



Facultad de Comunicación

Universidad de Sevilla

Septiembre de 2016

**Plan estratégico de comunicación. El paradigma 2.0.**

**Aplicación a un caso práctico.**

*Necesidad de inclusión de redes sociales en una entidad  
bancaria: Cajalmendralejo.*

Trabajo Fin de Máster

**Comunicación Institucional y Política**

Autor: **Ignacio Pérez Gómez**

Tutor: **Carlos Rodríguez Rad**



Facultad de Comunicación

Universidad de Sevilla

Septiembre de 2016

**Plan estratégico de comunicación. El paradigma 2.0.**

**Aplicación a un caso práctico.**

*Necesidad de inclusión de redes sociales en una entidad  
bancaria: Cajalmendralejo.*

Trabajo Fin de Máster

**Comunicación Institucional y Política**

Autor: **Ignacio Pérez Gómez** Firma:

Tutor: **Carlos Rodríguez Rad** Firma:

**Plan estratégico de comunicación. El paradigma 2.0. Aplicación a un caso práctico.**

***Necesidad de inclusión de redes sociales en una entidad bancaria: Cajalmendralejo.***

Autor: **Ignacio Pérez Gómez**

Tutor: **Carlos Rodríguez Rad**

**Resumen**

La inclusión de los nuevos medios digitales en los métodos de creación de planes de comunicación estratégicos está aún lejos de satisfacer las necesidades que los estudiantes de comunicación afrontarán una vez hayan cursado sus estudios.

La base de todo plan estratégico es la consecución de unos objetivos mediante la aplicación de una estrategia de acciones. En el caso de la comunicación, nuevas herramientas como redes sociales, blogs, webs, etc., son imprescindibles para que la comunicación sea totalmente efectiva y cumpla con sus propósitos hoy en día.

En el marco de una empresa, institución u organización de diferente índole, la estrategia de comunicación debe sostenerse en la concentración del mismo mensaje por parte de todos los departamentos y en la integración de todos los públicos para su lanzamiento y recepción.

Este fundamento es más complicado de trasladar a la comunicación en medios digitales, ya que los mensajes se individualizan y se lanzan de forma directa a un receptor activo.

Se agudiza aún más su elaboración cuando la entidad trata de vender a su público es un elemento intangible e incómodo de tratar para las personas, como es el caso de los

bancos (cuentas corrientes, seguros, préstamos). Las elaboraciones comunicativas se convierten en el principal activo que el cliente relaciona con la entidad.

Cajalmendralejo tiene la necesidad de estar presente de manera activa en el mundo digital para crear una identidad corporativa visible y accesible, que pueda equipararse o mejorar a la de sus competidores.

### **Palabras clave**

Comunicación estratégica, sector bancario, medios digitales, plan, comunicación

# ÍNDICE

<b>Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>Palabras clave.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
1.1 Identificación de la institución.....	5
1.2 Identificación del problema seleccionado.....	5
<b>2. Marco teórico y estudio realizado.....</b>	<b>7</b>
2.1 Comunicación empresarial e institucional.....	7
2.2 Aproximación a una comunicación estratégica.....	9
2.3 La dirección de comunicación estratégica (dircom).....	15
2.4 Etapas del plan de comunicación estratégico.....	18
2.5 Plan de comunicación en crisis.....	27
2.6 Aporte del mundo digital social al plan de comunicación tradicional ¿Cómo se integra en el plan?.....	28
2.7 Necesidades de comunicación en el sector servicios.....	40
2.8 Necesidades de comunicación en el sector bancario.....	43
<b>3. Propuesta de mejora del plan de comunicación de Cajalmdralejo.....</b>	<b>48</b>
3.1 Desarrollo del plan de comunicación.....	48
<b>4. Reflexión sobre puntos fuertes y débiles de la mejora.....</b>	<b>67</b>
<b>5. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>68</b>
<b>Anexo I. Desarrollo de acciones.....</b>	<b>72</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

Los siguientes párrafos tratan de introducirnos en el contexto práctico sobre el que versará el global del trabajo fin de máster. En primer lugar, identificamos y contextualizamos la situación de la entidad sobre la que aplicaremos la parte práctica y, en segundo lugar, lanzaremos nuestra propuesta en base a unas necesidades comunicativas específicas descubiertas en el proceso de investigación.

## 1.1 Identificación de la institución

La propuesta de mejora de este trabajo pretende satisfacer una serie de necesidades comunicativas de **Cajalmendralejo**, una Sociedad Cooperativa de Crédito de Extremadura con un crecimiento en alza y con más de 100 oficinas en esa comunidad autónoma y en las provincias de Salamanca, Córdoba, Sevilla y Huelva.

Su sede se encuentra en Almendralejo (Badajoz), capital de la comarca de Tierra de Barros, y pretende establecer una posición de referencia en el sector de la banca extremeña. En 2011, crea el Grupo Cooperativo SOLVENTIA junto a las Cajas Rurales de Adamuz, Baena, Cañete de las Torres, Nueva Carteya y Utrera, siendo Cajalmendralejo la Entidad Central del grupo.

En 2015, supera el centenar de oficinas y crea veintiséis puesto de trabajo nuevos. Este hecho, a diferencia de lo que está ocurriendo en el panorama bancario nacional, está determinado por una buena gestión en el pasado y en la actualidad, destinada a la construcción de un negocio ordinario y doméstico.

Además, su solvencia le permite apostar plenamente por la sociedad extremeña mediante la ejecución de proyectos sociales y culturales, y el apoyo de su Fondo de Educación y Promoción. Fe de ello es su colaboración en el Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida o sus donaciones anuales a Cruz Roja, Cáritas o la Fundación San Juan de Dios.

## 1.2 Identificación de problema seleccionado

Como caja rural de crédito, Cajalmendralejo pertenece al sector económico de los servicios. Los productos y servicios que ofrecen sus empresas suelen ser intangibles y, por ello, impera la necesidad de crear una identidad corporativa y una imagen corporativa potentes que referencien e identifiquen a la empresa.

En este sentido, Cajalendralejo sufre una pérdida de visibilidad con respecto a sus competidores más directos, los cuales potencian una comunicación estratégica que engloba acciones a través de nuevos medios digitales, apelando de manera más directa al público objetivo al que desean dirigirse.

No olvidemos que la reputación de una empresa depende del criterio que sus públicos, tanto internos como externos, tienen de ella. Las nuevas herramientas digitales son una oportunidad para mejorar la satisfacción del cliente, puesto que los mensajes se emiten de forma directa y estratégica, según las características del usuario.

Las herramientas a las que nos referimos pueden ir desde redes sociales, blogs, webs, apps, etc., que superan con creces a los medios de comunicación tradicionales, y se posicionan como primer elemento de atención diaria.

Es el momento de cerrar la brecha digital que Cajalendralejo presenta en sus acciones comunicativas a través de la implementación de su plan de comunicación y la introducción en el mismo de mejoras relativas a medios digitales.

La buena reputación que cosecha la entidad hoy en día hay que mantenerla a base de un potenciamiento de la relación empresa-cliente y su integración en el panorama digital que consume gran parte de su público.

Son nuevas posibilidades de conseguir alcanzar los objetivos de beneficio para una entidad que pretende ser referencia a nivel regional en un sector de difícil misión y con una ardua responsabilidad social.

## **2. MARCO TEÓRICO Y ESTUDIO REALIZADO**

En la época actual, parece inimaginable no reconocer la importancia que tiene a la comunicación para el funcionamiento progresivo de una empresa, institución u organización de diferente índole. No obstante, aun encontramos sectores, especialmente en las pequeñas y mediana empresas, donde la apuesta por una la comunicación es dudosa.

Menospreciar el poder de la comunicación en organizaciones e instituciones es un error. Como aclara Marx (2015) aludiendo a palabras de Dorie Clark, “la comunicación se devalúa porque es difícil de medir, ya que contiene dosis de ambigüedad y contradicción”. La verdad es que la forma de comunicar de una empresa puede suponer la diferencia entre llegar al éxito o fracasar.

Cada cierto tiempo, los modelos de comunicación van cambiando, afectando la manera en la que debemos usar la comunicación para que el público reciba el mensaje de manera óptima. Por ese motivo, es imprescindible que los profesionales de la comunicación sepamos adaptarnos a los tiempos con rigor para generar contenido eficaz y válido allá donde trabajemos.

### **2.1 Comunicación empresarial e institucional**

La creación de departamentos en instituciones y empresas dedicados a la comunicación se va haciendo imprescindible a medida que vivimos inmiscuidos en una sociedad icónica y que se comunica a través de canales muy diversos, desde los más tradicionales a los más actuales.

En este contexto, la comunicación se hace un hueco relevante pues, sin ella, los servicios, productos y actividades sociales de las organizaciones, no afectarían y apelarían al entorno social o al público objetivo al que pretenden dirigirse de manera directa. El cliente tiene más facilidad para identificarlos con el entorno cultural de la empresa. La comunicación permite asegurar una cultura corporativa que pretende publicitarse al exterior para conseguir una diferenciación con respecto de las demás.

Las organizaciones ven cada vez más necesaria la introducción de una comunicación con un claro sentido de la transparencia y la responsabilidad. Esto se debe a que la comunicación tiene un gran papel en cómo la sociedad es capaz de confiar o desconfiar



en una determinada marca. La situación económico-social que vivimos estos años ha incidido en que las organizaciones mantengan y fomenten una cultura corporativa hacia el exterior con miras a calar en la sensación que percibe el público del buen hacer de la misma.

Fernando Martín (1998) define la Comunicación Empresarial e Institucional como “la creación, coordinación, análisis, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los Medios de Comunicación”. (Martín, 1998)

Por lo tanto, se trata de crear una identidad corporativa que dote de personalidad a la entidad y de comunicársela a los diferentes públicos de la empresa o institución, para que las acciones y actividades que se produzcan en la misma sigan una misma cultura corporativa.

Dependiendo de la dirección a la que vaya destinada la información, podemos distinguir entre:

**-Comunicación Interna:** Conjunto de actividades efectuadas por cualquier entidad para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de diferentes medios de comunicación internos.

La comunicación interna tiene un papel primordial en la creación de cultura corporativa de la compañía. Una buena cultura corporativa puede ayudar a la creación de negocio y a fomentar el trabajo en equipo, las buenas prácticas, la motivación, etc. Unos empleados contentos y comprometidos son la mejor publicidad hacia el exterior.

**-Comunicación externa:** Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos. Los mismos van encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a producir una imagen más favorable y a promover las actividades, productos y servicios. Entre los públicos externos se encuentran los clientes, los accionistas, los proveedores, los medios de comunicación, etc.

La opinión que un medio de comunicación tiene sobre una compañía sigue siendo algo esencial, dado que su capacidad de alcance a un mayor número de personas no tiene parangón con la que pueda tener la organización en sí misma. Además, los consumidores de medios tienden a depositar un alto grado de confianza en la valoración que puedan hacer los mismos para tomar, después, sus propias decisiones. “La relación con los medios tiene que ser de transparencia, seriedad y respeto profesional”. (Buil y Medina, 2015)

La reputación de una compañía dependerá del criterio que tengan sobre ella sus públicos internos y externos. Hay que trabajar para fortalecer una base generadora de confianza en ambos sentidos. Es la única manera de construir proyectos empresariales a largo plazo.

Todo lo que la organización proyecte hacia el exterior determinará su reputación. Tanto las actividades, los servicios o los productos que ofrece como el comportamiento de las personas que la componen: trabajadores, proveedores, clientes, accionistas, etc.

Lo ideal es que la construcción de marca la realice gente que conozca bien la institución, pero que también esté muy atenta a los estímulos externos que puedan aportar las agencias de comunicación o los *stakeholders* de la compañía. (Buil y Medina, 2015)

Por eso, resulta imprescindible que toda la comunicación siga un proceso lógico concretado en un plan de comunicación. Éste se convertirá en el patrón de decisiones de una empresa o institución y definirá los objetivos a alcanzar y los planes de actuación para conseguirlos.

El plan debe concretarse mediante una estrategia clara. Los mensajes proyectados tienen que seguir una vía que los una y los armonice para no crear respuestas difusas en los públicos. Se hace necesario que la comunicación sea estratégica, de tal modo que el objetivo que nos propongamos sea el centro de todas las operaciones, interconectadas, que se realicen.

## **2.2 Aproximación a una comunicación estratégica**

La comunicación estratégica es una nueva forma de entender la comunicación con respecto a la comunicación tradicional. Se sustenta en la idea de que “la estrategia

dependa o necesite de la relación con los públicos de interés para conseguir aumentar su valor, sobre todo en términos de imagen y reputación, lo que contribuirá en consecuencia, también al logro de objetivos comerciales”. (Carrillo, 2014)

La comunicación es un proceso de transmisión complejo que implica la participación de diferentes actores a través de unos códigos formales y semánticos en un contexto determinado y en múltiples direcciones. Siempre va a haber un actor que emita el mensaje y otro que lo reciba para que se pueda culminar el acto comunicacional en sí. No obstante, el mensaje se verá modificado por los canales en los que viaja, los cuales trabajan bajo unos códigos previamente estipulados.

Entender el proceso de comunicación, no es necesariamente sólo estudiar el intercambio de símbolos entre emisor y receptor, sino que también es crucial entender los procesos cognitivos que permiten la interpretación y la generación de esos símbolos. En ese proceso, entra en juego la estrategia.

En este sentido estratégico, “casi siempre se alude a la construcción del objetivo y del plan para explicar cómo las personas entienden las acciones de otros y las representaciones simbólicas de esas acciones en textos narrativos”. (Begner, 2010)

Para Begner, el **objetivo** es el estado final deseado hacia el que una persona se esfuerza en conseguir. Pueden ser explícitos e implícitos, ya que a veces se persiguen unos objetivos difícil de verbalizar. Además, una persona puede perseguir diferentes objetivos simultáneamente, pero sólo unos pocos serán accesibles a la conciencia de la persona. En cualquier situación de interacción social, habrá diferentes objetivos implícitos en los actores que intervengan, y esos objetivos focalizados en la alerta consciente irán cambiando a medida que transcurren más episodios de interacción social.

En lo que se refiere al **plan**, este autor considera que es lo que especifica las acciones necesarias para conseguir uno o varios objetivos. Los planes varían según su nivel de abstracción. Planes muy abstractos pueden dar lugar a planes más concretos. Los planes no son las acciones en sí, sino las representaciones conceptuales de las mismas.

El plan es diferente a la planificación. “La planificación es el proceso en el cual las personas idean secuencias de acciones, anticipan los resultados de estas acciones, ajustan las acciones según los resultados esperados, y llevan a cabo las acciones

planeadas” (Begner, 2010). La planificación puede ocurrir antes de las acciones o mientras éstas se están produciendo.

Por lo tanto, la comunicación estratégica personal requiere que un actor tenga un objetivo deseado y genere un plan de acciones para conseguirlo con respecto a las entidades de su entorno que le pueden ayudar a conseguirlo. A nivel empresarial y organizacional se produce algo similar, pero en un grado más extenso y con una gestión de relaciones diferente.

Para definir qué es una comunicación estratégica a nivel organizacional tenemos que tener en cuenta diferentes elementos. En primer lugar, vamos a entender que es la estrategia.

En relación a la comunicación, la estrategia se puede definir como un conjunto de decisiones racionales y coherentes sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización. (Tur y Monserrat, 2015)

La profesora María Victoria Carrilo Durán (Carrillo, 2014) señala que el término estrategia “debe enmarcarse en el concepto de pensamiento estratégico, como la forma de aunar los objetivos a alcanzar, en el largo plazo, y la toma de decisiones que se deben tomar anticipadamente, previendo futuros escenarios y las posibles amenazas del futuro”.

En ambos casos, se mencionan unos objetivos a alcanzar y unas decisiones racionales para alcanzarlos o tácticas. Un primer paso consiste en establecer una meta a seguir y el segundo en determinar qué acciones tenemos que realizar para llegar a ella, teniendo en cuenta el entorno y factores fortuitos que puedan surgir.

El factor temporalidad cobra importancia en este momento, al tener que decidir si queremos realizar esas acciones en un plazo corto o largo. Habiendo elegido un tiempo concreto, podremos organizar las tácticas dentro de un plan de acciones para seleccionar el momento más idóneo de llevar a cabo una acción concreta. Las tácticas utilizadas concretarán los recursos y herramientas disponibles que mejor nos convengan, como puede ser un evento o una nota de prensa en el sector de la comunicación. (Carrillo, 2014)

Las organizaciones, por ello, buscan la integración y mejorar la efectividad a través de las sinergias y la reducción de las redundancias mediante el intercambio responsable de las informaciones. Se identifican diferentes departamentos en las grandes organizaciones, con diferente personal, pero trabajan sobre los mismos objetivos, comunicando todos, unos más que otros, de diferente forma, pero en la misma dirección. (Hallahan, 2007)

La comunicación estratégica tiene como objetivo mejorar el posicionamiento de una empresa a través de herramientas y metodologías comunicativas que trabajan de manera conjunta y que se extienden al global de la empresa. Usamos diferentes tipos de estrategias dentro de este tipo de comunicación, con un peso diferente cada una de ellas según el fin que se busque lograr. Por ejemplo, si nuestro fin es ofrecer un servicio a personas mayores, cobrará más fuerza una cuidada gestión de relaciones públicas a través de eventos que el uso de redes sociales.

Además, por otra parte, la comunicación estratégica se convierte en la única manera de gestionar los recursos intangibles de la organización, tales como la imagen, la reputación o la marca, buscando de manera conjunta conseguir los objetivos marcados.

La mayoría de definiciones de comunicación estratégica señalan que ésta supone definir al público objetivo, concretar los objetivos, gestionar la creación del mensaje, la elección del canal de difusión, y la evaluación del programa.

Roger D'Aprix acertaba ya en 1999 que la comunicación en las organizaciones tenía que cambiar de lo que él denominó como "comunicación por reacción". Según este autor, hasta esa fecha la dirección empresarial solo informaba a los empleados y demás públicos si se producía un evento o había alguna circunstancia dada. Se explicaba el quién, el qué, el cuándo y el dónde, pero no el porqué. De esta forma, cada público sacaba sus propias conclusiones del hecho, las cuales pueden ser muy diversas, y tanto positivas como negativas.

