i als casos pràctics analitzats, la definició d'aquest Pla de Comunicació és sovint un dels grans esculls d'un sector, el de la PIME, que no sempre està avesat a treballar sota plans d'acció i amb objectius a mitjà i llarg termini. El concepte de la supervivència diària, sovint massa lligat a la realitat de la petita i mitjana empresa, ofega la voluntat i la necessitat d'estructurar-se en vistes al futur. No es tracta tan sols de saber qui som o com som, sinó de què volem arribar a ser quan siguem grans.

Si la PIME és capaç de fer aquest exercici, especialment en el camp de la comunicació, tindrà gran part del camí fet. L'estadística juga a favor de les tesis defensades en aquest estudi: cada vegada són més les empreses –grans i petites– que atorguen a la comunicació una centralitat cabdal i un valor potencial en la seva estratègia empresarial. Manca creure-s'ho i exercir una aposta ferma i real en pro de la seva activació.

És una qüestió de confiança? Sí. De fe o creença? Potser una mica. Però sobretot, i per damunt de tot, és una qüestió de resultats. I d'aquí la importància que s'ha volgut donar a l'establiment de mètodes d'avaluació i criteris de mesurament dels resultats que la comunicació pot aportar a una PIME. En funció dels objectius de comunicació que l'empresa hagi establert, i de les accions que s'hagin impulsat, serà més o menys complex identificar el retorn de la inversió realitzada i quantificar els resultats reals que determinada acció ha comportat per a l'empresa. Però això no ho converteix en impossible ni en inabastable. És evident que hi ha mètodes d'avaluació realment costosos i a l'abast només de poques empreses. Però també hi ha molts d'altres que permeten quantificar clarament el retorn de determinades accions i el seu abast a curt termini a nivell de vendes, i a mitjà termini a nivell d'imatge i reputació. En aquest camp les tecnologies de la informació i la comunicació, els mitjans socials i els nous canals digitals han obert un immens camp per recórrer a les PIME, oferint la possibilitats d'accedir a accions de comunicació que abans semblaven inabastables. I també els ha permès accedir a mètodes d'avaluació de resultats assequibles a les seves economies.

I és que els recursos econòmics continuen sent un dels principals esculls a l'hora d'invertir en comunicació per part de les petites i mitjanes empreses. Per aquest motiu s'ha volgut fer especial èmfasi en les possibilitats que els diferents canals i àmbits de comunicació posen a l'abast de les PIME per a relacionar-se amb els seus diferents públics objectius. En aquest sentit, la part final del treball ha servit per enumerar aquests principals àmbits i dotar-los d'un caràcter d'exemplificació pràctica a escala PIME. La identitat visual de l'empresa, les accions de comunicació corporativa o de màrqueting, la publicitat, els canals digitals, les accions de premsa i publicity, les relacions públiques, la responsabilitat social o la comunicació interna. Tots ells ofereixen possibilitats d'aplicació real, abastable i mesurable per a petites i mitjanes empreses. I així s'ha volgut evidenciar amb la plasmació de consells pràctics basats en casos analitzats durant la recerca documental d'aquest estudi i també en base a l'experiència professional pròpia de qui signa aquest treball.

Tot plegat amb l'objectiu d'esdevenir una eina útil per a les PIME i evidenciar el llarg camí per recórrer que

tenen en el camp de la comunicació de proximitat. És evident que cada cas té les seves pròpies particularitats, i que un anàlisi de major profunditat aportaria múltiples fronts d'estudi en funció d'una categorització encara major en base a la dimensió, el sector o els àmbits de comunicació. Però aquest treball pretén dibuixar una visió general i obrir les portes a cada lector a aprofundir –si així ho desitja– en l'estudi al detall de les necessitats pròpies del seu model de negoci, de la seva realitat, del seu entorn i de les seves possibilitats. L'objectiu final d'aquest treball és despertar l'interès de les PIME en entendre la importància de la comunicació corporativa i com aquesta pot esdevenir peça clau per al creixement i desenvolupament dels seus objectius de negoci.

