La comunicación es estrategia: 12 casos reales

La comunicación es una función estratégica en una empresa, como muestran los ejemplos reales del libro *Comunicación. Casos prácticos*.



5 de julio de 2012

"Hacerlo bien y hacerlo saber", reza una de las máximas de las relaciones públicas, porque lo que no se comunica, no existe. Por tanto, la comunicación es un aspecto clave de la gestión empresarial y debería considerarse una función estratégica dentro de la organización.

Así se desprende de los doce ejemplos reales recopilados en *Comunicación. Casos prácticos*,

©IESE Business School

un volumen coordinado por el profesor del IESE Julián Villanueva, Ignacio Bel y Sebastián Cebrián, y publicado por el IESE y la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).

Las experiencias de doce empresas sirven de punto de partida para reflexionar sobre los grandes retos a los que se enfrentan actualmente los directivos de comunicación, aunque sus autores insisten en que no se juzga si la gestión fue adecuada o no. Algunos de los casos también están disponibles por separado en **IESE Publishing**.

Las claves del *branding*

Comunicar la marca corporativa o apostar por una estrategia multimarca es una de las grandes decisiones estratégicas de las empresas que cuentan con varios productos agrupados bajo un único paraguas corporativo.

Este es el dilema al que tuvo que hacer frente **Acesur**, una de las corporaciones del sector aceitero más importantes de España, con enseñas tan conocidas como La Española y Coosur.

Otro problema que puede darse es que la percepción de la marca por parte de los grupos de interés no se corresponda con la realidad de la empresa.

Le sucedió a **Deloitte**, auditora y aseguradora fiscal de referencia, pero menos conocida por su faceta como consultora, aunque la opinión de los clientes sobre este servicio era muy buena.

Ante esta situación, la compañía barajó varias posibilidades, como crear una nueva marca para los servicios de consultoría o aprovechar la Web 2.0 para dar mayor visibilidad a los servicios de consultoría.

Cambio de identidad

Las fusiones y adquisiciones obligan a las empresas a replantear muchos aspectos de su estrategia de comunicación.

Un ejemplo es el de **Ferrovial**, que se planteó la creación de una nueva arquitectura e identidad de marca tras la compra de BAA y la posterior fusión con Cintra. Los cambios hicieron necesario adaptar la marca a la realidad de la nueva Ferrovial.

Otra buena muestra es **Gas Natural**. La fallida OPA sobre Endesa mostró a sus directivos que la comunicación debe integrarse en el plan estratégico definido para una operación de

©IESE Business School

estas características.

Cuando tres años después lanzaron una OPA sobre Unión Fenosa diseñaron una estrategia de comunicación desde el inicio de la operación para explicar todo el proceso a cada una de las partes implicadas.

La compañía optó por la transparencia desde el primer momento, tanto con el público externo como interno. Los empleados de ambas compañías, unos 20.000 distribuidos en 25 países, se convirtieron en cómplices de la operación gracias a un ambicioso plan de comunicación interna que ayudó a combatir la incertidumbre.

Históricamente, el departamento de Recursos Humanos había sido el encargado de gestionar la comunicación con los trabajadores, pero con motivo de esta operación se traspasaron estas competencias al departamento de Comunicación, que se convirtió en una herramienta estratégica más al servicio de la OPA y tuvo un papel clave en el éxito de la misma.

Otro caso que muestra la relevancia que adquiere la comunicación con los grupos de interés internos en este tipo de operaciones es el de **DKV Seguros**.

Tras una adquisición, la comunicación interna se convirtió en uno de los pilares estratégicos de la compañía y le llevó incluso a crear una marca interna. El interés por ganarse la confianza de los empleados y la preocupación por su bienestar culminaron en la puesta en marcha de un programa de responsabilidad social corporativa (RSC).

El compromiso social

La RSC es otro de los ámbitos que ha ganado protagonismo en la comunicación empresarial en los últimos años. En muchas empresas, la RSC forma parte de la propia estrategia de gestión empresarial, como ocurre en **Novartis**.

En este caso, el departamento de Comunicación actúa como socio estratégico y no solo se encarga de dar a conocer las iniciativas que se llevan a cabo, sino que también lidera su puesta en marcha y posterior gestión.

La comunicación también tuvo un papel clave en el giro social que decidió dar '**la Caixa**' a la actividad de su fundación.

El objetivo era retornar a los orígenes y hacer pivotar la acción social en torno a los colectivos más desfavorecidos, lo que le llevó a recuperar la denominación de "Obra Social 'la

©IESE Business School

Caixa'" a partir de 2007.

La obra social se convirtió en "el alma de 'la Caixa'", según su propio eslogan y se decidió darle máxima difusión a través de una estrategia de comunicación proactiva y una campaña de publicidad.

Además, se apostó por las nuevas tecnologías y se creó una sala de prensa multimedia para facilitar el trabajo de los periodistas. Las notas de prensa fueron sustituidas por el envío de enlaces que permiten a los periodistas acceder a contenido textual, a fotografías en diferentes resoluciones, y a audios y a vídeos en alta calidad, aptos para su difusión.

La comunicación, desde todos los ángulos

El libro no descuida ningún elemento clave de la comunicación empresarial. Así, el caso sobre el **Grupo Aramón** muestra la importancia de construir una relación con los medios basada en la confianza y la transparencia.

Y esta relación de confianza con los periodistas también cobra especial importancia en la comunicación de crisis, como comprobó **Aena** en 2010 al afrontar la huelga de controladores.

Otro aspecto que repasa el libro es el de la imprescindible innovación a través de un caso protagonizado por el **BBVA**.

Esta entidad financiera ha puesto en marcha acciones de *branded content*, una estrategia que va mucho más allá del *product placement* tradicional e integra la marca en un contenido de forma que se refuerce así su credibilidad. Dos ejemplos son la creación de una serie concebida para su distribución por internet y un largometraje.

En el marco de esta estrategia se incluye también el patrocinio de la liga de futbol española, que ha pasado a llamarse Liga BBVA.

Precisamente en el patrocinio global se centra el caso del **Banco Santander**, que explora las ventajas e inconvenientes del patrocinio deportivo, en este caso de la Fórmula 1, y las posibilidades que ofrece para reforzar el posicionamiento de marca.

El auge de los medios sociales

El libro no podía pasar por alto las últimas tendencias online y el caso de **Coca-Cola** refleja

©IESE Business School

las dificultades de crear marca en redes sociales (*branding* 2.0).

La multinacional de refrescos siempre ha sido pionera en la adopción de los nuevos medios de comunicación: en 1906 publicaron el primer anuncio impreso, en 1930 experimentaron con la radio y en los años 50 se atrevieron con la televisión.

En 2011, el auge de las redes sociales hizo que Coca-Cola, referente en creación de marca a nivel *offline*, se replanteara su estrategia para adaptarse al contexto digital.

En este nuevo escenario, ¿hay que optar por un *branding* corporativo unificado o por una presencia diferenciada de cada marca en Internet? ¿Son los medios sociales un complemento de la comunicación tradicional o un cambio fundamental en la manera de interactuar con los clientes? Las respuestas variarán en función de cada empresa, pero son cuestiones que toda marca debería plantearse.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School