De esta forma, define la comunicación por reacción como la experiencia humana normal de decirle a la gente lo que hemos visto o escuchado. En una organización es algo más complejo pues tenemos que tener en cuenta las jerarquías de poder y la división de responsabilidades en diferentes departamentos. Además, la información

suele llegar escrita, sin dar la oportunidad de réplica al interlocutor. El mensaje acaba convirtiéndose en objeto de desprecio y ridículo.

Pocos altos directivos de las empresas negarían hoy en día la importancia de la comunicación efectiva como herramienta para conseguir un cambio sustancial. Finalmente, se han percatado de que los empleados son gente de adentro, informada, que puede cotejar diariamente las palabras y las acciones generadas por la dirección, por no mencionar que tienen una fuerte conexión con el público externo de la organización.

Problemas de la comunicación reactiva: (D' Aprix, 1999)

- Se centra en el qué y no en el porqué. Un buen directivo debe ser capaz de especular inteligentemente a partir de lo que sabe antes de dejar que la gente saque sus propias conclusiones.

- El resultado final de una comunicación reactiva es que se dan mensajes contradictorios. Se dice una cosa pero se hace otra. La comunicación ideal en una organización es cuando la dirección hace lo que dice: decir mucho/hacer mucho.

- Dos maneras de ver a la dirección de la organización por parte de los públicos: visión conspirativa y visión dubitativa- los jefes no saben por dónde tirar y yo sí.

- Sobrecarga de información y una comunicación de responsabilidades difusa a través de los canales tecnológicos. La dirección es reticente a comunicar directamente una información con honestidad.

Lo opuesto a este tipo de comunicación es la comunicación estratégica: "Proceso por el que la dirección de una empresa intencionalmente maneja su comunicación de modo que sea abierta, clara y se centre en el mercado y el cliente como la causa primera" De esta manera, la dirección describe todas las acciones de la organización como respuestas razonadas y lógicas a necesidades del cliente y a las fuerzas del mercado en el que navega la organización. Los empleados, de esta forma, son también considerados como agentes críticos que "necesitan información como materia prima para su trabajo y para permitirles colaborar con los demás en la implementación de una estrategia de negocios clara y conocida". (D'Aprix,1999).

El objetivo que deben tener las organizaciones es el de alentar a la colaboración entre la directiva y el resto de trabajadores, para responder rápidamente a las necesidades del

cliente. Es una orientación más horizontal que vertical, que invierte la estructura comunicativa jerárquica tradicional.

Los grupos de trabajo que se organizan por objetivos comunes y tienen un mismo propósito son las estructuras organizativas más productivas que se pueda imaginar. Deben aceptar la responsabilidad de convertir al proceso de comunicación en un verdadero sistema de conducción con una estrategia, unas responsabilidades, educación y formación.

De este modo, la información se ha convertido en un activo capital primordial para cualquier empresa u organización. Un activo bastante frágil al que, a duras penas, es bienvenido en un proceso de integración empresarial, impidiendo esta actitud de bloqueo dar respuestas claras a necesidades imperiosas.

Hay que poner esfuerzo en facilitar el flujo eficiente de ideas e información bien organizadas entre los miembros de una organización laboral, reconociendo que tal información es una fuente vital para el cumplimiento de sus funciones. Es necesario hacer una buena gestión de la comunicación, entendida como “tratar de actuar sobre sus elementos para conseguir cambiarlos en base a un beneficio [...], tratar de usar los recursos disponibles para obtener un fin”. (Carrillo, 2014)

El objetivo final es el de dar a la fuerza laboral un centro de atención claro que le permita alcanzar las metas de la organización.

Es mucho más probable que un trabajador se sienta satisfecho y sea más productivo si su atención está bien centrada y puede ver relaciones claras entre lo que hace y el éxito y los logros de la organización laboral. Y es por eso, que la comunicación tiene efectos muy positivos en las variables que determinan la rentabilidad de una institución.

Las compañías líderes cada vez se están dando más cuenta de lo crucial que es dar un enfoque de responsabilidad social y compromiso a la ciudadanía para conseguir apoyo y generar confianza entre los diferentes públicos de interés.

Así, la “comunicación estratégica pondrá su esfuerzo en conectar la visión, la misión y los objetivos del negocio, con las fuerzas y oportunidades que existen en el mercado y que le dan sentido al trabajo que hace la gente.”. (D’Aprix, 1999)

En lo que respecta al centro neurálgico de creación de una comunicación estratégica, los objetivos, deben tener un carácter medible para poder ser diagnosticados y mejorados cada año. “No puedes medir lo que no está descrito” (Scholey, 2005). Por ello, es interesante realizar un diagrama especificando las causas y los efectos de cada una de las acciones que llevaremos a cabo para conseguir los objetivos. El fin último debe ser siempre la ganancia de la empresa, institución u organización, ya sea económica, en visibilidad, en expansión, etc.

Teniendo en cuenta los diferentes puntos establecidos previamente, podemos definir la comunicación estratégica como el esfuerzo de gestión de la comunicación dentro del entorno de una organización, para que los grupos de interés ayuden a sumar beneficios en un plazo determinado de tiempo, y logrando, por tanto, alcanzar los objetivos de la estrategia global de la empresa. Alcanzar estos objetivos supondrá iniciar un mecanismo de acciones tácticas que se dividirán en planes de acción de comunicación. (Carrillo, 2014)

### **2.3 La dirección de comunicación estratégica (dircom)**

Como en cualquier otro departamento, la comunicación necesita de una dirección que establezca las pautas a seguir de manera diligente, que se encargue de dar respuesta a los problemas que puedan surgir en los empleados y que establezca un hilo conductor con la directiva principal.

El director general de comunicación del Banco Santander Juan Manuel Cedoya (Buil y Medina, 2015:17) señala que:

“la dirección de comunicación es responsable de proponer los mensajes que la organización emite y que permiten construir su identidad corporativa y la realización de beneficio mutuo entre sus públicos. [...] Por eso contribuye cada vez más a la definición de los objetivos estratégicos de la empresa y a la redefinición de sus valores corporativos”.

El dircom debe encargarse de generar coherencia y de dar un mismo sentido a las diferentes formas de comunicar en una empresa: marketing, comunicación online, relaciones institucionales con los públicos, etc. De esta forma, la marca de la empresa se sustenta como prioridad y como activo estratégico de valor medible a través de la satisfacción de los clientes, la reputación de la marca, etc.



Por todo aquello en lo que repercute, se hace necesaria la idea de que la comunicación sea una función integrada en la empresa y no gestionada de manera externa. El departamento de comunicación trabaja con todos los departamentos de la compañía para casi todo tipo de cuestiones, ya que todo está interrelacionado. Todos comunican y los profesionales de la comunicación son los más preparados para determinar el qué, el cómo, el cuándo y el porqué.

El comité de comunicación, que decidirá los mensajes que se van lanzando y el formato de los mismos, debe involucrar al dircom y a la alta dirección. Es relevante que el dircom trabaje de forma conjunta con la estructura directiva de la compañía y que tenga acceso a las intenciones y objetivos marcados desde la dirección para que todas las comunicaciones naveguen en ese sentido. Su misión es ser lazo conductor entre los jefes y los demás grupos de interés, incluyendo a los empleados, por ello se encargarán de diagnosticar, prever y aplicar medidas pertinentes de comunicación mediante revistas informativas, *dossiers*, email, etc.

Con el paso del tiempo, esta figura tiene un papel cada vez más relevante a la hora de diagnosticar riesgos y anticipar alertas. El dircom debe tener la capacidad de traducir e interpretar las impresiones de la opinión pública y darlas a conocer dentro de la organización.

También será importante su acceso y relación con los medios de comunicación para difundir el mensaje de la organización, intentando llegar a la mayor cantidad de personas pertenecientes a su público objetivo a través de la infinidad de canales disponibles. Se trata, en definitiva, de originar una gran cadena de información.

De esta forma, la figura del director de comunicación “es absolutamente necesaria ante un público cada vez más formado e informado” (Buil y Mediana, 2015). Hay que trabajar para cuidar la reputación de las compañías y para hacer partícipes a todos los *stakeholders* o públicos de los objetivos, valores y compromisos, contando, simplemente, lo que se hace.

Eso conlleva poseer un conocimiento multidisciplinar de todas las áreas con grupos de interés y tener la capacidad de difundir los mensajes de forma idónea. El profesional de la comunicación debe “traducir” todo el lenguaje técnico de cada uno de ellos a un nivel que los demás puedan entender. Su misión consiste en divulgar estos conocimientos de

tal modo que llegue a todos los receptores posibles de un modo claro. Además, se considera necesario que pueda analizar la compañía desde diferentes perspectivas. Debe tener la capacidad de simplificar la masa comunicativa y encontrar un tono de lenguaje divulgativo sin dejar de ser preciso para ser capaz de llegar a los diferentes grupos de interés.

Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos cinco pasos que los directivos deberían seguir para implementar la comunicación de sus organizaciones: (Marx, 2015)

- **Reclutar jefes de comunicación expertos y con talento.** Además, los mismos tienen que tener un amplio conocimiento de la organización y garantías de su acceso a los recursos necesarios que le permitan gestionar una información certera.
- **Aprender a confiar y a entender la función comunicativa.** Las empresas deben aprender más sobre las posibilidades que les brinda una buena gestión de la comunicación y no darle prioridad, únicamente, a los casos de crisis.
- **Dejar que los líderes en comunicación aconsejen y eduquen en la materia.** La persona encargada de gestionar la comunicación tienen que ayudar a entender a sus jefes el porqué de su importancia, puesto que serán imagen de la empresa de cara al público.
- **Suprimir el mando y el control de la comunicación.** En la era digital, es peligroso cerrar el acceso sobre determinados temas. Las organizaciones deben ser transparentes, y cuando lo hagan mal, admitirlo lo antes posible. En vez de buscar un discurso para evadir responsabilidades, hay que arrepentirse y actuar de inmediato para solventar la crisis.
- **Dejar que los empleados también sean embajadores.** Dar información relativa a las metas, logros y visión de la compañía o institución para que también los trabajadores puedan propagarlo por el mundo *offline* y *online*.

Aunque resulta difícil medir la eficacia de una buena comunicación para los dircoms, cada vez hay más y mejores herramientas que permiten aportar más rigor al análisis.

## **2.4 Etapas del plan de comunicación estratégico**

La realidad de la comunicación estratégica se plasma en la creación de un plan estratégico de comunicación.

El plan estratégico de comunicación es un instrumento que permite obtener previsiones sobre las acciones comunicativas que se desarrollan en una empresa durante un tiempo determinado. Por ello, debe saber adaptarse a cada empresa, institución u organización.

Distintos autores, como Fernando Martín (2011) recomiendan la realización anual de una auditoría de comunicación para “detectar posibles acciones comunicativas internas y externas que, posteriormente, se aplicarán a través de la política comunicativa establecida, en el plan estratégico de comunicación”. De esta manera, se conseguirá mejorar la imagen y reputación social de la marca en valores de calidad y confianza.

El plan de comunicación debe definir los planes y políticas empresariales, el marco de negocios que persigue, el tipo de organización humana y económica que quiere ser, y el carácter que desea imprimir a las contribuciones económicas y sociales que va a destinar a sus grupos de interés: empleados, accionistas, clientes, asociaciones, etc.

Un plan de comunicación se constituye por diferentes etapas que vamos a ver a continuación. (Tur y Monserrat, 2015)

#### *Análisis de la situación*

En esta primera etapa, se pretende concretar la situación en la que se encuentra nuestra organización en relación al resto de competidores del sector al que pertenecemos. Esto requiere de búsqueda de información de los recursos comunicativos propios frente al de las empresas que compiten con nosotros. Sería interesante, incluso, hacer una completa auditoría de comunicación si lo planteamos por primera vez.

La información recopilada debe ser amplia, exhaustiva, precisa y rigurosa. Esto nos permitirá realizar un estudio analítico suficientemente valioso a tener en cuenta para las necesidades en comunicación tanto interna como externa de nuestra empresa o institución. Nuestro objetivo es ofrecer un diagnóstico sobre la realidad empresarial y del entorno- comunicación interna y externa-. Por ello, tendremos que buscar distintos tipos de información:

- Datos sobre la **propia empresa**: quién es, a qué se dedica, en qué mercado se sitúa, imagen corporativa, etc.
- Análisis y estructura del **entorno del mercado** en el que se mueve la empresa: competidores, perfil y cuantificación de los consumidores, área geográfica,

fluctuaciones de ese mercado, campañas comunicativas usadas, soportes mediáticos, etc.

- Información sobre **facturación y rentabilidad** propias y de la competencia.
- **Recursos humanos** vinculados a la empresa como destinatarios y, en ocasiones, emisarios de los mensajes corporativos e institucionales.
- **Campañas comunicativas anteriores** llevadas a cabo por la empresa; las cuales han sido, posiblemente, evaluadas posteriormente para dilucidar aquellas acciones que fueron más rentables que otras.

### *Diagnóstico de la situación*

A través de distintas herramientas debemos encontrar los elementos que nos diferencian de la competencia, tanto ventajas como desventajas que podamos tener; y que nos ayudarán a marcarnos unos objetivos definidos en una dirección determinada única.

Es interesante hacer una investigación interna a través de encuestas, entrevistas y reuniones con empleados, jefes, intermediarios e, incluso, sindicatos, para conocer la cultura corporativa y la identidad empresarial.

Por supuesto, es importante realizar una investigación externa mediante entrevistas y encuestas a clientes, proveedores, público potencial, etc. Pueden aportar ideas novedosas para implementar nuestro plan estratégico de comunicación. Además, es una oportunidad para potenciar la confianza del público al que nos dirigimos y la imagen pública.

Uno de las herramientas más conocidas es el análisis DAFO, en el que se establecen las fortalezas y debilidades propias, y las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de mercado en el que nos movemos. En este análisis, pueden surgir ideas para aprovechar a la hora de elaborar el mensaje si tenemos en cuenta lo que nos fortalece y las oportunidades que nos brinda el entorno.

El análisis PEST, que integra los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a tu empresa es otra herramienta de análisis del entorno que se puede utilizar. Para realizarlo, hay que indicar como afecta cada factor a nuestra organización.

Otro de los mecanismos que podemos usar es la Cadena de Valor, que busca establecer los factores de la ventaja competitiva de una compañía dentro de cada una de las áreas

que la empresa presente, obteniendo así diferentes puntos fuertes que puedan converger mediante un hilo comunicativo común.

Es importante atender también a lo que están realizando los competidores a través de un Análisis de la Competencia. Se trata de identificar a nuestros rivales y categorizarlos bajo diferentes criterios. Esto lo podremos llevar a cabo “por medio de una investigación en la que se observará, poco a poco, los rasgos de la competencia; la percepción de nuestra organización en el exterior; la aceptación o rechazo de nuestras acciones, productos, actividades o servicios” (Martín Martín, 2011), obteniendo información global de la identidad y del peso que tiene la organización en el ámbito de actuación en el que opera.

Se trata, por tanto, de sintetizar lo recogido en la etapa anterior para diagnosticar el estado en el que se encuentra nuestra empresa con respecto a la demás.

#### *Objetivo de la comunicación*

Previo a la elaboración de los objetivos en materia comunicativa, tenemos que tener en cuenta los objetivos de marketing marcados por la empresa previamente, puesto que las acciones comunicativas ayudarán a que los primeros se cumplan.

En esta etapa, determinaremos qué queremos conseguir y hacia dónde queremos llevar nuestra empresa una vez conocida su situación. A partir de las decisiones estratégicas corporativas y de marketing, determinaremos las acciones comunicativas que son necesarias para alcanzar la misma meta. No deben ser vistas como un añadido, sino como una parte fundamental de la misión global de la empresa.

Los grandes objetivos pasarán por mejorar una imagen pública a través de las acciones comunicativas. Con ellas, tratamos de conquistar (Martín Martín, 2011):

- Mayor calidad
- Renovar la cultura organizacional
- Cultivar la motivación, integración y participación de los recursos humanos
- Mejorar la productividad
- Asegurar la rentabilidad
- Incrementar la competitividad

- Controlar y lograr la fidelidad del mercado
- Ser un referente social del sector

Por ejemplo, si un objetivo operativo de una entidad bancaria es atraer a un público joven para que utilice un nuevo servicio, un objetivo en comunicación será facilitar el acceso de estos jóvenes a la información que les quiere entregar la empresa.

Es importante en esta etapa que el director de comunicación tenga una relación eficiente con la directiva para poder tener acceso a las decisiones tomadas por la empresa.

Los objetivos de comunicación que marcaremos deberán estar, por tanto, en sintonía con los demás objetivos. Tendremos que exponer y justificar porqué elegimos unos determinados objetivos, y cómo nos van a ayudar a conseguir lo que queremos.

Para que los objetivos se gestionen de la mejor manera es imprescindible utilizar la comunicación externa e interna de manera estratégica. Así, se podrá mantener una organización adecuada, con un personal implicado en su trabajo y que motiva al resto de públicos o grupos de interés.

Los objetivos deben ser medibles y realistas en el tiempo en el que se enmarcan, presupuesto y recursos a utilizar. Atendiendo a las siglas de la palabra inglesa *SMART* (inteligente) podemos señalar las cinco características principales que cualquier objetivo estratégico debería tener: específico (*specific*), medible (*measurable*), alcanzable (*achievable*), relevante para la organización (*relevant*) y temporal (*time-bound*).

Unos objetivos que se deberían plantear constantemente en la política comunicativa de la empresa deben ser (Martín Martín, 2011:104):

- Prever, coordinar, gestionar, editar, difundir y controlar la actividad de comunicación e imagen entre todos los públicos y grupos de interés de la organización.
- Trasladar a la alta dirección el eco de la opinión pública o potenciales públicos interesados y objetivos con respecto a temas que afectan al ámbito de actuación de la organización.
- Coordinar y canalizar el plan estratégico de comunicación de dicha organización
- Lograr la motivación y colaboración de todos los empleados, informando y promoviendo actividades sociales, educativas, entre otras.