Cal comunicar, i cal fer-ho de manera estructurada, organitzada i responent a les necessitats d'aquells col·lectius als quals ens adrecem. Aportant valor, despertant interès i amb una premissa clara: tota acció de comunicació ha de generar beneficis a tots els agents implicats. No es tracta que hi guanyi només l'emissor, perquè en comunicació no hi ha vencedors únics, ja que això comportaria admetre l'existència de perdedors. La comunicació parteix de la necessitat d'un emissor a comunicar un missatge amb l'objectiu que un receptor el reculli, l'assimili i en tregui el seu partit. Si no fos així perdríem de vista les necessitats dels nostres públics, la comunicació perdria sentit, i estaríem parlant tan sols d'un mer exercici d'endogàmia propagandística, d'un soliloqui que no va enlloc.

Això ja no seria comunicació i res del que s'ha escrit aquí tindria sentit.

# BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

**A.V.** (2015). *Nuevos retos y oportunidades de los departamentos de comunicación.* Madrid: Axicom / PR Noticias. Disponible en línia a: http://www.slideshare.net/prsocialmedia/nuevos-retos-y-oportunidades-de-los-departamentos-de-comunicacin

**A.V.** (2016). *Informe anual sobre la indústria a Catalunya.* Barcelona: Direcció General d'Indústria de la Generalitat de Catalunya. Disponible en línia a: http://coneixement.accio.gencat.cat/c/document_library/get_file?uuid=7b22080a-a0cd-4684-bc5e-eee00b100561&groupId=30582

**A.V.** (2009) *Cómo elaborar el plan de comunicación.* Manuales prácticos de la PYME. BIC Galicia

**ALBERICH, J.; CORRAL, A.; GÓMEZ, D.; VILLEGAS, C.** (2010). *Disseny visual.* Barcelona: UOC.

**ALBRECHT, K. (1996).** *La misión de la empresa: definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo.* Barcelona: Paidós.

**ÁLVAREZ NOVELL, A.** (2011). *Medición y evaluación en comunicación.* Madrid: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Disponible en línia a: http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf

**Asociación de Directivos de Comunicación** (2015) *Anuario de la Comunicación 2015.* Madrid: DIRCOM. Disponible en línia a: http://www.dircom.org/images/Anuario-Dircom-2015.pdf

**CARRILLO DURÁN, M.V.; TATO JIMÉNEZ, J.L.** (2008). *La comunicació empresarial del segle XXI. La gestió dels actius intangibles.* Monogràfic. Portal de la comunicación de la Universitat Autònoma de Barcelona.

**Comissió Europea** (2011). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* Brussel·les: Comissió Europea. Disponible en línia a: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:ES:PDF

**DAVID, F.** (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación

**Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa** (2015). *Retrato de la PYME.* Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Disponible en línia a: http://www.ipyme.org//Publicaciones/Retrato_PYME_DIRCE_1_enero_2015.pdf

**Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa** (2015). *Informe PYME 2015.* Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Disponible en línia a: http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe-PYME2015.pdf

**LALUEZA, F.; XIFRA, J.** (2011), *Tècniques de relacions públiques.* Barcelona: FUOC

**MARTÍN, F.** (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria.* Publicat a Correspondencias & Análisis, (1), p. 101-114.

**MATTELART, A., & MATTELART, M.** (2005). *Historia de las teoría de la comunicación* (Nueva rev. y ampl. ed.). Barcelona: Paidós.

