



#asociacomunica

Manual de Buenas Prácticas Comunicativas en Asociaciones y Organizaciones Empresariales y Profesionales

Autores



Doris **Casares**



Margarita **Míguez**



Marta **Muñoz Fernández**



María **Urreiztieta**



Valérie **Guillotte**



Coordinador: Pedro **Fernaud**





Autores



Doris Casares

Directora de Comunicación y Relaciones Externas

Asociación Española de Medicamentos Genéricos (AESEG)

@DorisCasares | es.linkedin.com/in/doriscasares

Doris Casares es licenciada en Comunicación por la Universidad de Navarra, cursos de postgrado por Georgetown University, máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial por ESIC Business & Marketing School y PDAP en Dirección de Asuntos Públicos por ICADE. Ha recibido la beca de la Fundación Rafael del Pino y Merck para el programa “Mujer y Liderazgo”. Ha trabajado para medios de comunicación nacionales e internacionales como la corresponsalía del diario El País en Washington DC, Radio Netherlands o Expansión en España y EEUU y en comunicación corporativa para multinacionales como Burger King y Deutsche Bank. Desde hace seis años dirige el departamento de Comunicación y Relaciones Externas de la Asociación Española de Medicamentos Genéricos, es fundadora de la revista En Genérico y del blog www.engenerico.com. Es miembro de Dircom, ANIS, EACD, EPWN y APM. En su perfil destaca el figurar entre las 100 mujeres con mayor influencia digital en España y ha sido candidata a Las Top 100. Es conferenciante y ponente en varias Universidades y Escuelas de Negocio a nivel nacional e internacional.



Marta Muñoz Fernández

Directora de Comunicación

Federación Española de Centros Tecnológicos (FEDIT)

@MartaMunozFerna | es.linkedin.com/in/martamunozfernandez

Marta Muñoz Fernández lleva veinte años desarrollando su carrera profesional en el ámbito estratégico de la Comunicación. En la actualidad ocupa la Dirección de Comunicación de FEDIT, Federación Española de Centros Tecnológicos, habiendo trabajado con anterioridad en el sindicato profesional mayoritario del sector de sanidad, una ONG y en una agencia de comunicación desde la que llevó cuentas de empresas de sectores variados. En 2011 creó el Blog www.comunicainnova.com sobre Comunicación de la Innovación, es colaboradora de la Revista de Movistar para Pymes ConTuNegocio, y es Directora de RF, revista digital de Funcionarios. Es socia de Dircom, la Asociación de Directivos de Comunicación, forma parte del Grupo de Comunicación de EARTO (European Association of Research and Technology Centers), y del Grupo de Comunicación de Korazza (Club de Ejecutivos de Asociaciones). Marta Muñoz es Licenciada en Ciencias de la Información y Master in Business Communication.



Margarita Míguez Casal

Responsable de Comunicación

Asociación Empresarial de Hostelería de la Comunidad de Madrid (La Viña)

@MargaMCasal | es.linkedin.com/in/margaritamiguez

Es Licenciada en Periodismo por la Universidad Pontificia de Salamanca y es Máster en Comunicación Corporativa y Gestión Estratégica del Conocimiento por esta misma Universidad. Ha trabajado en prensa regional en Galicia y como ejecutiva de cuentas en agencias de comunicación de ámbito nacional, gestionando el gabinete de prensa de importantes clientes nacionales del departamento Corporativo y Financiero y, posteriormente, de la sección de Consumo. Desde hace seis años es Responsable de Comunicación de La Viña, Asociación Empresarial de Hostelería de la Comunidad de Madrid. En dependencia del director general, es la encargada del desarrollo de la estrategia de comunicación de la entidad, de la comunicación corporativa, de la comunicación externa e interna (en sus canales digitales y tradicionales), de la implantación de redes sociales corporativas, el desarrollo de la nueva web, las relaciones institucionales y de la promoción de los eventos organizados por La Viña. También ejerce de speaker y presentadora de las rutas gastronómicas y proyectos turísticos organizados por la entidad. Es miembro de Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación) y ha participado como ponente en congresos sobre comunicación en asociaciones.