- Conseguir que la comunicación e imagen sean claras, transparentes, rápidas y veraces a los públicos que nos dirigimos.
- Establecer y mantener estrecha y eficaz relación personal con los medios informativos y demás públicos y grupos de interés.
- Gestionar y editar, en coordinación con la alta dirección, la realización de acciones encaminadas a mejorar sus valores, credibilidad, confianza, calidad y reputación e imagen.
- Verificar, controlar y evaluar la calidad e incidencia de nuestras acciones comunicativas, para lograr ser referente social de sector de actividad.

### *Identificar al público objetivo*

Esta fase trata de describir detalladamente a los principales públicos del plan comunicativo, tanto internos como externos. Es interesante, también, referenciar aquellos públicos potenciales con los que podamos interactuar.

Los públicos de interés o *stakeholders* son aquellos grupos que tienen sentido para la organización y son conscientes de ella. Primordialmente, nos solemos referir con ellos a los consumidores o audiencias, pero dentro de ellos también se incluyen, como hemos visto anteriormente, los empleados, asociaciones, accionistas, proveedores, instituciones públicas, etc.

Debemos tener en cuenta que:

“Los *stakeholders* mantienen una relación interactiva con la organización, de modo que pueden entrar en contacto con ella, por diferentes canales y medios, en cualquier momento, si lo desean, y no sólo a través de la adquisición de un producto o porque vean un anuncio de la empresa. Del mismo modo, los *stakeholders* pueden también rechazar la participación activa, en cualquier momento, si así lo desean. Además, los diferentes públicos de interés pueden conectarse entre sí y establecer sinergias que en positivo y en negativo afecten a la empresa”. (Carrillo, 2014: 39)

Tendremos que averiguar cuáles son las características técnicas de nuestro público objetivo y grupos de interés a los que la organización quiere llegar, datos cuantitativos y cualitativos. Variables como edad, sexo, posición social, hábitos y conductas, etc., nos servirán para crear un mensaje que se ajuste a su medida.

Además, también tendremos que tener en cuenta el entorno en el que viven nuestros públicos. Estar atentos del “contexto político, cultural y social y de los comportamientos de las otras empresas hacia sus públicos y su posicionamiento en el mercado, así como de la opinión pública en general”. (Carrillo, 2014)

Hay entidades y organizaciones que tienen gran cantidad de públicos con los que interactuar. Es necesario averiguar qué tipo de público está interesado en qué actividad empresarial; esto facilitará cómo priorizamos el trabajo en materia comunicativa. En la siguiente tabla podemos ver un ejemplo basado en una organización para las personas sin hogar.

<b>Públicos</b>	<b>Información/ Consejo</b>	<b>Servicio de alojamiento</b>	<b>Políticas de uso</b>	<b>Cuentas financieras</b>	<b>Historias de éxito</b>
Personal	No	No	Sí	Sí	Sí
Junta directiva	No	No	Sí	Sí	Sí
Donantes	No	No	No	Sí	Sí
Grupos de comunidad	Sí	No	No	No	No
Usuarios del servicio	Sí	Sí	Sí	No	No
Servicios sociales	No	Sí	Sí	No	Sí

Tabla I. Intereses de los públicos en las distintas actividades de la empresa.<sup>1</sup>

Otra forma de priorizar a los diferentes públicos es a través de un diagrama de asociaciones. Para ello, se debe determinar los criterios que son importantes para la empresa y hacer un ranking atendiendo a la importancia que le da cada público a cada criterio. Este diagrama puede ofrecer una idea sobre qué público deberemos poner un mayor esfuerzo a la hora de comunicar y en cual menos.

### *Creación del mensaje*

<sup>1</sup> Tabla (I) Developing a communication strategy. (14/07/2016). *Know how non profit*. Recibido de <https://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy>



Una vez identificados los públicos, el siguiente paso es concretar los objetivos en mensajes relevantes para cada uno de ellos.

Cada mensaje debe adecuarse al público objetivo con el que se vaya a tratar. No es lo mismo lanzar un mensaje para los trabajadores de la empresa que para los consumidores externos. No obstante, todos los mensajes deben mantener una continuidad para que todos los interesados en la empresa entiendan bajo qué objetivos y valores se trabaja.

Si el mensaje no está estructurado y coordinado, cada departamento tendrá un mensaje distinto que comunicar, tanto en el contenido como en la forma. Este hecho, unido a la complejidad de los canales, impediría que nuestro mensaje llegara al receptor con la claridad necesaria.

Para poder crearlo eficientemente, hace falta un conocimiento del lenguaje utilizado en cada canal. En eso radica gran parte de la importancia de la profesionalización de la comunicación institucional. Y dicha profesionalización también tiene que ser un camino para aprovechar la comunicación en dirección opuesta, y facilitar mecanismos de *feedback* que permitan a la organización conectar con los mensajes del exterior y sopesar el impacto de la percepción que sobre la organización tienen los públicos externos.

Es importante, también, no olvidar la identidad corporativa y la personalidad de la institución, para transmitir los mensajes con esa base. Además, debemos procurar que la comunicación del mensaje sea simultánea y adaptada a los diferentes públicos para que no se generen mensajes erróneos en el transcurso.

En cuanto al contenido del mensaje, el mismo “puede estar orientado al producto de manera racional o puede dirigirse de forma emocional al cliente, tratando de influir en sus emociones y sentimientos”. (Latinen: 2009)

### *Estrategia de comunicación*

Se trata, básicamente, de determinar el método con el que vamos a lanzar los mensajes creados. Qué medios utilizaremos, con qué frecuencia, quién va a hacerlo, etc. los medios son muy variados atendiendo a los diferentes públicos: una conferencia, un boletín informativo, una nota de prensa, un evento o una entrada de blog. Hay ventajas y desventajas en el uso de cada canal de transmisión. Lo más importante es tener en

cuenta los recursos y necesidades de la empresa para poder elegir las vías de difusión del mensaje.

Jesús Echevarría, director general de Comunicación y de Relaciones Institucionales de Inditex (Buil y Medina, 2015) señala al respecto que “en la comunicación de marca se debe recurrir a diferentes canales que pueden determinar la percepción final del consumidor, lo cual hace más compleja la comunicación organizacional. Cuantos más intermediarios hay, más cambian la forma e incluso el fondo del mensaje”.

Es decir, la elección de los canales de difusión y la adecuación del mensaje a los mismos se convierte en una ardua tarea para que la alteración del objetivo sea mínima en la percepción final por parte de los públicos.

Tenemos diferentes tipos de medios a los que se puede recurrir. El factor que todos tienen en común es que ellos van a ser el “filtro por el que se dirija el mensaje y, por lo tanto, hay que tener en cuenta las posibilidades que nos brinda cada uno de ellos para que el mensaje final sea lo más eficiente”. (Laitinen: 2009)

Pero antes de determinar aquellas estrategias comunicativas que vamos a utilizar, es crucial conocer las demás estrategias creadas por otros departamentos dentro de la empresa, para trabajar en sintonía y ayudar de la mejor forma posible a llevar a cabo los objetivos marcados.

De esta forma, la comunicación queda supeditada a otros niveles estratégicos como la estrategia corporativa o la estrategia de posicionamiento. Cada estrategia de marketing requerirá una estrategia de comunicación.

#### *Plan de actuación*

Las estrategias deben traducirse en acciones concretas para que no pierdan su sentido. Se debe detallar el modo y el momento en el que se llevarán a cabo las acciones para conseguir los objetivos concretados previamente.

Nuestros *stakeholders* y públicos potenciales serán el punto de partida para determinar las actividades que realizaremos, dirigidas a aumentar la confianza, credibilidad y reputación de nuestra organización.

“Lo que la población piensa u opina de una empresa o institución es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta organización emite hacia el exterior o el interior” (Martín Martín, 2011), por eso es tan importante comunicar lo que sucede en ella y no callarlo, pero a través de un riguroso plan estratégico de comunicación.

Cada acción conllevará la asignación de recursos humanos, materiales y financieros, y su realización se marcará en un plazo determinado de tiempo. Una estrategia puede concretarse en diferentes planes de acción, al igual que un mismo plan de acción puede formar parte de diferentes estrategias.

Un plan de comunicación concretará aquellas acciones que persigan el mismo objetivo comunicativo estipulado. Estas acciones pueden estar encaminadas a la publicidad, las relaciones públicas, la comunicación online, el patrocinio, etc.

Es crucial, hoy en día, contar con un espacio en el plan de actuación para gestionar el *feedback*. Tener, en definitiva, la capacidad para analizar las necesidades de los medios de comunicación y de la opinión pública y hacer de intermediario de esa información externa para que se generen reacciones favorables.

### *Evaluación*

Una buena evaluación permite a la empresa conocer aquellos errores y aquellos aciertos que se han cometido durante las acciones estratégicas del plan comunicativo. Sus conclusiones servirán para la optimización de los próximos planes comunicativos en términos de coherencia, rentabilidad, retorno de la inversión, visibilidad, fortaleza de las relaciones establecidas con el público, etc. Así, evitaremos que nos suponga un gasto más y suponga, año tras año, un coste extra estratégica, profesional y organizacionalmente hablando.

Es recomendable también llevar un seguimiento continuo del plan de comunicación para solventar pequeños detalles que puedan quedar pendientes y que pueden suponer la brecha entre tener éxito o no.

Para el plan de comunicación evaluar las ventas conseguidas es importante, pero no es su fin último. Hay otros factores que determinan si hemos cumplido o no los objetivos comunicativos marcados con anterioridad. Interesa más al departamento de

comunicación los informes de valoración que podamos obtener de los públicos internos y externos para saber si el plan estratégico ha funcionado.

Con el fin de realizar una buena evaluación, es aconsejable desarrollar informes periódicos sobre cómo está desarrollándose la campaña comunicativa. Teniendo en cuenta cada uno de ellos, se elaborará un informe final que valore la acción completa.

Con el conglomerado de datos obtenidos de las evaluaciones, obtendremos suficiente información para redactar un documento de recomendaciones prácticas que ayuden a mejorar aspectos comunicativos interna y externamente.

## **2.5 Plan de comunicación en crisis**

Tan solo mencionar que también es necesario tener previsto un plan estratégico de comunicación en caso de crisis. En esa situación, lo que hay que inculcar de forma permanente en la organización son dos sencillos conceptos: anticipación y coordinación.

La organización debe prever las crisis de manera que, si ésta ocurre, se facilite la coordinación entre equipos. En ese sentido, la dirección y el director de comunicación deben hacer un análisis del problema y concretar acciones bajo una misma directriz en un límite de tiempo de pocas horas. Es importante que haya canales de comunicación disponibles y que las distintas informaciones lleguen a los departamentos correspondientes para que así todos los empleados sepan qué está sucediendo en cada momento. Utilizar la comunicación en nuestro beneficio es crucial, ya que una crisis bien gestionada puede, incluso, aupar y fortalecer la imagen de marca de la organización, que se ha mostrado resolutiva ante situaciones complicadas.

Si por algún infortunio, la organización sufre un caso de crisis, como un incendio, un caso de corrupción o problemas derivados de un producto defectuoso, lo primero es convocar un comité de crisis que integre a directivos, dirección de comunicación y expertos en el tema a solventar. Seguidamente, se realizará un análisis interno de lo sucedido y se difundirá el resultado a los grupos de interés. Poco a poco, se irán lanzando más mensajes sobre las decisiones que se van tomando. Se debe centralizar la comunicación- preferiblemente en la misma persona (portavoz)- y eliminar los mensajes contradictorios. Por otra parte, es necesario adelantarse al mensaje que puedan lanzar los medios de comunicación. Por último, siempre tendremos que llevar la transparencia informativa por bandera, para que no puedan surgir ocultismos que dañen nuestra

imagen. Durante un período de tiempo, el comité encargado estará sometido a presión y deberá encargarse de tener una capacidad inmediata de reacción, sin mentir y reconociendo los errores con positivismo a través de los canales de comunicación más idóneos.

Tras la crisis, es imprescindible realizar un análisis y una evaluación de los resultados, siendo honestos y críticos con ellos mismos. Es relevante, también, agradecer a todos los públicos afectados y ofrecer ayuda en caso necesario.

Finalmente, también se puede incluir “una concreta y veraz campaña publicitaria o propagandística que apoye y haga recordar la solución de la crisis por parte de la organización afectada, en colaboración con el departamento de marketing”. (Martín Martín, 2011)

## **2.6 Aporte del mundo digital social al plan de comunicación tradicional. ¿Cómo se integra en el plan?**

La inclusión de la tecnología digital en nuestras vidas ha causado importantes cambios en la manera en la que nos relacionamos y comunicamos unos con otros. Los procesos de socialización se transforman y adaptan a los nuevos círculos sociales que se crean de manera digital.

Debates que antes se realizaban a pie de calle se realizan hoy en día en foros o mediante un *hashtag* de Twitter. La formación tradicional en instituciones educativas se sustituye cada vez más por la formación a distancia. Conocer a otras personas ya no consiste en acercarse, presentarse y comenzar a entablar una conversación; ahora podemos realizar una criba previa teniendo en cuenta los gustos que aparecen en su perfil social. Son cambios inimaginables hace unos años, pero que se convertirán en la normalidad de las generaciones del milenio. Por ello, es importante que aprendamos a tener en cuenta estos avances en los ámbitos a los que pueda afectar, como es el caso directo de la comunicación.

En este sentido, la comunicación dirigida desde un medio de manera unidireccional a un público ha evolucionado a “escenarios de redes colaborativas y abiertas” (Arango-Forero, 2013) a las que podemos acceder desde diferentes dispositivos en los que albergamos también la información privada y personal.

La llegada de la comunicación digital produjo una apertura de barreras con respecto a los medios tradicionales, más limitados territorialmente, generando un paradigma de intercambio de mensajes a nivel global.

A pesar de que el cable y la fibra óptica fueron precursores de esta apertura fronteriza, ha sido la web 2.0 la que ha generado el grado mayor de cambio, una revolución en materia comunicativa.

Esta revolución de la comunicación digital, señala Germán Arango- Forero (2013), “nos ha conducido al mundo de la experiencias y las sensaciones mediadas por dispositivos comunicativos que podrían terminar alejándonos del contacto con la realidad y, consecuentemente, de la verdad”. Millones y millones de mensajes se lanzan a través de nuestros dispositivos móviles, tabletas, ordenadores, etc., pero se pierde el contacto directo con la realidad que sustenta a los mismos. Los medios se convierten en fines en sí mismos y no en mensajeros del mensaje.

Con la radio o la televisión, los mensajes masivos llegan a la audiencia y esta responde de una determinada manera, sin muchas posibilidades- prácticamente nulas- de interactuar con el emisor. En el caso de la comunicación digital, los mensajes se individualizan y se lanzan de forma directa a un receptor que actúa y se convierte en emisor para rechazar, relanzar o responder al mensaje que ha recibido. “Las relaciones de los públicos con los medios están cambiando: crece la fragmentación y se diluye la mediación” (Campos Freire, 2008, en Arango-Forero, 2013).

De esta forma, la audiencia actúa de una manera mucho más participativa en el proceso de comunicación. Buscan y seleccionan la información que más les convence o se asemeja más a su modelo de pensamiento.

No obstante, estas nuevas formas de comunicación no han desplazado a las tradicionales, si no que les han aportado nuevas herramientas de creación de contenido, enriqueciendo la forma en la que lanzan su mensaje.

Cada año aumenta el tiempo que los españoles pasamos conectados a los múltiples dispositivos que nos ofrecen conexión a Internet. *Reason Why* recoge en su artículo

‘Los españoles, los más conectados del mundo’<sup>2</sup> las conclusiones de un estudio de la Universidad Internacional de Valencia que establece que España es el primer país del mundo en uso de redes sociales con dos horas de visualización de estas plataformas al día. El tiempo de media de conexión a Internet es en nuestro país de 4,4 h., de las cuales 2,7 h. navegamos a través del dispositivo móvil. La aparición de los *smartphones* ha reforzado esta tendencia y el número de personas que consultan Internet diariamente en España se sitúa en 20,6 millones de usuarios.

Un informe de Ditrendia, Digital Marketing Trends (Ditrendia, 2015), sobre la utilización del móvil en 2015 en España y en el mundo revela que el año pasado superó por primera vez el número de móviles al número de personas en el mundo con una cantidad de 7.300 millones frente a los 7.200 millones de humanos.

Este informe señala en referencia a nuestro país que el *smartphone* ha aumentado en todas las categorías de edad, especialmente entre los 46 y los 55 años, con un aumento del 67% al 80% entre 2013 y 2014. En ese sentido, el 90% de los usuarios de *smartphones* se conectan a diario a Internet, y un 75% varias veces al día. Además, tres de cada diez usuarios miran su teléfono móvil más de 50 veces al día.

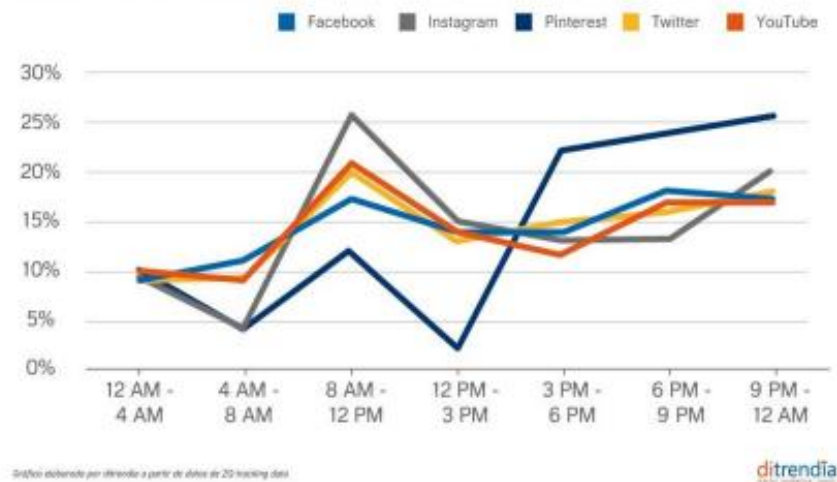
En nuestro país también se ha extendido como en ningún otro la mensajería instantánea (*Whatsapp* y similares) en detrimento de los mensajes de texto (sms). Los canales más usados en orden de porcentaje de uso en 2014 son: *Whatsapp* (89,4%), Facebook (52,9%) y Skype (40,8%).