**MONTORO, M.A.; GARCÍA, M.C.; ROMERO, A.M.** (2010) *Introducció a l'empresa.* Barcelona: UOC.

**MUÑIZ, R.** (2010). *Marketing en el siglo XXI* (5a edició). Madrid: Centro de Estudios Financieros. Disponible en línia: http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html

**OAK Power** (2015) *Panel de Comunicación en las PYME.* Resum de resultats disponibles en línia: http://www.occursum.com/component/k2/item/download/83_4e32c572ebbfb1dad15bf3b18092e9c2

**Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información** (2015) *Informe ePyme 2014. Análisis de implantación de las TIC en la pyme española.* Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Disponible en línia a: http://www.ipyme.org//Publicaciones/informe-epyme-2014.pdf

**PAGE, A.W.** (2016) *The New CCO: Transforming Enterprises in a Changing World.* Madrid: Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

**PERREAULT, W. D., & MCCARTHY, E. J.** (2002). *Basic marketing: A global-managerial approach* (14a edició). Boston: McGraw-Hill Irwin.

**PIMEC** (2016). *Evolució de la pime industrial catalana 2015 i perspectives 2016.* Barcelona: PIMEC. Disponible en línia a: http://www.agegirona.cat/wp-content/uploads/Pimec-Informe-evoluci%C3%B3-pime-industrial-catalana-2015-i-perspectives-2016.pdf

**PIMEC** (2016). *Anuari de la pime catalana 2016.* Barcelona: PIMEC. Disponible en línia a: http://www.pimec.org/sites/default/files/documents_pagines/anuari_de_la_pime_2016_pimec_observatori.pdf

**PIMEC** (2015). *En què som poc competitius?.* Barcelona: PIMEC. Disponible en línia a: http://www.pimec.org/sites/default/files/documents_pagines/informes_pimec_11_2015_en_que_som_poc_competitius_observatori.pdf

**PIMEC** (2015). *Dimensió de la pime catalana. Condicionants del creixement empresarial i propostes d'actuació.* Barcelona: PIMEC. Disponible en línia a: http://www.pimec.org/sites/default/files/documents_pagines/informes_pimec_5_2015_la_dimensio_de_les_pimes_catalanes_2_observatori.pdf

**PIMEC** (2014). *L'emprenedoria a Catalunya.* Barcelona: PIMEC. Disponible en línia a: http://www.pimec.org/sites/default/files/documents_pagines/informes_pimec_2_2014_emprenedoria_observatori.pdf

**RODRÍGUEZ ARDURA, I., AMMETLLER MONTES, G., LÓPEZ PRIETO, Ó., OLIVER OLIVERA, B., & UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA.** (2009). *Fonaments de màrqueting* (4a ed.). Barcelona: UOC.

**SÁEZ, A.** (2005), *Sociologia de la comunicació de masses.* Barcelona: UOC

**Sage** (2015). *Radiografía Sage de la Pyme 2015. El uso de las TIC.* Madrid: Sage. Disponible en línia a: http://www.sage.es/~/media/markets/es/recursos%20de%20negocio/observatorio%20sage/radiografia%20de%20la%20pyme%202015_2/pdf/Informe_Uso_de_las_TIC_Radiografia_Sage_Pyme_2015.pdf

**VAN RIEL, C.B.M.** (1997). *Comunicación corporativa.* Madrid: Edicions Prentice Hall

**VAN RIEL, C.B.M.: BALMER, J.M.T.** (1997). *Corporate identity: the concept, its measurement and managemen.* Publicat a *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 5/6, p. 340-355

**XIFRA, J.** (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: Una aproximación ética.* Barcelona: Editorial UOC.

**XIFRA, J.; LALUEZA, F.** (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa.* Madrid: Pearson Educación.

**ZERÓN, M.; MORALES, J.R.** (2008). *El por qué de la planeación estratégica en las PYME.* Publicat a *Contribuciones a la Economía*, maig de 2008. Disponible en línia a: http://www.eumed.net/ce/2008b/