María Urreiztieta Núñez

Coordinadora de Comunicación

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)

@URREIZTIETA | es.linkedin.com/in/mariaurreiztieta

María Urreiztieta Núñez es Licenciada en Comunicación Audiovisual por la Universidad San Pablo CEU. Ha realizado el Programa Superior de Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación del IE Business School, además del Máster de investigación en periodismo: Discurso y Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid. Desde 2012 es la responsable del departamento de Comunicación de Dircom, la Asociación de Directivos de Comunicación. Ésta es la organización de referencia en el sector de la comunicación corporativa. Cuenta con más de 800 socios y tiene una gran presencia territorial. Desde el departamento de comunicación se desarrollan desde la comunicación con los propios asociados, hasta el plan de comunicación *online*, los estudios, las publicaciones o las relaciones con los medios. Anteriormente ha desarrollado su carrera en varios medios de comunicación como en TVE en el programa La Mañana de la 1 o en La Sexta, en los servicios informativos, donde realizaba labores de coordinación, redacción y producción.



Índice temático

1. Introducción:	6
------------------------	---



3.1 La auditoría de Comunicación	12
3.1.1 Estudio de imagen y posicionamiento de la organización a nivel externo	13
3.1.2 Estudio de Comunicación interna.....	13
3.1.3 Estudio de recursos comunicativos	13
3.2 Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO).....	14
3.3 Matriz de frenos y motores	14
3.4 Caso ejemplo sobre un análisis de frenos y motores	15
3.4.1 Matriz de frenos y motores del departamento de Comunicación.....	15



4.1 El mapa de públicos de nuestra entidad	18
4.2 Segmentación de perfiles públicos: el CRM	18



5.1 Definición y conceptos	20
5.2 Implicación del equipo	20
5.3 Equipo técnico vs equipo directivo.....	21
5.4 Comunicación con el asociado	22
5.5 Ventajas de la Comunicación interna	24
5.6 Comunicación con el equipo técnico y directivo	24

Índice temático



6. La colaboración en el marco de la Asociación

25

- 6.1 Fomentar la colaboración entre asociaciones26
- 6.2 Elegir correctamente sus áreas estratégicas26
- 6.3 Aprender las reglas del *Win Win*28



7. La Comunicación externa no sólo son los medios de Comunicación

29

- 7.1 La era de la Comunicación : los mercados son conversaciones /Internet/las redes sociales30
- 7.2 ¿Qué son las redes sociales?31
- 7.3 Clasificación de los medios sociales: blog y canales 2.031
- 7.4 *Influencers*, nuevos prescriptores de opinión en el entorno *online*32
- 7.5 Cómo generar *engagement* (fidelización) ...32
- 7.6 Cómo medir el impacto de los medios sociales33



8. Plan de Comunicación

35

- 8.1 Plan estratégico de Comunicación36
 - 8.1.1 La Visión36
 - 8.1.2 Los valores37
- 8.2 Acciones básicas de Comunicación y PR37
- Anexo 1. Plan de Comunicación y Relaciones Externas de AESEG39
- 8.3 Muestra y sistemas de investigación39
- 8.4 Claves de la relación de la Asociación con los medios de Comunicación40
- 8.5 Las reglas de oro de la nota de prensa42



9. Casos de éxito aplicados al ámbito de la comunicación corporativa

45

- 9.1 Caso de éxito en el ámbito de las redes sociales46
- 9.2 Caso de éxito en el ámbito de la comunicación interna48
- 9.3 Caso de éxito de comunicación interna con rentabilización en el ámbito externo50
- 9.4 Comunicación de Eventos52
- Conclusiones55
- Bibliografía56



Introducción

Este Manual de Buenas Prácticas Comunicativas ha sido concebido para **orientar a las asociaciones de profesionales, directivos y empresas en la gestión de la Comunicación Corporativa**, con independencia de su tamaño y ámbito temático. El sentido de esta iniciativa se centra en facilitar, con una guía sencilla y actualizada, el desarrollo de una política comunicativa eficaz en las diferentes entidades que integran el tejido asociativo de nuestro país.

España dispone de unas 6.000 asociaciones empresariales y profesionales, un número que está quedando mermado como consecuencia de los embates de la crisis. El principal motivo es la drástica reducción de las subvenciones institucionales para apoyar y sustentar estas entidades. Ante esta situación, las organizaciones se tienen que reinventar y buscar nuevas vías de financiación, que garanticen su viabilidad.

Esa viabilidad pasa necesariamente por una mejora de los ingresos generados a través de los servicios y de las actividades que desarrollan las asociaciones. Para incrementar esos ingresos, existen dos vías. La primera, reside en **aumentar la cantidad de asociados vinculados a esas entidades**. La segunda, en cultivar **una relación de mayor calidad entre asociado y entidad**.