Las redes sociales son más o menos usadas según la franja horaria. El mismo informe nos muestra este gráfico:

---

<sup>2</sup> Redacción. (12/08/2015). Los españoles, los más conectados del mundo. *Reason Why*. Recibido de <http://www.reasonwhy.es/actualidad/sociedad-y-consumo/los-espanoles-los-mas-conectados-del-mundo-2015-08-12>

Uso de webs de redes sociales en dispositivos móviles a lo largo del día



Podemos comprobar que Facebook se mantiene más o menos constante con picos más alto entre las 08:00 y las 12:00; y entre las 18:00 y las 21:00. Instagram, Twitter y Youtube aumentan sus visitas sobre las 09:00, mientras que Pinterest eleva exponencialmente sus visitas por la noche.

Esta cantidad de tráfico tan significativa ha puesto en alerta a las empresas, siendo un 84% en 2014 las que utilizan más de tres redes sociales para la divulgación de contenidos. De hecho, los usuarios están encantados, ya que acceden a ventajas, descuentos y a toda aquella información que los mantiene al tanto de la empresa con mayor facilidad.

Las herramientas surgidas del entorno digital han hecho posible el acceso de los públicos de interés de una organización a la misma sea más fácil y funcional. Es más, los públicos pueden crecer de manera exponencial por las redes de conexión existentes en el entorno del software. A los canales web puede acceder un macrogrupo muy heterogéneo que, de una forma u otra, han recibido un estímulo de interés para conocer la entidad.

La llegada de la web 2.0 posibilitó con respecto a su predecesora, la web 1.0, crear mensajes bidireccionales, interactivos y multiplicadores (Álvarez, 2014). De esta forma, los usuarios se convierten en generadores de contenido y no en meros observadores; generando una inteligencia colectiva que aumenta la productividad del contenido.

El mundo digital nos ha permitido disponer de un conjunto de herramientas muy valiosas para usar nuestra información de formas muy específicas. La característica principal de este mundo digital es que la información navega más rápida y su período de recepción y captación es menor, ya que otras informaciones se supondrán sobre la



nuestra en poco tiempo; por eso, la repetición es un recurso bastante utilizado en la comunicación digital. No obstante, no es recomendable abusar de este recurso, ya que el exceso de una misma información puede ganar adeptos contrarios que decidan de forma inconsciente evitar cualquiera de nuestra información.

Las nuevas herramientas digitales posibilitan en mayor medida una mayor integración en forma de red de todos los sectores importantes para conseguir un flujo comunicativo estratégico e integrado. La información necesaria viaja, actualmente, por todo el conjunto aportando un avance constante según las necesidades de cada interesado.

De esta forma, las herramientas de comunicación irán enfocadas a la realización de las siguientes tareas: (Gutiérrez, 2015)

- **Gestión del conocimiento:** Organizar y facilitar el acceso a la información necesaria y relevante, o a cualquiera solicitada por algún público de interés.
- **Generación de ideas:** Abanico de ideas que se desgranen en soluciones a un determinado problema o emergencia. Para ello, es necesario realizar una consulta sobre los problemas que los diferentes públicos observan en la gestión de la comunicación de la organización.
- **Retención del talento:** Pretendiendo que todo individuo relacionado con la empresa se sienta en una situación primordial con respecto a ella. Todos querrán aportar ideas y ser cómplices en el crecimiento del negocio.
- **Comunicación sin barreras:** Con la utilización de herramientas digitales es más sencillo eliminar barreras tanto verticales -jerarquía de poder- como horizontales- público externo e interno-.
- **Crear comunidades:** El desarrollo de comunidades – redes sociales, foros internos, etc. – generará un volumen de información, con contenido surgido de la reciprocidad organización-público, que proporcionará una base para la planificación empresarial en busca de soluciones a las necesidades planteadas.

Como hemos mencionado antes, el dispositivo más usado para la navegación web es el Smartphone, aunque cada vez está alcanzando más protagonismo la Tablet. No obstante, la gestión profesional de las herramientas digitales suele hacerse con el ordenador, para mayor comodidad, potencia y capacidad.

Las herramientas que consideramos más importantes para la comunicación estratégica de empresas e instituciones son las siguientes:

**Web:** Portal contenedor de multitud de formatos como vídeo, texto, imagen o sonido y que sirve de plataforma individualizada y pública. Es una de uno de los medios de difusión más potentes de promoción con el que cuentan instituciones y empresas.

Es importante que la web tenga un diseño responsable y facilite el acceso al usuario desde cualquier dispositivo. Va a ser un activo corporativo importante y el medio principal de comunicación exterior a todos nuestros públicos de interés.

**Intranet:** Herramienta muy efectiva para la consolidación de la comunicación y la interacción en el equipo de trabajo. Permite la creación de plataformas de trabajo digital para que todas las áreas converjan de una manera sencilla. Esto implica que la organización debe implementar y animar a la participación, la interacción y la colaboración de sus trabajadores.

Una intranet suele contener acceso a los boletines informativos de las organizaciones, foros y chats de participación y diálogo, canal de comunicación con vídeos, imágenes, gráficos, etc., o incluso redes sociales que fomentan la colaboración y a integración de las ideas.

**Redes Sociales:** Plataformas web que establecen relaciones entre sus usuarios mediante una serie de actividades como *likes*, *shares* o *comments*. Existe gran variedad de redes sociales, divididas por temáticas (noticias, amor, comida, etc). En los últimos años se han convertido en el principal medio de comunicación en interrelación entre las personas. Además, podemos hacer una diferenciación entre **redes sociales horizontales** y generalistas, que cuentan con una mayor serie de posibilidades de interacción y relación entre usuarios, como Facebook, Twitter o Google +, sin destacar una temática concreta; y **redes verticales** o temáticas, que especializan más su campo de acción, como Pinterest o Youtube. Dentro de este tipo de redes, encontramos a las redes sociales profesionales, diseñadas para conectar el mundo laboral –compañeros de trabajo, búsqueda de empleo, etc. -, entre ellas LinkedIn.

En lo que se refiere a la comunicación utilizada como estrategia corporativa, las principales redes sociales utilizadas en la actualidad son:

**Facebook:** Red social por excelencia que integra multitud de opciones para la interconexión y la compartición de información entre sus usuarios: imágenes, vídeos, texto, mensaje privado, eventos, archivos, etc. Se combina lo profesional con lo privado. Generalmente, las empresas crean una página profesional pública y evitan tener un perfil privado.

**Twitter:** Red social basada en la comunicación de mensajes con menos de 140 caracteres y la generación de tendencias, aunque últimamente permite realizar más acciones y ofrecer más contenido. Tiene una gran capacidad de viralización y de conseguir seguidores. Su uso principal es la búsqueda y publicación de contenidos profesionales.

**Google +:** Red Social de Google. Presenta grandes posibilidades de posicionamiento. El perfil de los usuarios se ha ido segmentando hacia personas a las que les gusta la tecnología.

**Instagram:** Muy utilizada, pero centrada en la imágenes y vídeos. Debemos tener en cuenta si a nuestra institución o empresa le conviene tomar tiempo en gestionar este tipo de red social.

**YouTube:** Red social y herramienta que permite la publicación de vídeos; muy bien posicionada en los motores de búsqueda.

**Vimeo:** Otra red social de contenido audiovisual, pero con aspectos de mejora de calidad y rapidez del en el servicio que ofrece. Los vídeos se suben rápido a la plataforma y pueden ser más largos que lo que permiten otras redes.

La necesidad de utilizar redes sociales ha generado que se creen aplicaciones que permiten su gestión y organización profesional, ej Hootsuite o Twitter Analytics. A su vez, las redes generalistas han implementado su carácter como escaparate profesional y han creado herramientas de gestión de las redes para potenciar y mejorar su uso por parte de los expertos en comunicación corporativa, como *Facebook Business Manager* o *Google My Business*.

A parte de las redes sociales que hemos presentado aquí, existen muchas más; especializadas en campos concretos, como la salud o el turismo, y que también pueden servir para elaborar nuestra estrategia si nuestra organización tiene relación con esos

campos. “Uno de los factores más importantes para decidir la red social que más te interesa es identificar las redes en las que tus clientes tienen presencia y, sobre todo, descubrir aquellas que realmente utilizan”. (Rojas y Redondo, 2013)

Todas estas plataformas son, en primera instancia, imagen de la empresa o institución. Se convierten en herramientas que modifican por completo la manera tradicional de comunicarnos. En este sentido, la estrategia de comunicación corporativa también variará teniendo en cuenta el perfil y la actividad de los públicos usuarios de las mismas. No han significado simplemente “un fenómeno tecnológico sino también un fenómeno socio-cultural de carácter universal”. (Álvarez, 2014)

Los cambios más importantes producidos en la forma de comunicar tradicional son:

**El receptor pasivo pasa a ser emisor activo.** Los usuarios de forma activa buscan y localizan la información que les interesa. No se encuentran a la espera de que la información venga a ellos.

**De la información controlada a la información compartida.** Tradicionalmente, solo unas determinadas personas dentro de la organización se encargaban del control de la información y de su distribución a las siguientes escalas. En la actualidad, la información generada puede ser compartida en tiempo real a través de muchas personas que hablan en ese momento de la organización.

**De un modelo unidireccional a un modelo en red.** La información se distribuye de unos públicos de interés a otros según las necesidades informativas de cada uno. Se lleva a cabo un “diálogo corporativo” (Álvarez, 2014) difícil de controlar.

Quizás el trabajo de los profesionales de la comunicación corporativa debe pasar por controlar los distintos nodos de información cruzada que surgen entre los diferentes públicos para que la comunicación no se malinterprete y sea efectiva para el beneficio de la empresa. Ser un mediador en los diferentes discursos públicos que se puedan generar. Esto supone la creación de una transformación social en el concepto de cultura corporativa, ya que la motivación del cliente hacia la adquisición de un producto o servicio viene provocada por un discurso diferente al que hay que hacer frente.

El entorno de la organización 2.0 se convierte en un entorno de colaboración y transparencia en el que el diálogo horizontal entre los principales actores interesados supone un activo más de la empresa o entidad.

Algunas de las tendencias que se observan en la integración de las herramientas 2.0 en las organizaciones son: (Álvarez, 2014)

- Transmisión de la información con mayor transparencia y con respuestas más claras y precisas para ofrecer soluciones mejores y más efectivas. Sobre todo, a través de una mayor presencia en las redes sociales; actualizando perfiles cada menos tiempo e invitando a una mayor participación.
- Mayor posicionamiento en los buscadores web teniendo en cuenta el contenido generado y visualizado por la audiencia, tratando de responder a sus necesidades.
- Mayor diálogo emocional con los públicos. Vínculos emocionales entre marca y público.
- Mayor importancia de la inclusión y participación de temas sociales para convertirlo en un activo fuerte en las redes sociales para aumentar la reputación corporativa.
- Investigación y análisis de la reputación digital de la organización a través de las informaciones generadas por los consumidores.
- Mayor uso de formatos de imagen, vídeo, infografías, GIFs, animación.

Durante el proceso de creación del plan de comunicación, por lo tanto, deberemos tener en cuenta qué herramientas digitales nos aportarán la ayuda necesaria para el cumplimiento de nuestros objetivos. Para detectarlo, tendremos en cuenta el análisis de la competencia para entresacar las herramientas que las organizaciones similares a mi están utilizando y el uso que de las mismas hace nuestro público.

Después, nuestra misión es integrar las herramientas digitales dentro del plan de estrategias y acciones a desarrollar, conjugándose con el resto de acciones del plan de comunicación y teniendo en cuenta que el fin último es la consecución del objetivo marcado primeramente.

Para llevarlo a cabo, debemos considerar que las herramientas digitales y, en especial, las redes sociales son herramientas de gran importancia en los diferentes departamentos de una organización, como marketing, recursos humanos o atención al cliente.

Ese valor es, aún, poco conocido en la dirección de las organizaciones, puesto que “sigue tratando a las redes sociales como algo superfluo y no acaban de darse cuenta de que pueden formar parte integral del plan global de la empresa”. (Rojas y Redondo, 2013)

Las acciones estratégicas llevadas a cabo en las plataformas digitales sociales proceden de unos objetivos y metas definidos específicamente para el lanzamiento del mensaje a través de estos medios. Estas metas y objetivos se obtienen, a su vez, de los descritos a nivel general en el plan estratégico empresarial u organizacional.

Pero, ¿cómo son las metas y objetivos que podemos conseguir con las estrategias del mundo digital?

Por lo general, las metas están destinadas a incrementar el número de clientes, su satisfacción con la marca y el aumento del *feedback* con los mismos. Algunos ejemplos de metas pueden ser:

- Aumentar las ventas y los beneficios.
- Aumentar el índice de satisfacción.
- Obtener mayor visibilidad y alcance de una marca.
- Obtener *feedback* inmediato de un cliente.

Cada una de las metas, necesitará de unos objetivos concretos que permitan cuantificar y evaluar el nivel de éxito obtenido en el proceso de consecución de las mismas. Para enunciarlos, es preciso establecer un plazo de tiempo determinado que restrinja la medición a un período temporal lógico: un año, un trimestre, un mes, etc. Algunos ejemplos de objetivos son:

- Incrementar el tráfico de un sitio web.
- Incrementar la base de datos. Se pueden usar formularios para los usuarios de la web.
- Mejorar el posicionamiento en motores de búsqueda, como Google.

- Generación de usuarios influyentes que compartan nuestro mensaje con otros usuarios, elevando así el número de visitas.
- Reducir costes de publicidad y marketing, y mejorar, a la vez, las ventas.

Si trabajamos para un cliente, los primeros objetivos que le plantearemos serán básicos hasta haber realizado “un estudio previo de su situación en la red y asegurarte de que puedes integrarlos en sus metas globales cuando te las mencione”. (Rojas y Redondo, 2013)

En la investigación deberemos acotar también el público objetivo de la web. Es decir, aquellos usuarios que encuentran más interesante nuestro mensaje, y que pueden ser clientes actuales o potenciales y, por lo tanto, posibles consumidores de los productos o servicios de la organización. Hay que tener en cuenta que a la audiencia web no solo le interesa el producto o servicio en sí, sino que también espera una reciprocidad más humana por parte de la organización a través de consejos, recomendaciones o conocimientos interesantes.

Ese es el motivo por el que construir una imagen de público cobra un valor especial. En primer lugar, nos interesa conocer sus aspectos demográficos: edad, nivel económico, zona geográfica, sexo, etc.; y en segundo lugar, sus intereses, gustos y expectativas. Algunos aspectos básicos para segmentar la audiencia son: (Rojas y redondo, 2013)

- Sector profesional.
- Nivel socioeconómico.
- Poder de decisión sobre la compra.
- Creencias, etnia, cultura.
- Estado civil.
- Estilo de vida.
- Patrones de compra.
- Nivel académico.
- Género.
- Lugar de residencia.
- Capacidad y tipo de movilidad.
- Edad.

Conociendo estos datos será mucho más fácil poder comenzar una estrategia enfocada a diferentes audiencias y observar las reacciones de las mismas con la intención de ir enfocando, poco a poco, los esfuerzos en las acciones más productivas.

A la hora de llevar a cabo el plan de acciones, debemos solventar varias cuestiones. Saber con qué recursos contamos es fundamental para determinar el alcance de nuestras acciones. Hay que plantearse el presupuesto con el que disponemos, el capital humano, número de actividades que tendrá el plan y requerimientos de las mismas, etc.

Por otra parte, tendremos que decidir si el desarrollo de la estrategia se ejecutará de manera interna en la organización o si se solicitará a una agencia externa; o incluso, si se hará un mix de ambas opciones.

Si nos centramos en el plan estratégico de comunicación destinado a las plataformas web, es recomendable que las campañas creadas traten de conseguir que la marca obtenga, como antes hemos mencionado, un buen posicionamiento en buscadores.

En ese sentido, existen diferentes claves que hacen mejorar el número en el que aparecemos en la lista de búsquedas: (Rojas y Redondo, 2013)

- Crear un listado específico de **palabras clave** para nuestra empresa. Mejora si localizamos palabras menos populares, pero que siguen siendo de las buscadas por las personas en la barra de escritura de los buscadores.
- **Generar títulos, meta-títulos y meta-tags diferentes para cada página** y enlazar internamente las páginas de nuestro sitio con hipervínculos.
- El contenido que escribamos en nuestras redes sociales o en el blog será **fácilmente indexable** si sigue una estrategia de palabras clave, ya que los buscadores tienen en cuenta cada vez que alguien menciona nuestro contenido o hace difusión del mismo.

Otro objetivo que tenemos que tener claro en todo momento es que tenemos que hacernos querer por la audiencia. Nuestros visitantes serán más cualificados y la relación con nosotros más duradera. ¿Cómo podemos conseguirlo? (Rojas y Redondo, 2013)

- Aportando contenido útil y atractivo.
- Utilizando una estrategia de palabras clave.



- Intentando limitar las promociones (descuentos, ofertas, concursos, etc.) al mínimo pero generando que se conviertan en algo viral. Hay que ser muy creativo para comercializar algo sin que se perciba que es publicidad. Además, las personas recurren a las redes sociales a relacionarse, no para que les vendan.
- Publicando con una regularidad poco intrusiva y nada interruptiva.
- Publicando en horarios productivos. Esto dependerá de la audiencia que tengamos y el tipo de red social en el que añadamos contenido. Existen herramientas que permiten conocer la mejor hora para maximizar el impacto del mensaje.
- Generando contenidos rompedores e ingeniosos, puesto que son recibidos con agrado a cualquier hora. Los contenidos informativos son mejor recibidos por la mañana, mientras que los que ofrecen conocimiento y valor son mejor recibidos a última hora de la tarde o por la noche.