## FONTS

Instituto Nacional de Estadística

Institut d'Estadística de Catalunya

PIMEC. Patronal de la petita i mitjana empresa de Catalunya

Wikipèdia

Diccionari General de la Llengua Catalana

Enciclopèdia Catalana

IPYME. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa de España

Top Comunicación

PR Notícias

PuroMarketing

Agència Nal3

European Communication Monitor

Col·legi de Periodistes de Catalunya

Centro de Estudios Financieros

Content Marketing Institute

Universitat Oberta de Catalunya

## PLANS DE COMUNICACIÓ REFERENCIATS

**Grupo SIFU 2010-2013** (2010). Disponible en línia a: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/34537/1/Plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20empresarial%202010-13%20-%20Grupo%20SIFU.pdf

**Life MinAqua** (2013). Disponible en línia a: http://minaqua.org/wp8c/wp-content/uploads/2013/04/D4-D5-D6_Plan-Comunicacion-LIFE-MinAqua_ES.pdf

**GARCIA FAURA 2010-2012** (2010)

**Energreen Project** (2011). Disponible en línia a: http://energreenproject.com/wp-content/uploads/2012/11/PLAN-COMUNICACION-ENERGREEN.pdf

**Centros Asociados UNED Pontevedra** (2013). Disponible en línia a: http://www.unedpontevedra.com/archivos_publicos/qweb_paginas/5310/plandecomunicacioncapontevedra.pdf

**Interreg Sudoe** (2009). Disponible en línia a: http://4.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/65BD980A-9563-F8B7-F422-0E738F436B0A.pdf

**Agrolca Manager** (2011). Disponible en línia a: http://ec.europa.eu/environment/life/project/Projects/index.cfm?fuseaction=home.showFile&rep=file&fil=AGROLCA-MANAGER_communication-plan.pdf

## ENTREVISTES

**Manel Faura**, gerent de GARCIA FAURA, SL

**Marc Soriano**, gerent d'Aistercel, SL

**Eva Prats**, directora de comunicació de PIMEC

**Sofia Ricart**, responsable de màrqueting de PIMEC

**Salvador Tudela**, agent comercial i intermediador de publicitat

**Jordi Navarro**, membre de la junta de govern del Col·legi de Periodistes de Catalunya

* La Cambra de Comerç de Barcelona ha rebutjat explícitament participar en aquest treball.

**El Servei de Promoció Econòmica de la Diputació de Barcelona, a través del seu Gabinet de Premsa i Comunicació, no ha atès la sol·licitud de participació en aquest treball.

## AGRAÏMENTS

A tots els professionals que s'han prestat a col·laborar en aquest treball, pel seu temps i la seva predisposició.

Gràcies Eva i Sofia, i gràcies PIMEC per la bona sintonia que sempre hi he trobat, com a estudiant i com a professional.

Un agraïment al Jordi Navarro per l'entrevista nadalenca, i de retruc al Gabi Barragán a qui mai falta un somriure a l'hora de donar un cop de mà.

Gràcies Manel. Ens continuem veient cada dilluns.

Moltes gràcies Txell pel teu suport, pels ànims i per la motivació en forma de somriures per email.

Gràcies als companys de feina, que han sentit la paraula UOC per activa i per passiva. Amb gent com vosaltres és un plaer nois!

Àlex, ja te'n dec moltes... ets tan bona persona!

Va Jordi, que aviat et toca a tu *fratellino*. Enyoraré les converses de PAC.

Al Jaume, pels ànims i el suport incondicional.

Juani i Laura, tot això és culpa vostra. Gràcies per la insistència a no defallir ni un sol moment. Us dec molt.

I a l'Enzo, per descomptat. Per tantes hores robades i per tot el que vindrà a partir d'ara.

**La comunicació corporativa de proximitat:**
**o per què les PIME també han d'invertir en la seva pròpia marca.**

Projecte realitzat per **David Achell i Martínez** com a dissertació final del Grau de Comunicació de la Universitat Oberta de Catalunya.

Directora de projecte: **Meritxell Costa Romea**

Universitat Oberta de Catalunya, gener de 2017