En ambos casos, el objetivo se centra en potenciar la cohesión interna de las asociaciones, al tiempo que **se optimizan y diversifican sus servicios y actividades en función de las necesidades y los intereses de los asociados o potenciales asociados**. La idea fuerza de esta reinención pasa por mejorar las funcionalidades de estas entidades, con la consiguiente mejora de su autonomía económica y posibilidades de futuro.

En este esquema juega un papel clave la **Comunicación**, en la medida en que es la estrategia que permite afinar en la relación con el asociado (para saber **qué quiere, qué necesita, qué espera**) y también para **dar a conocer los servicios y actividades de la entidad**.

En bastantes casos, las asociaciones están condicionadas por su limitada plantilla de trabajadores, con pocos recursos y una montaña de tareas y desempeños a los que hacer frente. El sentido de este manual estriba en proporcionar **una guía fácil** de entender y desarrollar el mínimo necesario para establecer una política comunicativa que mejore el funcionamiento de las entidades. La claridad en los conceptos básicos de la Comunicación ayudará a dotar de **mayor coherencia a la Asociación en sus procesos internos**, así como en el **desarrollo de una Comunicación Externa que permita ganar visibilidad a la Asociación entre sus públicos**.

El sentido de esta iniciativa se formuló a partir de una encuesta que Korazza ha trasladado a cerca de un centenar de sus asociados. En la misma, quedaron delimitadas con nitidez las líneas maestras de las necesidades e intereses comunicativos que tenían algunos de los principales miembros de las asociaciones profesionales y empresariales de nuestro país.

2.

La Comunicación como estrategia de dirección y gestión





2. La Comunicación como estrategia de dirección y gestión

Las asociaciones deberían ser, por encima de todo, **“comunicativas”**. Este proyecto responde al deseo de que el asociacionismo ocupe, gracias a la Comunicación, el espacio natural de la representatividad que le otorgan los cientos de miles de socios, asociados y simpatizantes cuyo sentido de pertenencia a un colectivo les lleva a apoyar y defender intereses comunes y, por defecto, a hacerse escuchar.

La Comunicación gana enteros, de forma progresiva y como área estratégica, en todo tipo de empresas, organizaciones e instituciones. Sin embargo, no podemos decir lo mismo de la mayoría de asociaciones profesionales y empresariales. No se puede generalizar –son varias las asociaciones que trabajan de un modo profesional y correctamente orientado a la Comunicación– pero, lamentablemente, su labor no es extrapolable, por término medio, a la increíble cifra de más de 6.000 asociaciones empresariales y profesionales que existen en España.

Sorprende la escasa o nula gestión comunicativa de la mayoría de estas entidades, más si tenemos en cuenta que están obligadas a representar los intereses de los socios que las componen, precisamente por aunar los intereses de dichos socios. **El ya viejo dicho de “lo que no se cuenta no existe”, mantiene su plena vigencia para estructuras que evolucionan hacia la profesionalización en el ámbito de la gestión y la gerencia pero que adolecen de una estrategia clara de Comunicación**, lo que las convierte en mudas o escasamente comunicativas y, por defecto, representativas.

El hecho en sí es incongruente. **¿Cómo es posible que organismos que defienden los intereses de un colectivo adolezcan de “voz” y representatividad ante sus públicos claves, cuando esta es su principal razón de ser?**

Las asociaciones deberían ser, por encima de todo, **“comunicativas”** con todas las acepciones posibles que el término tiene para la Real Academia Española; es decir, **que tengan “aptitud o inclinación y propensión natural a comunicar a alguien lo que poseen” y que sean “fáciles y accesibles al trato con los demás”**.

Razones presupuestarias de la Comunicación, ubican esta área en la partida de gastos cuando debería ser una partida de inversión.... porque es inversión **todo lo que tiene que ver con el establecimiento de canales personalizados, ágiles y eficientes con sus socios y/o miembros y/o con su Junta Directiva y órganos de gobierno**.

También es inversión la Comunicación necesaria e imprescindible que toda Asociación debe establecer con aquellos grupos de interés y públicos institucionales que tienen relación directa con la visión y misión que persigue la entidad. Mantener una relación fluida con los medios de Comunicación, instituciones y sociedad en general forma parte de cualquier estrategia de gestión eficiente.