Estos consejos nos ayudarán a elaborar unas estrategias de mayor calidad. Es recomendable que por cada objetivo diseñemos una o varias estrategias. Las mismas tendrán que considerar también las tendencias actuales de la web, puesto que son muy cambiantes y pueden marcar un punto de inflexión en tu estrategia.

Para finalizar este apartado, tenemos que tener presente que estas acciones estratégicas emprendidas en plataformas sociales web también tienen que involucrar a los profesionales internos de la empresa. Ellos conocen mejor que nadie la organización y su contenido puede ser muy positivo para el desarrollo de las acciones. P.ej. Pueden conseguir atraer a más usuarios valiosos que compartan y difundan nuestras publicaciones. Además, su implicación mejorará su autoestima con la organización para la que trabajan al sentir que se le trata de manera especial y considerada.

## **2.7 Necesidades de comunicación en el sector servicios**

El trabajo que estamos planteando sigue la lógica de una integración de la comunicación estratégica en cualquier tipo de empresa. No obstante, nuestro interés radica principalmente en el sector servicios, en los que el producto que se intenta vender al consumidor es intangible y, por lo tanto, presenta unas características diferentes a las empresas del sector primario y secundario.

El sector servicios se define como aquel sector económico de la sociedad que no produce bienes materiales, sino que provee de servicios necesarios a la población para que satisfaga unas determinadas necesidades. Dentro de este sector se incluyen una amplia gama de empresas y organizaciones como los medios de comunicación, el sistema educativo, los servicios sociales, el turismo o el sector financiero, entre otros.

En los países desarrollados y en los que se encuentran en vías de desarrollo, este sector económico supone un gran porcentaje del producto interior bruto (PIB) y podemos dividirlo en diferentes segmentos según su carácter público y el tipo de servicio prestado.

De esta forma, nos encontramos con servicios públicos y privados. Los públicos son prestados, generalmente, por las administraciones públicas: sanidad, ejército, administración, etc. Los privados son gestionados por empresas que se lucran mediante una transacción comercial. Entre ellos, podemos encontrar servicios de banca, ocio, transporte, cultura, seguros, etc.

Según los servicios ofrecidos podemos diferenciar servicios sociales, servicios de distribución, servicios al consumidor o servicios a las empresas, como sector financiero y/o de los seguros.

Un estudio del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2015) nos muestra que en España, todas las comunidades autónomas incrementaron su cifra de negocios en el sector servicios en 2015 con respecto al año anterior, siendo la media estatal de un 6,8 % de crecimiento.

Un estudio publicado por la misma entidad en 2006 revelaba que el sector servicios era el más importante de la economía española (INE, 2006), representando un 67,2 % del valor añadido bruto. A su vez, un 78,4 % de las empresas están dedicadas a este sector, proporcionando el 65% de ocupación laboral por entonces. Teniendo en cuenta estas cifras, es natural pensar la importancia que este sector económico tiene dentro de nuestras fronteras.

También obtenemos de las observaciones del INE, que las empresas con menos de cincuenta asalariados son la protagonistas de este sector, especialmente en los servicios personales, actividades inmobiliarias y actividades recreativas.

Una investigación sobre la aceptación empresarial de las tecnologías de la información y la comunicación en el sector servicios manifestaba una serie de características que deberemos tener en cuenta para abordar la segunda parte de nuestro trabajo.

En primer lugar, denotaba que “el propio entorno en el que la empresa compete influye en el nivel de eficiencia exigida a su gestión tecnológica” (Hernández, Jiménez, & Martín, 2007). Aquellas empresas más desarrolladas tecnológicamente tendrán mayor acceso a este tipo de herramientas que aquellas que no hayan necesitado una estructura informatizada para llevar a cabo su actividad. Además, el propio contagio y observación de la competencia hace que se equipare el uso en las empresas que brindan el mismo tipo de servicio. Es decir, la “presión competitiva sectorial” es un factor determinante para la acogida de nuevas innovaciones.

La empresa de servicios funciona como un sistema establecido de “estrategias y programas comunicativos que estructuran las relaciones de la empresa con el mercado donde incide su actividad” (Reinares, E. M., 2013:70). Este sistema consta de unas características específicas a la hora de plantear su estrategia de comunicación.

El mercado de los servicios es una secuencia de acciones de producción intangible que determinan las diferentes formas de producir, vender, relacionarse y comunicarse con los clientes. Esto exige diferentes estrategias de identidad, cultura y marketing de cada empresa u organización.

En este sector económico cobra primacía la imagen corporativa, puesto que será el activo visual que generará un sentido de validez a la calidad del servicio. Es decir, que los consumidores relacionaran la imagen de marca con la entidad que ofrece el servicio ya que es el elemento más tangible al que pueden acogerse. Así, se establece una relación imagen/servicio, en la que la subida o bajada en el parecer de uno, afecta directamente al otro. La imagen se convierte en el resultado de la satisfacción que pueda tener el cliente. En este sentido se pueden diferenciar tres tipos de imagen en relación al conocimiento del servicio prestado. (Reinares, E. M., 2013)

- **Estereotipo:** pseudo-imagen según la relación de las diferencias culturales o sociales y el desconocimiento del servicio prestado.
- **Imagen documental:** fundamentada en el conocimiento y la comprensión del servicio.

- **Imagen real:** vivencia o experiencia de uso de servicio.

Los servicios conllevan en sí mismos procedimientos de “intercomunicación e información”, puesto que tanto los productores de los servicios como los receptores de los mismos son personas en relación directa. Así, se dará más importancia a la creación de relaciones mediante un trato accesible, claro, y de calidad.

Cada vez más, la naturaleza y la cantidad de los productos que puede ofrecer una empresa implican que los servicios intangibles convivan con productos tangibles, intercambiando necesidades y características que dificultan el establecimiento de una comunicación focalizada. (Reinares, E. M., 2013)

De esta forma, la comunicación se erige como elemento indispensable en este sector económico para lograr el éxito en la estrategia de venta de servicios. Es la herramienta crucial para conseguir más clientes, solidificar las relaciones con los actuales, motivar a los empleados y darles una idea exacta de la identidad que se desea vender.

Todas las acciones que comuniquen: recibimiento en la recepción, coger una llamada, atender al teléfono, etc. contribuirá a generar imagen de marca. En materia de servicios “todo implica comunicación” y es también el medio para poder diferenciarnos de la competencia. (Reinares, E. M., 2013)

## **2.8 Necesidades de comunicación en el sector bancario**

Los empleados cada día están más integrados en los trabajos centrados en el cliente. Es necesario que posean ciertas habilidades y estrategias de comunicación efectivas para actuar de mejor manera en el entorno organizacional. Necesitan conocer información crucial del contexto situacional de trabajo para sentirse cómodos y seguros en el lugar de donde desempeñan su labor diaria. Esta transmisión de información incluye métodos tanto orales como escritos.

El problema surge cuando son los propios empleados los que cuestionan las informaciones que les llegan y su credibilidad se pone en juego a la hora de transmitirla a los clientes.

Concretamente, los empleados del sector bancario tienen una orientación dirigida al cliente. Por lo que “el índice de satisfacción en comunicación de los empleados influirá en su relación con los clientes” (Saurabh & Chattopadhyay, 2013).

La comunicación es un factor principal en la integración de los empleados y para la generación de satisfacción entre ellos. Esta comunicación es multidimensional, ya que influyen muchos factores para que su proceso sea efectivo, como el mensaje, el contenido, las mejoras de comunicación o el canal que se utilice.

La credibilidad, en este sentido, es la percepción que una persona tiene sobre su confianza depositada en una determinada información. La considera certera y fiable. Los empleados, generalmente, están dispuestos a escuchar información veraz de su puesto de trabajo que les hagan comprender la situación en la que se encuentran. Les aporta estabilidad. En el caso de considerar la información certera, la satisfacción del empleado aumenta de manera encadenada (Saurabh & Chattopadhyay, 2013).

Importantes factores para determinar la credibilidad que tiene un empleado son la confianza en que la comunicación es horizontal e integra de igual manera a todas las estructuras de la empresa y el canal por el que se les hace llegar esa información. También es importante su capacidad de respuesta y la importancia que le dan los directivos a esas respuestas.

La satisfacción aumenta exponencialmente si los temas comunicados son de más valor, como políticas de gobierno o eventos externos llevados a cabo. Un estudio realizado a los empleados del sector bancario en India, recogido en (Saurabh & Chattopadhyay, 2013), revela que aportar una información creíble a los empleados tiene un rol muy significativo en el sector bancario ya que, hasta hace poco tiempo, solo el equipo directivo manejaba información relevante. Han cambiado las tornas y ahora existe un flujo informativo de arriba abajo en jerarquía, mejorando la eficiencia, las tomas de decisiones y la moral organizacional. Esto se refleja en una relación más segura a la hora de tratar a los clientes.

El mejor método para obtener una propuesta de valor en el sector bancario es categorizando a los públicos objetivos. No todo puede valer para todos. “Si tu plan estratégico de comunicación cubre a todos con el mismo rasero, estás diluyendo tus esfuerzos, perdiendo recursos y debilitando tu habilidad para crear conciencia de marca”. (Hershberger, 2013)

Es crucial dedicar tiempo suficiente a investigar y a examinar las relaciones con nuestros clientes. Su composición y las modas que siguen. Además, es importante

conocer su nivel de percepción de nuestra marca. Sus necesidades y expectativas nos ayudarán a desarrollar nuevas fórmulas de comunicarnos con ellos. Investigar supone una parte esencial en la búsqueda de oportunidades.

El público objetivo de este sector son, principalmente, los empleados del banco y los clientes. Esto incluye empleados a todos los niveles, desde los altos cargos directivos a los empleados de menor rango que, normalmente, afrontan el primer y el más fuerte contacto de los clientes con la entidad.

Las tácticas dirigidas a los empleados debe pasar por: (Higgins, 2011)

- Llevar a cabo una auditoría de investigación de la comunicación y evaluar la comunicación actual.
- Determinar qué hace cada empleado a nivel comunicativo y qué meta tiene cada una de las actividades de comunicación. También dilucidar cuál funciona y cuál no.
- Hacer sesiones de “tormenta de ideas” entre empleados y directivos.
- Entrenar a los empleados para garantizar el mejor servicio.
- Recompensar a los empleados que fomenten un servicio excelente.

Las tácticas dirigidas a los clientes deben pasar por:

- Promover que los clientes puedan expresar qué les gusta y qué no les gusta sobre sus experiencias en el sector bancario.
- Organizar grupos de discusión con personas o entidades que no son clientes para descubrir que buscan ellos obtener o ganar con nuestros servicios.
- Hacer encuestas eventualmente para conocer las valoraciones de los clientes sobre nuestros servicios.

En consonancia con lo mencionado, otra manera eficaz de conseguir una aproximación más certera con nuestro público es la de ponernos en su posición, y trabajar para crear una experiencia en el cliente que le produzca una relación valiosa de por vida con nuestra entidad bancaria.

Aunque no es tan sencillo en este caso. El sector bancario no es un sector cómodo para los clientes que tienen que hacer uso de él. Las personas ponen su fe en una entidad que va a manejar su dinero. Por ello, es imprescindible que la persona encargada de vender

el producto o servicio esté preparada e informada. De esta forma, otro factor que puede ayudar a implementar nuestro plan estratégico de comunicación es la formación continua de los empleados en las entidades financieras y bancarias. De esta forma, una comunicación fiable, frente a frente con el cliente, construirá, poco a poco, una estructura de confianza que beneficiará a los objetivos de venta finales. Un objetivo del plan de comunicación debe recaer en aumentar y mejorar la comunicación entre los empleados y los clientes y, así, mejorar los índices de servicio y satisfacción de la industria bancaria. Es un factor crucial para mantener a los clientes actuales y para atraer a otros nuevos.

El plan de comunicación debes ser entendible por todos los públicos de la entidad, desde los gestores o las directivas hasta los clientes más corrientes. Definitivamente, los empleados deben ser de los primeros en tomar conciencia de lo que se pretende, para que puedan contribuir favorablemente a conseguir los resultados deseados. No sirve, como dice Hershberger (2013), con enviar un mail explicando el plan. Es necesario invertir tiempo en comunicaciones que permitan la pregunta y el *feedback*, haciéndolo fácil para ellos. Usar un lenguaje sencillo y directo que haga a los trabajadores partícipes del proyecto común. El sector bancario está basado en el intercambio de servicios; eso implica que la comunicación sea un eje fundamental en las relaciones empleado-cliente.

El propósito del banco debe ser el de proveer un lugar seguro en el que depositar el dinero. También se ofrecen otros servicios financieros como seguros, hipotecas, préstamos o cuentas de ahorro. Los bancos hacen dinero con las tasas y los intereses que les aplican a los servicios prestados a los clientes que tienen préstamos e hipotecas.

En lo que se refiere a la gestión del tiempo, Higgins (2011) propone la división anual en cuatro partes. El primer cuatrimestre del año fiscal debería empezar con encuestas de valoración para evaluar las opiniones y condiciones de comunicación actuales, para comenzar a formar a los empleados. El segundo cuatrimestre debe seguir esa directriz a merced de cambios y nuevos procedimientos. En el tercer cuatrimestre, continuamos con evaluaciones rutinarias. Finalmente, en el cuarto cuatrimestre, con la planificación del próximo nuevo año fiscal, volveremos a evaluar a los clientes y compararemos la información con la del año anterior. Es necesario, también, crear un informe para que los empleados puedan revisar los cambios.

De esta forma, la evaluación de los objetivos pasa por observar, controlar y escuchar a los empleados y controlar el progreso, los éxitos y los fallos. Ver la valoración de los clientes es imprescindible para medir la mejora y los niveles de satisfacción.



### **3. PROPUESTA DE MEJORA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CAJALMENDRALEJO**

La investigación teórica sobre el proceso de construcción de un plan estratégico de comunicación y de la aportación de nuevas herramientas digitales al mismo nos permite llevar a cabo un caso práctico concreto.

En ese sentido, nuestro propósito es obtener una propuesta concreta de comunicación que satisfaga unas necesidades comunicativas específicas de una empresa del sector servicios.

Nuestra intención es que esta propuesta pueda ser integrada en el plan global de comunicación, por lo que buscará un objetivo común y unas estrategias destinadas a ello.

La estructura de la propuesta buscará la similitud a los diferentes pasos en los que se encuadra un plan de comunicación, tal y como vimos en el apartado anterior. Constará, por tanto, de diagnóstico y análisis de situación, objetivos, público objetivo, mensaje, estrategias de comunicación y plan de acciones, y evaluación. Faltaría por incluir el presupuesto, una vez aceptado el plan por el cliente, para determinar los recursos humanos y materiales de los que dispondremos para la consecución de las acciones. .

La empresa seleccionada para realizar el plan de comunicación es una caja rural que carece de redes sociales y actualización de sus plataformas digitales. Nuestra intención es demostrar cómo estas herramientas modernas pueden ayudar a la entidad a construir una mejor imagen de marca, una relación más duradera con el cliente y un tráfico mayor de adquisición de los servicios que la empresa ofrece.

#### **3.1 Desarrollo del plan de comunicación**

##### a) Análisis de la situación

La Caja Rural de Almendralejo es una Sociedad Cooperativa de Crédito de Extremadura fundada en 1903 para satisfacer las necesidades de financiación, de ahorro y de inversión de todos los socios y clientes.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Información obtenida de la web oficial de Cajalmendralejo: <https://www.cajalmendralejo.es>

En el año 2003 se le distinguía y reconocía públicamente los servicios prestados a la sociedad extremeña con la concesión de la Medalla de Extremadura.

Las Cajas Rurales de Adamuz, Baena, Cañete de las Torres, Nueva Carteya, Utrera y Cajalmendralejo firmaron el contrato de creación del Grupo Cooperativo SOLVENTIA el 30 de junio de 2011, siendo Cajalmendralejo la Entidad Central del Grupo.

En el año 2014, Cajalmendralejo puso en marcha el Plan Estratégico Liderex, con lo que pretendía posicionarse como entidad financiera de referencia en Extremadura.

El último movimiento importante de Cajalmendralejo ha sido la compra de toda la red de oficinas de CajaSur Banco en Extremadura, en total 10 sucursales. Con esta compra, la entidad almendralejense superará las 100 oficinas en Extremadura.

En lo que se refiere a identidad corporativa, los colores que utiliza son el albero y el azul oscuro. El nombre utilizado para la imagen publicitaria es la conjunción de Caja + Almendralejo, formando el trazo que podemos observar más abajo: 'Cajalmendralejo'. Este es el logo:



La competencia directa de Cajalmendralejo son otras entidades de crédito a nivel extremeño. Estas son las principales:

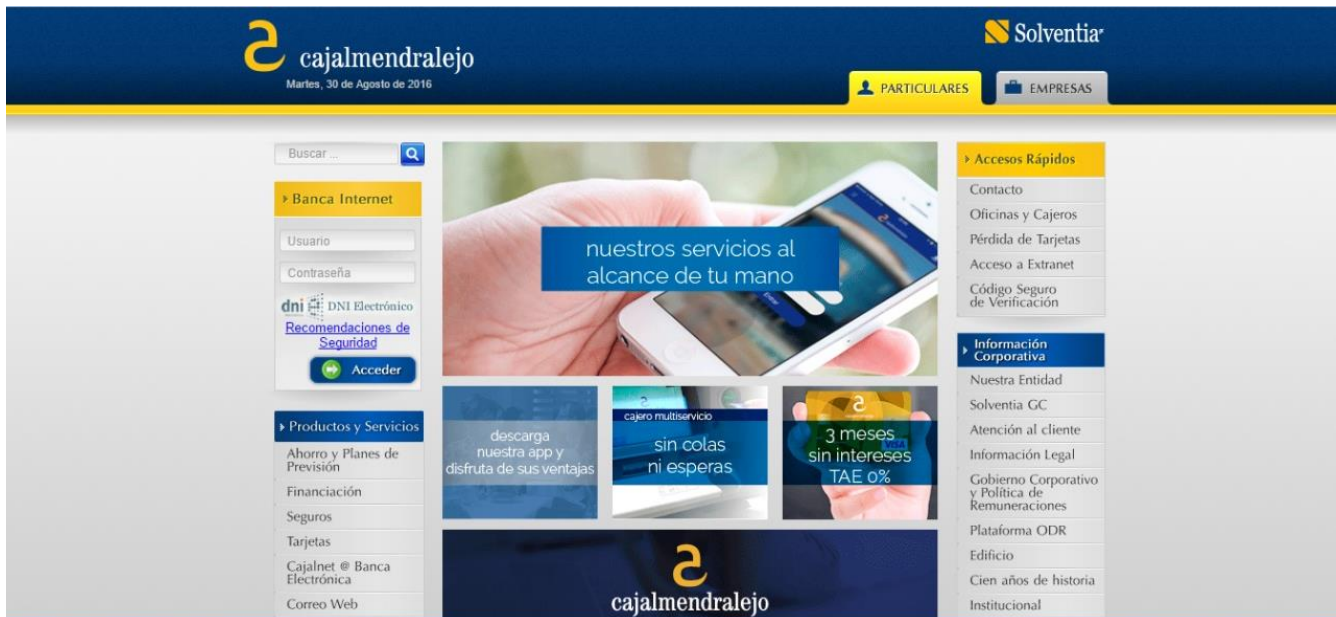
- Banca Pueyo
- Caja Rural de Extremadura
- Ibercaja Banco, S.A., que absorbió a Caja Badajoz en 2014

Otros competidores menos directos son los grandes bancos naciones presentes en muchas ciudades de la geografía extremeña como:

- La Caixa
- Banco Santander
- BBVA
- Bancos online

Formas de comunicación de Cajalmendralejo online:

- Web: [www.cajalmendralejo.es](http://www.cajalmendralejo.es)



Plataforma web sencilla y con pocas posibilidades de interacción. Se compone de diferentes banners en el centro de la página inicial y de varios cuadros de menú en los laterales, lo que puede llevar a la confusión. Además, da la posibilidad de elegir entre página particular o página de empresa. Los menús son:

- Productos y servicios: Ahorro e Inversión, Financiación, Seguros, Tarjetas, Cajalnet @ Banca Electrónica y Correo Web - que pretende ser un centro de documentación para el cliente abierto las 24 h., pero que lleva a un enlace fallido -.
- Accesos rápidos: Contacto, Oficinas y Cajeros, Pérdida de Tarjetas, Acceso a Extranet, Código Seguro de Verificación.
- Información corporativa: Nuestra Entidad, Solventia GC, Atención al cliente, Información Legal, Plataforma ODR, Edificio, Cien años de Historia, Institucional y Noticias, que no se actualiza desde junio de 2014.

Aparte, encontramos una pestaña que permite el acceso a un tablón de anuncios con documentos de actualización de tarifas bancarias, circulares propias y otros documentos.

La plataforma web no resulta atractiva por el diseño, los enlaces fallidos y la falta de actualización que ofrece. El **lenguaje es demasiado formal** y no apela directamente al cliente.

**No dispone de redes sociales.** En éste plan vamos a intentar de introducir acciones en este tipo de plataformas para potenciar la visibilidad y la relación cliente-empresa.

Otras acciones en materia comunicativa que realizan son:

- Patrocinio de eventos y causas sociales
- Mailing interno: La comunicación interna de los empleados se realiza a través de un canal de mailing, con la posibilidad de que el mensaje de la dirección llegue a todo el abanico de trabajadores o que los mensajes sean individualizados.

En lo que se refiere a la **situación del sistema bancario en Extremadura**, podemos señalar que la red de oficinas ha disminuido progresivamente en los últimos años, pasando de tener 1.204 sucursales en 2008, a tener 1.030 a septiembre de 2015. Esta caída se observa en el conjunto global del país.

Los principales factores a los que se les achaca esta pérdida son la rebaja del volumen de negocio, la reestructuración del sector financiero y la implantación de la banca digital. Extremadura concentra el mayor número de sucursales por habitante. En la provincia de Badajoz hay 1.061 habitantes por sucursal, mientras que en Cáceres son 1.049 habitantes por sucursal.

Todo apunta a que el sector bancario a nivel nacional y a nivel regional seguirá desinflándose, tras las declaraciones del Banco Santander y del BBVA sobre su intención de reducir generosamente su número de empleados y sucursales.

En Extremadura, la integración de las principales cajas de ahorro en otros grupos bancarios ha supuesto que ya se hayan llevado a cabo reestructuraciones, como los casos de Caja de Extremadura (Liberbank) y Caja Badajoz (Ibercaja).

En cuanto a los créditos concedidos por el sector bancario, a comienzos de 2015 se visibiliza una nueva bajada, seguida de dos anteriores en 2014. En el primer trimestre de 2015 se concedieron en Extremadura 17.067 créditos, mientras que en el primer trimestre de 2013 fueron 19.488. Observamos una bajada paulatina. No obstante, el porcentaje de caída baja con respecto al último año y se prevé que las cifras hayan mejorado en lo que resta de 2015 y lo que llevamos de 2016.

#### b) Diagnóstico de la situación

Para poder determinar las acciones comunicativas que nos interesan llevar a cabo, vamos a analizar el comportamiento en el sentido comunicativo de nuestra competencia directa y, también, algunos esbozos de nuestra competencia indirecta.

Después elaboraremos un análisis DAFO para determinar el potencial de Cajalmendralejo frente al resto de competidores del sector; y determinaremos qué ventajas e inconvenientes nos brinda el entorno.

### **Comunicación digital de la competencia directa**

#### Banca Pueyo

La Banca Pueyo es una entidad bancaria extremeña, con sede en Villanueva de la Serena, basada en un modelo de cercanía y trato personalizado. Su política se basa en el ‘crecimiento sostenido’ y la ‘gestión prudente’. En los últimos años, ha aumentado el número de sucursales y el número de puestos de trabajo. A finales de 2015, el Grupo Banca Pueyo lo conformaban 275 personas distribuidas en una red de 112 oficinas en Extremadura, Sevilla y Madrid.

#### **Web**

**BANCA PUEYO**  
FUNDADA EN 1890

Particulares Empresas Agro Clientes

Cuentas y Tarjetas Ahorro e Inversión Hipotecas y Prestamos Seguros

nos gusta la gente,  
nos gustas tú

solo en banca pueyo

<p><b>125 años de historia</b> La actividad de Banca Pueyo nace a finales del siglo XIX.</p>	<p><b>Inmuebles</b> Inmuebles de BANCA PUEYO SA en venta en España</p>	<p><b>Telf. interés</b> Bloqueo Tarjetas: 902 105 447 Banca por Internet: 902 170 842</p>	<p><b>Seguros</b> Banca Pueyo, ofrece a sus clientes una amplia gama de seguros de distintos ramos.</p>
--	--	---	---

La plataforma web corporativa de Banca Pueyo es un espacio sencillo pero funcional. Presenta tres menús principales. Uno superior donde diferencia a los tipos de clientes: particulares, empresas, agro, e-clientes- para entrar en la sucursal online-. Justo debajo, encontramos otro menú con los servicios que presta: cuentas y tarjetas, ahorro e inversión, hipotecas y préstamos y seguros.

Bajo el banner principal añaden, además, aquella información que quieren destacar a sus empleados: 125 años de historia, Inmuebles, Telf. Interés y Seguros.

## **Redes sociales**

### **-Facebook**

Página de Facebook con 2,055 likes. Actualizan los posts con una media de 4-5 días. Sus entradas tienen una alta tasa de compartición (20-25 shares) y un elevado número de likes (20).

El contenido de los posts versa sobre: enlace a la web, enlace a noticias propias en otros medios, autopromoción de servicios y enlaces a información del sector económico y celebración de días especiales, como el Día de la Madre.

### **-Linkedin**

Perfil seguido por 619 usuarios con información de los servicios y valores de la organización, así como de algunos datos de la empresa. Actualizan las entradas cada 8- 10 días. Las mismas suelen tener 3-4 'me gusta' y 2-3 recomendaciones.

Los contenidos de las publicaciones son similares a los de Facebook, aunque con una vertiente más profesional. Tratan de: información propia en noticias de otros medios, enlaces a información del sector bancario, servicios propios, actividades de la organización.

### **-Google +**

Perfil con menor actividad. Solamente tienen 5 seguidores y las publicaciones no se actualizan desde hace 10 semanas.

## Caja Rural de Extremadura

Sociedad Cooperativa de Crédito con sede en Badajoz con la propuesta de dar el mejor servicio y la más amplia oferta de productos financieros a sus socios y clientes. En la actualidad, cuenta con 112 sucursales repartidas por la geografía extremeña.

### Web



La plataforma web de la organización presenta un menú principal con información institucional, información para particulares y empresas, servicios patrimoniales y un directorio de oficinas. Aunque es una página accesible, carece de información relevante y los contenidos (texto e imagen) aparecen agolpados en determinadas páginas interiores.

En la pantalla de inicio, destacan tres tipos de servicios mediante tres cuadros inferiores.

### Redes Sociales

#### -Facebook

Página de Facebook con 3,889 likes. Actualizan cada 1-2 días. La tasa de likes y shares depende del post, aunque la mayoría de entradas tienen más de 30 likes.

El contenido de las publicaciones varía. Podemos encontrar: eventos patrocinados, autopromoción de servicios, campañas sociales, etc.

#### -Twitter

En su perfil de Twitter, han creado 218 tweets y es seguida por 225 usuarios. Actualizan sus posts cada 3-4 días, con contenido similar al que publican en Facebook. No suelen recibir feedback mediante retweets o 'me gusta'.

#### -Linkedin

El link directo que tienen en su página web hacia Linkedin no funciona y redirige a la misma web.

#### -Google+

Perfil social con 16 seguidores que actualizan cada 3-4 días. Principalmente, los contenidos versan sobre colaboraciones y patrocinios que realiza la Caja Rural. El feedback de los usuarios suele ser nulo.

#### -Youtube

Portal con pocos vídeos institucionales utilizados para campañas y promociones anteriores.

### **Comunicación digital de la competencia indirecta (resumen)**

Para valorar la comunicación en medios sociales digitales de la competencia que producen grandes entidades bancarias a nivel nacional, vamos a realizar un listado conjunto de acciones efectivas que presentan en sus páginas webs y redes sociales las entidades Banco Santander, BBVA, La Caixa e Ibercaja – esta última por integrar a la antigua Caja de Badajoz-.

#### **Webs**

- Creación de una web diferenciada con **contenidos corporativos**. En ella, suelen incluir un apartado de '**sala de prensa**', donde integran contenidos útiles para los medios de comunicación como notas de prensa, imágenes, vídeos y datos de la empresa.
- Utilizan un **lenguaje coloquial y directo**. Usan la segunda persona del singular para apelar a las necesidades del cliente con frases como 'Tú puedes



cambiar lo que quieras’ (La Caixa) o ‘Abrir tu cuenta online es llevarte todas estas ventajas sin comisiones’ (BBVA).

- Los **menús** hacen varias diferenciaciones: Particular/Empresa; Infantil/Joven/Adulto; Ahorro e Inversión/Financiación y Préstamos/Seguros. Además, añaden la gestión de Cuentas y Tarjetas.
- Impulso de la **nuevas tecnologías**. Todas tienen una banca online para que los clientes puedan gestionar sus cuentas desde la web. También, presentan las ventajas de la utilización de dispositivos como Smartphones y Tablets para la gestión de la banca online o para la realización de servicios, como el novedoso pago online.
- **Servicio de atención al cliente y mapa red de oficinas**. Ambos necesarios para solventar diferentes problemas que puedan surgirle al cliente.
- **Blog** con entradas sobre actualidad del sector bancario y financiero, consejos en materia de economía, nuevas tecnologías, etc.

### **Redes sociales**

Las redes sociales que comparten la mayoría son Facebook, Twitter y YouTube. Vamos a establecer unas determinadas valoraciones en la utilización de cada una de ellas. Para hacerlo, tendremos en cuenta el contenido publicado, la interacción con el usuario y el nivel de actualización.

#### Facebook

La actualización de las páginas corporativas de Facebook se realiza a diario con la publicación de 1-2 entradas diarias.

Los contenidos son variados y dependen de la entidad bancaria. Los que hemos incluido en esta lista son los contenidos similares que presenciamos en todos ellos:

- Autopromoción de productos y servicios
- Consejos para la gestión económica de los usuarios
- Enlaces a web y blog corporativos

- Enlaces a informaciones interesantes en otros medios
- Infografías y vídeos propios
- Eventos patrocinados
- Acciones sociales de solidaridad y voluntariado

Las respuestas a las cuestiones que les plantean los usuarios son ágiles y contienen los siguientes elementos:

- Agradecimiento por el interés mostrado.
- Solución de la duda y, si ellos no pueden solucionarlo, dirigir al cliente a un enlace o teléfono donde puedan solventársela.
- Aprovechar para añadir algún elemento vendible; o invitar al usuario a que explore la web corporativa.

### Twitter

Las actualizaciones en Twitter son más constantes, varias veces al día.

Los contenidos son muy variados según la entidad bancaria. Además, son de temática más accesible y de interés diario. Entre ellos, podemos destacar:

- Información sobre cambios en oficinas y sucursales.
- Autopromoción simbólica.
- Calendario de eventos.
- Información sobre actividades, como conferencias o encuentros.
- Eventos patrocinados.
- Autopromoción de servicios.
- Celebración de días especiales como el Día del Libro.
- Enlaces a información actual de mundo de la economía.
- Consejos para la gestión económica.

Los perfiles de Twitter de estas entidades hacen especial uso del retweet en aquellos que los mencionan por alguna circunstancia positiva.

### YouTube

Esta plataforma de vídeos la utilizan, especialmente, como almacenaje de vídeos corporativos e institucionales.

Las actualizaciones distan de tener carácter temporal. Según la época o la campaña que la entidad bancaria esté llevando a cabo, habrá o no nuevos vídeos.

Aparte de los vídeos publicitarios institucionales, encontramos otro tipo de contenido:

- Tutoriales de uso de los servicios web.
- Spots con soluciones a preguntas frecuentes.
- Entrevistas a directivos y trabajadores.
- Retransmisión de eventos.
- Publicidad social.
- Vídeo de eventos patrocinados.

A continuación, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades del uso que nuestra competencia realiza de los medios sociales digitales, vamos a elaborar un análisis DAFO para determinar aquellos factores en los que podemos destacar del resto y posicionar nuestro sistema comunicativo.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entidad de referencia en Extremadura</li> <li>-Crecimiento en positivo de la entidad</li> <li>-Zona geográfica localizada</li> <li>-Cliente fiel y localizado</li> <li>-Amplia red de sucursales y expansión hacia otras comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reducida visibilidad en medios</li> <li>-Centralización de las comunicaciones</li> <li>-Feedback nulo con los clientes mediante canales digitales</li> <li>-Disminuida retroalimentación con los empleados</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relanzamiento del sector bancario</li> <li>-Aumento de la educación generacional en tecnología digital</li> <li>-Competencia directa reducida</li> <li>-Reconocimiento público</li> <li>-Repercusión social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reestructuración del sector bancario</li> <li>-Productos y servicios de entidades mayores con más consolidación</li> <li>-Nuevos servicios bancarios de crédito digitales</li> <li>-Tecnología novedosa a la que hay que adaptarse</li> </ul>

### c) Objetivos de la comunicación

Necesitamos un objetivo claro. Una meta que dé sentido a la campaña de comunicación digital que queremos crear.

Teniendo en cuenta los datos expresados en las líneas anteriores, hemos determinado que los objetivos que debemos cumplir en nuestra campaña son:

- Obtener canales de comunicación directa con los clientes
- Adaptar la comunicación a las nuevas tecnologías
- Aumentar la visibilidad y el reconocimiento público de las acciones de Cajamendralejo
- Fortalecer la relación con el cliente

El objetivo principal que queremos demarcar es:

**Aumentar las líneas de crédito y reforzar la relación con el cliente actual, a través de la comunicación en nuevos instrumentos digitales**

El objetivo concreto de la campaña digital que vamos a desarrollar para conseguir el objetivo principal sería:

**Generar visibilidad de la marca Cajamendralejo a través de las redes sociales, aportando más de 1000 seguidores en la suma de ellas (20% seguidores de valor), en un período de tres meses, y desarrollar canales que aumenten la satisfacción y la relación del cliente con la marca.**

### d) Período

El límite temporal lo vamos a reducir a **tres meses**: septiembre, octubre y noviembre; puesto que es la primera campaña que se realiza con estas nuevas herramientas digitales. Tres meses son el límite temporal perfecto para poder anunciar la campaña y analizar a su término si las estrategias elegidas comienzan a dar resultados.

### e) Público objetivo

Nuestros objetivos necesitan alcanzar la atención de un grupo determinado de personas más propensas a reaccionar a las acciones que nuestro plan de comunicación plantee. Ellos serán nuestro público objetivo y tienen unos rasgos determinados que debemos

tener en cuenta para la elaboración del mensaje y el tipo de estrategias que plantearemos.

Estos son sus rasgos principales, que tendremos en cuenta a la hora de lanzar nuestros mensajes por los diferentes canales de difusión:

### **Particulares**

**Edad:** 18-50 años

**Sexo:** Hombre/Mujer.

**Profesión:** Directivos y profesionales de nivel bajo, empleados cualificados, pequeños empleadores y trabajadores de rango inferior- especialmente, del sector servicios y comercio-.

**Nivel de estudio:** Estudios medios y superiores.

**Nivel de digitalización:** Dinks y Singles, son públicos con fuertes pretensiones en lo que se refiere a las recomendaciones en blogs, foros y redes sociales. Están constantemente pendientes al uso de la web por temas profesionales y necesitan mantener una buena imagen online.

**Nivel de vida y hábitos de consumo:** Poder adquisitivo medio-alto.

**Ámbito geográfico:** Extremadura, tanto de las áreas urbanas como de las zonas rurales donde exista conexión a internet.

**Gustos:** Consumen productos de ocio y entretenimiento. Adoran relacionarse con la sociedad en celebraciones y lugares de recreo. Disfrutan viajando a otros lugares y conociendo el extranjero. Dinámicos y atrevidos.

#### f) Creación de mensaje

El contenido de nuestro mensaje dará cohesión y uniformidad a las acciones que integremos dentro de nuestro plan de comunicación. Nuestras acciones comunicativas lanzarán diferentes informaciones que perseguirán la consecución del objetivo principal.

El formato del mensaje variará según el público al que vaya destinado y la reacción que queremos obtener de él. No obstante, el sentido del mensaje debe ser similar para que la campaña comunicativa funcione.

Los mensajes que vamos a enviar a través de nuestras plataformas de comunicación son:

- Cajalmendralejo se renueva mediante la tecnología digital
- La opinión de nuestros clientes es lo más importante para nosotros
- Nuestros profesionales se lanzan a las redes sociales para solucionar tus problemas
- Queremos que el cliente sume con nosotros. Sin ellos, Cajalmendralejo no habría llegado tan lejos.

g) Estrategias de comunicación y planes de actuación

Nuestro objetivo nos lleva a estipular una serie de estrategias para su consecución. A su vez, estas estrategias se subdividirán en cada una de las acciones concretas.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<b>Generar visibilidad de la marca Cajalmendralejo a través de las redes sociales, aportando más de 1000 seguidores en la suma de ellas (20% seguidores de valor), en un período de tres meses, y desarrollar canales que aumenten la satisfacción y la relación del cliente con la marca.</b>	Creación de perfiles en determinadas redes sociales: Facebook, Twitter y YouTube	Creación de perfiles
		Actualización de posts
		Feedback a clientes
	Renovación web, creación de nuevo contenido y Blog	Rediseño web
		Creación de blog y actualización
		Nuevo contenido: Sala de prensa

## Descripción de las acciones<sup>4</sup>

**Creación de perfiles.** Lanzamiento en Facebook, Twitter y YouTube de nuestros nuevos perfiles sociales utilizando la información corporativa necesaria y la imagen identificativa de la entidad. Nuestro propósito es la consecución de diferentes espacios informativos y divulgativos a la vez que publicitarios. Principalmente, los elementos que contendrán los perfiles serán:

- Nombre de la entidad en la red social y foto de perfil.
- Archivos (imágenes, vídeos, sonido, etc.) de identificación corporativa.
- Información descriptiva de la misión de la empresa y datos de contacto y localización.
- Enlaces a las demás redes sociales.

**Elaboración de ‘posts’ en redes sociales.** Generación de contenido en los perfiles de las redes sociales con información de diversas temáticas destinada a la consecución de los objetivos propuestos en la campaña. A continuación, se muestra una propuesta de temas para incluir:

- Información para la autopromoción de productos y servicios.
- Enlaces de otros medios que nos mencionan y al posible blog corporativo.
- Proyectos sociales en los que interviene Cajalmendralejo.
- Resolución de dudas o problemas sobre la utilización de algún servicio o producto.
- Datos curiosos y humanos sobre el equipo que compone Cajalmendralejo.
- Posicionamiento de la entidad bancaria en el sector y valoraciones.
- Concursos y preguntas para generar feedback y aumentar el número de seguidores.
- Noticias interesantes del sector económico y bancario.

Con la realización de las entradas y su publicación rutinaria conseguiremos generar mayor tráfico de seguidores e *influencers* que darán soporte a las redes con sus valoraciones y comentarios.

---

<sup>4</sup> El desarrollo de las acciones se encuentra en el Anexo I.

Además, generaremos valor a las etiquetas #InvierteEnTi y #cajalmendralejo, que, actualmente, está siendo utilizada por los usuarios sin que la entidad intervenga y controle.

**Feedback con clientes.** Esta acción es una de las más delicadas e importantes, puesto que se refiere a una atención personalizada con el usuario que tiene alguna cuestión que desea que le aclaremos. La pregunta puede llegar a través de un comentario en Facebook o una mención en un tweet, etc. En cualquier caso, deberemos seguir un protocolo para que la respuesta genere el mayor índice de satisfacción en el cliente. Algunas reglas básicas son:

- **Responder siempre**, aunque el comentario sea peyorativo o de poco respeto. (Se puede encontrar el modo de darle la vuelta para que el usuario se sienta valorado por nosotros).
- No hay que eliminar los comentarios negativos. Si los comentarios son reiterados y ofensivos, podemos hacer un seguimiento del usuario para intentar descubrir si es un intruso de la competencia que desea perjudicarnos (*troll*).
- **Utilizar un lenguaje respetuoso.**
- Dar mayor valor a la respuesta añadiendo una **llamada a la acción**, ya sea a través de un enlace a la web o el ofrecimiento de algún producto o servicio que pueda solventar la incertidumbre del usuario.
- Utilizar **palabras y estructuras gramaticales positivas** que refuercen el mensaje corporativo.
- **Agradecer el interés** en Cajalmendralejo.
- Ser **sinceros y claros** en la respuesta.
- Si el problema exige demasiada atención, ofrecer **a posibilidad de contactar por otra vía.**

**Rediseño web.** Renovación del contenido y el formato web, haciendo especial énfasis en el estilo de comunicación con el que queremos llamar la atención del cliente. Para ello, revisaremos la web actual y determinaremos qué elementos de los presentes funciona y cuál no. Después, elaboraremos un diseño nuevo, disponiendo los elementos en el espacio según un estudio de la actividad del usuario al consultar la web. Lo más importante es que la plataforma sea clara, funcional para el cliente y dinámica.



Esta nueva página web incluirá los enlaces a las redes sociales generadas en el punto anterior.

A principios de cada mes, añadiremos un elemento de campaña nuevo que nos interese vender. Puede ser una imagen acompañada de texto sobre un producto o servicio concreto.

**Blog.** Espacio de creación propia para el posicionamiento profesional dentro del sector con contenidos sobre novedades institucionales, consejos económicos y usos de las nuevas tecnologías para su gestión.

Es una manera de darle dinamismo a la web y aportar información institucional con asiduidad que pueda ser fácilmente compartida en redes por los usuarios. Entre los contenidos que podremos encontrar en el blog podemos encontrar:

- Nuevos productos y servicios
- Novedades del sector económico que nos afectan
- Acuerdos y patrocinios de Cajalmendralejo
- Consejos a los clientes

Tenemos que clarificar el estilo con el que queremos escribir en el blog, puesto que, bien usado, puede convertirse en la manera más sencilla de divulgar la ideología y el valor de la compañía.

**Sala de Prensa.** Espacio dentro de la web para servir de plataforma documental a medios y usuarios interesados. En ella, encontraremos diferentes apartados:

- Enlaces de noticias que los medios han publicado de nosotros.
- Notas de prensa, entre dos y tres al mes.
- Galería de imágenes y vídeos de aquellas noticias en las que hemos estado presentes. Serán fácilmente descargables para que los medios puedan usarlos.
- Datos de contacto del departamento de comunicación para resolver dudas a los periodistas.

El objetivo final es generar una forma sencilla de que los medios puedan emitir noticias sobre nosotros utilizando la información propia que les brindamos. Con ello conseguimos dos cosas:

- Dar la posibilidad a medios que no hayan podido cubrir el evento de tener información suficiente para crear una noticia.
- Ser los primeros en darle forma a la información que saldrá en los medios a favor de nuestros objetivos.

h) Calendario de acciones (trimestral). Cronograma

Acción	Mes 1 (31 días)							Mes 2 (30 días)							Mes 3 (31 días)						
	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
Creación de perfiles sociales y actualización	■							■							■						
Actualización de posts: Facebook + Twitter, Twitter y YouTube	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	
		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	
		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	
Feedback a clientes (cuando se obtenga una respuesta por su parte)																					
Rediseño web	■							■						■							
	■							■						■							
Creación de blog y actualización				■							■						■				
				■							■						■				
				■							■						■				

Nuevo																						
contenido: sala																						
de prensa (según																						
necesidad																						
informativa)																						

i) Evaluación

Tras la realización de la campaña llevaremos a cabo una evaluación del resultado. En la misma, incluiremos las conclusiones obtenidas de diferentes encuestas realizadas a trabajadores y clientes. Además, determinaremos si hemos conseguido lograr los objetivos.

Del mismo modo, identificaremos aquellas acciones que podamos implementar en futuras campañas, a la vez que aquellas realizadas que deberemos evitar en un futuro porque no han dado los resultados esperados.

#### 4. REFLEXIÓN SOBRE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA MEJORA

La propuesta de mejora del plan de comunicación de Cajalmendralejo pretende subsanar una serie de carencias comunicativas para que la estrategia de la entidad sea más efectiva y completa. Al partir de cero en el mundo de los medios sociales digitales, es inevitable que esta mejora cuente con puntos que vayan a favor y otros que vayan en contra.

Como elemento positivo, nos gustaría resaltar el **aumento en la proximidad con el cliente** y la estrecha relación que presupone un contacto directo con él. Ambos, cliente y entidad, se ponen al mismo nivel para compartir información que les interesa.

La **retroalimentación** que se produce en el efecto emisión-respuesta favorece los conocimientos que la entidad tiene de sus clientes. Datos de valiosa estima para las acciones de marketing y venta de productos y servicios.

Otro de los puntos positivos, que a veces pasamos por alto, es la posibilidad que nos ofrecen los medios sociales digitales de tener una ventana publicitaria a un **precio muy bajo o gratuito** y con un **gran alcance y visibilidad**.

No obstante, el **incremento en la exposición pública requiere una mayor responsabilidad**, especialmente, si Cajalmendralejo pretende ser un referente en el sector de la banca extremeña. Sus acciones tendrán mayor repercusión, tanto para bien como para mal.

A su vez, estar en el medio digital supone un reto que **precisa de una actualización constante**. El mundo en las redes va muy deprisa y la cantidad de información es abismal. La entidad necesita estar presente en los momentos exactos para que la cantidad de mensajes lanzado sea la justa, sin molestar a los usuarios, pero sin pasar totalmente desapercibidos.

Es posible que el punto más débil al que nos enfrentemos sea la **imprevisibilidad de los clientes** al relacionarse por primera vez con estos nuevos instrumentos de comunicación, que no habían sido utilizados previamente por Cajalmendralejo.

## 5. FUENTES CONSULTADAS

Álvarez, Alicia (19/11/2014) Impacto de la web 2.0 en la comunicación corporativa. Nuevos paradigmas. *Blog de identidad corporativa*. Recibido de <https://identcorporativaalicia.wordpress.com/2014/11/19/impacto-de-la-web-2-0-en-la-comunicacion-corporativa-nuevos-paradigmas/>

Arango-Forero, G. (2013). Comunicación digital: Una propuesta de análisis desde el pensamiento complejo. *Palabra Clave*, 16(3), 673–697.

Berger, Charles R. (2010). A Plan-Based Approach to Strategic Communication. *The Cognitive Basis of Interpersonal Communication*. Editado por Dean E. Hewes. Ed. Routledge. New York.

Buil Gazol, Pilar y Medina Aguerrebere, Pablo (2015). *Dircom, Comunicar para transformar*. Ed. Pirámide. Madrid.

Cabezas, Rodrigo (15/01/2016). Cajalmendralejo superará las 100 oficinas en 2016 con el Plan Liderex. *El Periódico Extremadura*. Recibido de [http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/almendralejo/cajalmendralejo-superara-100-oficinas-2016-plan-liderex\\_913767.html](http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/almendralejo/cajalmendralejo-superara-100-oficinas-2016-plan-liderex_913767.html)

Caja Rural de Almedralejo, S. C. C. y sociedades dependientes. Grupo cooperativo Solventia. (2014). Cuentas anuales consolidadas e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2014 junto con el informe de Auditoría Independiente de Cuentas Anuales. Recibido de [https://www.cajalmendralejo.es/descargas/7ee92\\_CCAA-Consolidadas-C.-R.-Almendralejo-2014.pdf](https://www.cajalmendralejo.es/descargas/7ee92_CCAA-Consolidadas-C.-R.-Almendralejo-2014.pdf)

Carrillo Durán, M. V. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 5(2), 22-46.

D'Aprix, Roger (1999). *La comunicación para el cambio*. Ed. Granica. Barcelona-Buenos Aires-México.

Damnjanovic, Vesna (17-18/05/2016). The planning process of integrated marketing communication. *International scientific days 2016, "Competitiveness in the EU-Challenge for the V4 countries"*. Faculty of Economic and Management SAU in Nitra. Recibido de [https://www.researchgate.net/publication/242155638\\_THE\\_PLANNING\\_PROCESS\\_OF\\_INTEGRATED\\_MARKETING\\_COMMUNICATION](https://www.researchgate.net/publication/242155638_THE_PLANNING_PROCESS_OF_INTEGRATED_MARKETING_COMMUNICATION)

Developing a communication strategy. (14/07/2016). *Know how non profit*. Recibido de <https://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy>

Ditrendia, digital marketing trends. (2015). Informe Mobile en España y en el Mundo 2015. Recibido de <http://www.ditrendia.es/wp-content/uploads/2015/07/Ditrendia-Informe-Mobile-en-España-y-en-el-Mundo-2015.pdf>

El sector servicios, con “fuerte crecimiento” antes del 20D. (06/0/2016) *Cinco Días*. Recibido de

[http://cincodias.com/cincodias/2016/01/06/economia/1452072322\\_066462.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/01/06/economia/1452072322_066462.html)

García, Ana (11/08/2016). Cajalmendralejo sigue creciendo y apostando por proyectos sociales. *El Periódico Extremadura*. Recibido de

[http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/almdralejo/cajalmendralejo-sigue-creciendo-apostando-proyectos-sociales\\_954769.html](http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/almdralejo/cajalmendralejo-sigue-creciendo-apostando-proyectos-sociales_954769.html)

García, César (26/08/2016). Using Strategic Communication for Nation-Building in Contemporary Spain: The Basque Case. *International Journal of Strategic Communication*. Julio de 2012. DOI: 10.1080/1553118X.2012.678523. Recibido de

[https://www.researchgate.net/profile/Cesar\\_Garcia24/publication/254312907\\_Using\\_Strategic\\_Communication\\_for\\_Nation-Building\\_in\\_Contemporary\\_Spain\\_The\\_Basque\\_Case/links/548480270cf24356db60df1a.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cesar_Garcia24/publication/254312907_Using_Strategic_Communication_for_Nation-Building_in_Contemporary_Spain_The_Basque_Case/links/548480270cf24356db60df1a.pdf)

García López, Antonio José (13/07/2016) Mejores aplicaciones online para controlar tus gastos. *Ajgarcialopez, asesor de seguros y finanzas*.

<https://ajgarcialopez.wordpress.com/2016/07/13/mejores-aplicaciones-online-controlar-gastos/>

Gutiérrez, Ezra (21/01/2015) Integración de herramientas digitales en una comunicación corporativa efectiva. Zyncro, el blog de la empresa 2.0. *Blog.Zyncro*.

Recibido de <https://blog.zyncro.com/2015/01/21/integracion-de-herramientas-digitales-en-una-comunicacion-corporativa-efectiva/>

Hershberger, Tom (2013). 5 Keys to Crafting Strategic Bank Marketing Plans.

*Thefinancialbrand*. Recibido de <http://thefinancialbrand.com/35523/5-keys-to-strategic-bank-marketing-plans/>

Higgins, Candice L. (2011). Banking Communication Plan. Presentación in *Slideshare*.

Recibido de <http://es.slideshare.net/chiggins36/communication-plan-8767594>

Instituto Nacional de Estadística. (2006). El sector servicios: panorámica de su estructura y características. Recibido de <http://www.ine.es/revistas/cifraine/0306.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2015). Indicadores de actividad del sector servicios (IASS). Recibido de <http://www.ine.es/daco/daco42/iass/iass0915.pdf>

Laitinen, Jenni-Mari (2009). *Marketing Communication plan: Case DNA Finland Ltd: How to gain more Russian Prepaid Subscription Customers?*, pp. 13-30. Lahti University of Applied Sciences, Finlandia.

Martín Martín, Fernando (1998). *Comunicación empresarial e institucional*, pp. 21-23, 60-63. Ed. Universitas. Madrid.

Martín Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias Y Análisis*, 1, 102–114.

Marx, Wendy (10/2015). The new rules of corporate communications: The communications challenges companies face these days are growing. Here's how to keep up. *Fastcompany*. Recibido de <http://www.fastcompany.com/3051881/know-it-all/the-new-rules-of-corporate-communications>

Moral, Guadalupe (10/04/2016). Extremadura pierde 174 oficinas bancarias en los últimos 7 años. *El Periódico Extremadura*. Recibido de [http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/extremadura/extremadura-pierde-174-oficinas-bancarias-ultimos-7-anos\\_930811.html](http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/extremadura/extremadura-pierde-174-oficinas-bancarias-ultimos-7-anos_930811.html)

Noragueda, César (10/04/2015). Las herramientas que recomiendo para la comunicación digital. *Hipertextual*. Recibido de <http://hipertextual.com/2015/04/herramientas-comunicacion-digital>

Redacción (12/08/2015). Los españoles, los más conectados del mundo. *Reasonwhy*. Recibido de <http://www.reasonwhy.es/actualidad/sociedad-y-consumo/los-espanoles-los-mas-conectados-del-mundo-2015-08-12>

Reinares Lara, E. M. (2013). Comunicación e imagen de la empresa de servicios: aplicación a los servicios hoteleros. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Rojas, Pedro y Redondo, María. (2013). *¿Cómo preparar un plan de social media marketing?* Gestión 2000. Barcelona, España

Saurabh, S., & Chattopadhyay, T. (2013). Auditing Communication Satisfaction Among Banking Professionals : An Approach to Managing Workplace Communication. *International Journal of Marketing & Business Communication*, 2.

Scholey, C. (2005). Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan. *Journal of Business Strategy*, 26(3), 12–19. doi:10.1108/02756660510597065

Secretaría General de Economía y Comercio, Junta de Extremadura. (2015). Informe trimestral de coyuntura económica de Extremadura, primer trimestre de 2015. Recuperado de [http://www.gobex.es/filescms/ddgg006/uploaded\\_files/DDGG\\_POLITICA/Actualidad\\_Economica/Informe\\_I\\_T\\_2015\\_v7.pdf](http://www.gobex.es/filescms/ddgg006/uploaded_files/DDGG_POLITICA/Actualidad_Economica/Informe_I_T_2015_v7.pdf)

The Valley Digital Business School (26/02/2016). Nuevos targets según su nivel de digitalización. *Estrategia y Negocios*. Recibido de

<http://www.estrategiaynegocios.net/marketing/934117-330/nuevos-targets-seg%C3%BAAn-su-nivel-de-digitalizaci%C3%B3n>

Tur Viñes, Victoria y Monserrat Gauchi, Juan (2015). “El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones”. *Razón y Palabra*, nº 88, diciembre 2014- febrero 2015. México.

Villanueva, Julián; Cebrián, Sebastián e Ignacio Bel (2012). *Comunicación. Casos prácticos*. Estudios y Ediciones IESE. Madrid.

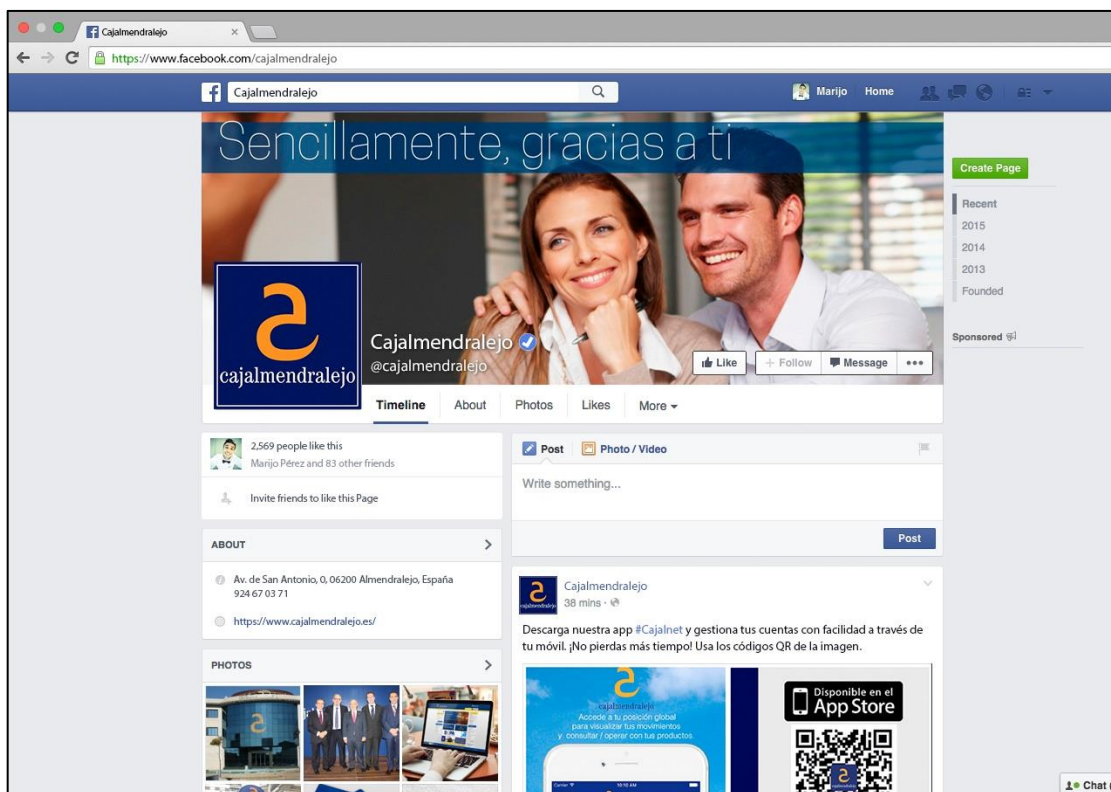
Web Cajalmendralejo. [www.cajalmendralejo.es](http://www.cajalmendralejo.es)



## ANEXO I. DESARROLLO DE ACCIONES

A continuación, se mostrarán ideas para el desarrollo de las acciones expuestas en el plan de comunicación presentado en páginas anteriores. Estos ejemplos supondrían el cómputo de dos semanas sobre el cronograma propuesto.

### **Creación de perfiles y entradas en redes sociales: Facebook y Twitter.**



## Elaboración de 'posts' en redes sociales

### Facebook



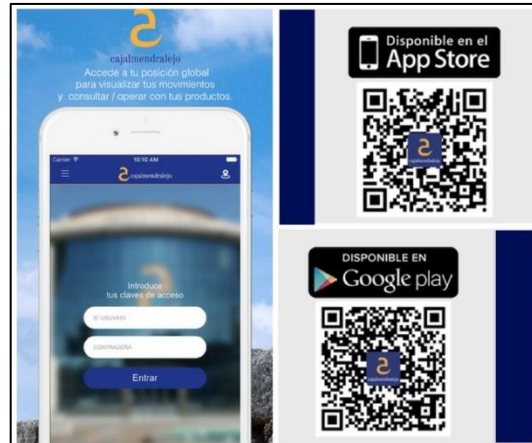
1. ¡Bienvenidos a nuestro perfil de #facebook, @Cajalmedralejo! Es un canal destinado a solventar vuestros problemas y a poneros al día de todas nuestras novedades. ¡Simplemente, gracias a ti!

2. Cada año, seguimos sumando clientes en @Cajalmedralejo. Más gente confía en la banca que #InvierteEnTi. ¿Y tú?



3. En @Cajalmedralejo, apostamos por ti. Por eso, ponemos a tu disposición los #PréstamosPersonales para que financies tus ilusiones de la forma que más te convenga. ¡No te arrepentirás!

4. Descarga nuestra app #Cajalnet y gestiona tus cuentas con facilidad a través de tu móvil. ¡No pierdas más tiempo! Usa los códigos QR de la imagen. #InvierteEnTi.



5. “Así no ahorraré nunca”. Si alguna vez has dicho algo similar, te conviene conocer las mejores aplicaciones online para controlar tus gastos. #cajalmen\_blog [www.cajalmendralejo.es/blog/mejores-aplicaciones-controlar-gastos/](http://www.cajalmendralejo.es/blog/mejores-aplicaciones-controlar-gastos/)

6. @Cajalmendralejo dona 30.000 € a #CáritasAlmendralejo en forma de alimentos para ayudar a la ONG a paliar las necesidades básicas de muchas familias.



## Twitter

1. ¡Bienvenidos a nuestro perfil de #twitter, @Cajalmendralejo! ¡Simplemente, gracias a ti!



2. Juan José Paredes Pozo recibe 400€ de @cajalmendralejo como ganador del concurso de carteles para las fiestas de la Piedad y la Feria de la Vendimia de Almendralejo.

3. Cada año, seguimos sumando clientes en @Cajalmedralejo. Más gente confía en la banca que #InvierteEnTi. ¿Y tú?



4. ¡No te conformes! Comienza tu Plan de Pensiones y asegura un futuro para ti y los tuyos. #InvierteEnTi

5. En @Cajalmendralejo, apostamos por ti. Consigue los #PréstamosPersonales para financiar tus mayores ilusiones. ¡No te arrepentirás!





6. Descarga nuestra app #Cajalnet y gestiona tus cuentas con facilidad a través de tu móvil. ¡No pierdas más tiempo! #InvierteEnTi.

7. ¡Adiós a los quebraderos de cabeza! Con la tarjeta #VisaClassic de @cajalmdralejo dispones de crédito mensual, sin importar el saldo de tu cuenta.



8. “Así no ahorraré nunca”. Mejores apps para controlar tus gastos. #cajalmen\_blog

[www.cajalmendralejo.es/blog/mejores-aplicaciones-controlar-gastos/](http://www.cajalmendralejo.es/blog/mejores-aplicaciones-controlar-gastos/)

9. @Cajalmendralejo continúa creciendo y suma sucursales con la integración de 10 oficinas de CajaSur.



10. @Cajalmendralejo dona 30.000 € a #CáritasAlmendralejo en forma de alimentos para ayudar a la ONG a paliar las necesidades básicas de muchas familias.

## Youtube

La primera entrada será un vídeo tutorial que explique la manera de registrarse y de navegar por Cajalnet @ Banca Electrónica, para que los usuarios más inexpertos en el uso de estas plataformas tengan un manual sencillo de uso.

## **Rediseño web**

-924 67 03 71- [atencioncliente@cajalmendralejo.es](mailto:atencioncliente@cajalmendralejo.es)

**cajalmendralejo** **PARTICULARES** **EMPRESAS** **CLIENTES**

Nuestra Entidad | Ahorro | Financiación | Seguros | Tarjetas | Blog

# Sencillemente, GRACIAS a TI

**Descarga nuestra APP Cajalnet**

**Oficinas y Cajeros**

**Sala de Prensa**

**Banca Personal**

**Extranet**

Acceso de Usuario

Usuario:

Contraseña:

No recuerda su contraseña?

**Info, Legal y seguridad**

Entidad sujeta a la supervisión del Banco de España.

Inscrita con el número 48, sección C del Registro de Entidades Cooperativas de Crédito del Banco de España.

**Localización**

Pza. de San Antonio, s/n, 06200 Almendralejo.

Teléfono: 924 670371 Fax: 924 670376

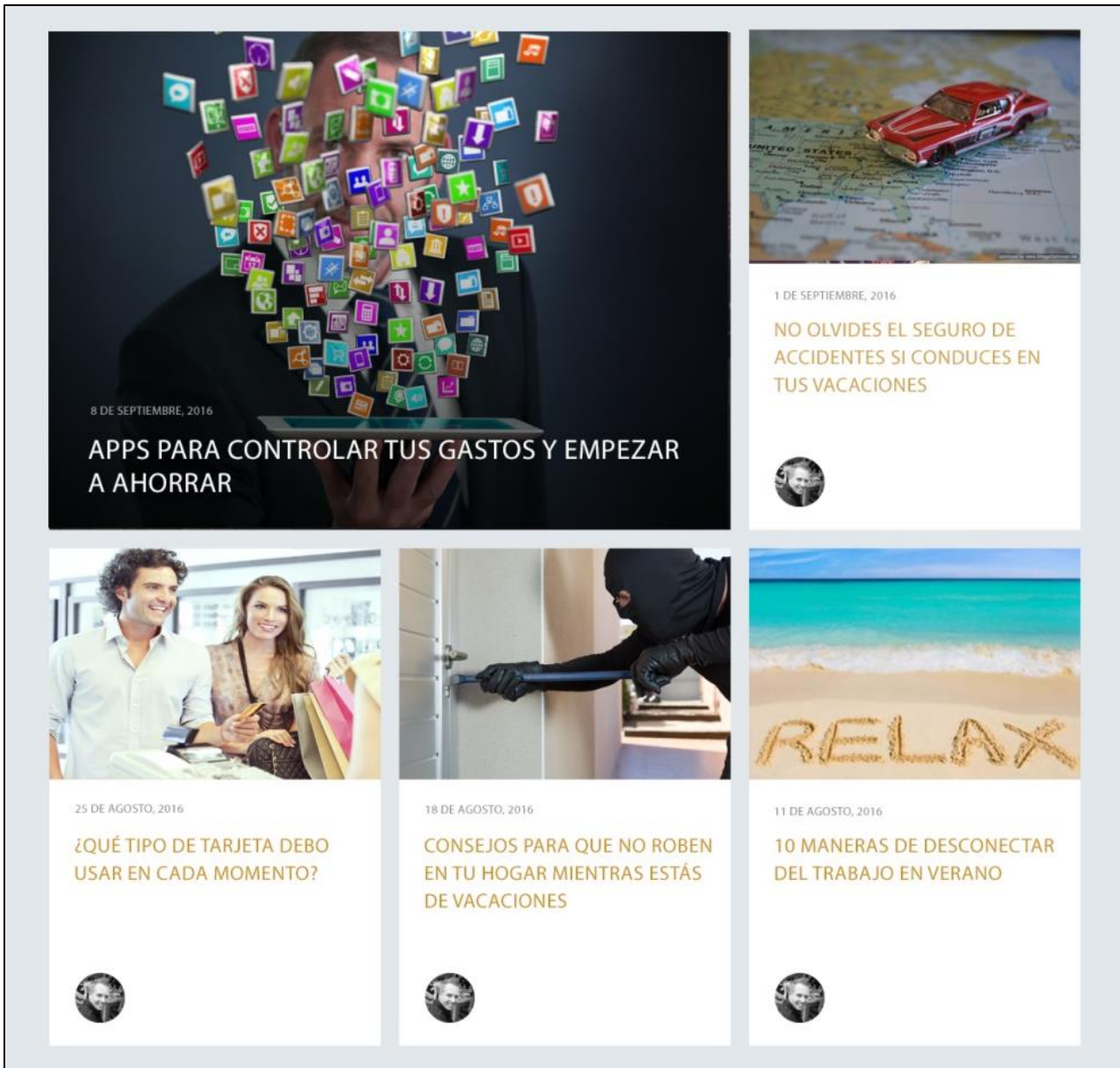
**Información corporativa**

Solventia GC

Gobierno corporativo y Política de remuneraciones

Edificio Institucional

Cien años de historia



**Apps para controlar tus gastos y empezar a ahorrar**

Eres de los que alguna vez te has dicho: “No debería haber gastado tanto” o “Me he pasado comprando esta vez”. A veces, resulta increíblemente difícil controlarnos y derrochamos el dinero en cosas de las cuales nos arrepentimos después. Por suerte, no somos los únicos. Otros ya han pensado en ello y han desarrollado diferentes aplicaciones online que pueden ayudarnos a contabilizar los gastos y a tener más consciencia sobre a qué hemos invertido nuestro dinero.

Generalmente, somos vagos a la hora de archivar recibos o, simplemente, no somos conscientes de su existencia, puesto que muchas empresas ya no los envían en formato papel a domicilio. Al no contabilizar los gastos forzosos, no tenemos tanta consciencia sobre lo que de verdad podemos gastarnos. ¡Después vienen las reprimendas!

**Estas son algunas aplicaciones que pueden ayudarte a empezar a ahorrar:**

**Fintonic.** Su filosofía es hacer divertido el control de las finanzas personales. La app permite la gestión de diferentes cuentas bancarias, para que elijas los movimientos que deseas monitorizar. De esta forma, puedes ser más consciente de en qué te estás gastando la nómina y de cómo sacar el máximo rendimiento a tus ahorros.

**My Value.** Esta aplicación pretende ayudarte a tomar las riendas de tus finanzas personales. Controla todas tus cuentas en un mismo sitio, crea presupuestos, ordena los gastos y fija objetivos de ahorro. Además, siempre podrás ver el saldo disponible para que no abuses de tus compras.

**Wallet.** Se desvincula de las demás por darle mayor importancia a las opciones multiplataforma y a una confiable sincronización con la nube. Permite gestionar las finanzas del hogar: listas de compras, presupuestos, deudas, seguimiento de ingresos, etc.

**Splitwise.** Esta app tiene, entre otras opciones, la peculiaridad de que permite un control de las deudas y los gastos que puedan surgir entre amigos, compañeros de piso o eventos familiares. Se encarga de recordarle a los morosos de forma ‘amable’ que aún no han pagado su parte.

**No olvides el seguro de accidentes si conduces en tus vacaciones**

**En la época estacional aumenta el número de accidentes en carretera puesto que hay más desplazamientos de vehículos en comparación con resto de épocas del año. La DGT eleva el nivel de alarma y los dispositivos móviles de vigilancia en carretera.**

Ante esta situación, es importante que seamos precavidos y no salgamos nunca de vacaciones sin tener en regla nuestro seguro de accidentes, para no sufrir las consecuencias de los daños materiales y personales; o, al menos, disminuirlas.

En caso de siniestro, debemos tener en cuenta una serie de pasos que tenemos que dar para que todo el trámite se haga de manera correcta y no tengas problemas para recuperar las pérdidas.



**Reducir las consecuencias.** Debemos adoptar las medidas necesarias de salvamento para disminuir los riesgos, como ponerse el chaleco reflectante y situar los triángulos luminosos a la vista de los demás conductores que circulen por la vía.

**Avisar al servicio de emergencias.** Si hay o puede haber heridos en el siniestro, tenemos que avisar al servicio de emergencias (112) y aportar los datos de localización y del suceso.

**Notificar el siniestro.** El siguiente paso es notificar a la compañía aseguradora la información oportuna sobre número de testigos, pasajeros, datos de los vehículos, etc. Aunque suele haber un plazo estipulado, se recomienda hacerlo cuanto antes. En días sucesivos, deberemos seguir en contacto con la compañía aseguradora para seguir aportándole la documentación y la información que vayan necesitando.

**Pago de las indemnizaciones.** Finalmente, la aseguradora procederá al pago de la indemnización o al rechazo de la misma, si considera que los daños causados no se corresponden con lo establecido contractualmente.

Cajalmendralejo cuenta con un seguro de accidentes con grandes garantías para la cobertura de fallecimiento por accidente de circulación, fallecimiento de ambos cónyuges, incapacidad absoluta y permanente por accidente de circulación o incapacidad permanente parcial.

## Sala de prensa

Una propuesta para incorporar a la sala de prensa es la participación de Cajalmendralejo como colaborador en el Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida. En la página correspondiente a este servicio de la web, incluiríamos:



- Galería con imágenes de las actuaciones del Festival, los actores y las zonas publicitadas por Cajalmendralejo, como es la puerta de acceso nº. 7.
- Nota de prensa explicativa.
- Esquema temporal de Cajalmendralejo sobre las veces que ha participado como colaborador en eventos culturales y su gestión en general.