Peter Drucker, el padre del *management* (gestión de procesos de negocio), dijo que “la mejor manera de salvar a la civilización del barbarismo, se encuentra en la aburrida ciencia de la administración”. Resulta pertinente añadir que **en las organizaciones del siglo XXI, la “administración” debe incluir y amparar la Comunicación porque una administración sin Comunicación no salvará a la civilización del barbarismo que representaría anular el rol que juegan las asociaciones profesionales y empresariales**. Dicho rol no es otro que **vertebrar, en las sociedades avanzadas, la opinión de varios cientos de miles de profesionales, individuos, emprendedores y empresas que canalizan parte de sus intereses a través de este tipo de entidades**.

2. La Comunicación como estrategia de dirección y gestión



Tipologías de asociaciones y perfiles de asociados

Conforme a la encuesta desarrollada por Korazza, existen tres modalidades de Asociación.

El miembro es una empresa (Asociación sectorial/empresarial)

Las asociaciones empresariales pueden definirse como “organizaciones de carácter privado, basadas en acuerdos entre empresa o empresarios miembros que se unen formal y públicamente para promover el logro de condiciones favorables para el conjunto, para apoyarse recíprocamente y para defender intereses comunes en un campo y territorio determinado, con la finalidad de desarrollar alguna o varias de las siguientes funciones:

- ▶ La prestación de servicios con importante valor añadido
- ▶ El **diálogo social**.
- ▶ La participación institucional en los organismos públicos de las administraciones laborales para la defensa de los intereses generales de los asociados
- ▶ Su **habilidad para incentivar la colaboración (y beneficio mutuo)** entre sus diferentes asociados.
- ▶ Su **potencial para diversificar e internacionalizar los servicios y productos de las empresas** que aglutina.
- ▶ Su **capacidad para impulsar la innovación** entre sus asociados (cuando innovas atraes a nuevos clientes, que demandan nuevos servicios, lo que en último término contribuye al desarrollo de la economía)”.

El miembro es una persona (Asociación de profesionales)

Según Wikipedia, una Asociación profesional es una **organización u organismo de carácter profesional**. Por norma general, **se trata de una organización sin ánimo de**

lucro establecida con el objetivo de hacer progresar una determinada profesión. Entre sus actividades, se cuentan las siguientes:

- ▶ Su habilidad para **incentivar la colaboración (y beneficio mutuo)** entre sus diferentes asociados.
- ▶ Su capacidad para **impulsar la innovación entre sus asociados** (cuando innovas atraes a nuevos clientes, que demandan nuevos servicios, lo que en último término contribuye al desarrollo de la economía).
- ▶ La prestación de **servicios con importante valor añadido**.

El miembro es otra Asociación (federación o confederaciones)

Una definición razonable y razonada de qué es una federación la encontramos también en Wikipedia; “**se trata de una agrupación institucionalizada de entidades sociales relativamente autónoma**”. Por norma general, una federación es una Asociación que agrupa a tres o más entidades.

Cada uno de sus miembros, así como la federación, tiene personalidad jurídica propia y capacidad para obrar”. Conforme a la definición recogida en la web de solucionesong.org, su funcionamiento es igual al de una Asociación; es decir, debe tener un funcionamiento democrático, con una asamblea que integre a todos sus socios (en este caso, entidades federadas) y una Junta Directiva que gestione y represente los intereses de la Federación.

Asimismo, una federación se regirá conforme a la definición recogida en la web de solucionesong.org. La diferencia radica en que la federación, sus socios, al ser también personas jurídicas, deben designar a la persona jurídica que les representará también ante la federación.

3. ■

La evaluación
comunicativa:
antes de actuar,
diagnosticar





3. La evaluación comunicativa: antes de actuar, diagnosticar

3.1 La auditoría de Comunicación

La Comunicación es una herramienta estratégica en la dirección y gestión de las asociaciones y organizaciones empresariales y profesionales. Su labor resulta capital para que estas entidades transmitan los valores asociados a su marca. Lo cierto es que las asociaciones y organizaciones en la sociedad actual cumplen una función social cada vez más relevante, y para alcanzar sus objetivos precisan de diferentes disciplinas de *management* (gestión) empresarial, entre las que se encuentra la Comunicación.

Asimismo, muchas de estas entidades presentan complejas estructuras de organización interna y alcanzan dimensiones de marcada importancia, lo que acrecienta la necesidad de modular una política de Comunicación interna que les facilite el diálogo con las personas que integran la organización.

Para concebir y desarrollar una estrategia de Comunicación en nuestra organización, resulta clave saber de dónde partimos para establecer a dónde queremos llegar. El paso previo al desarrollo de un plan de Comunicación de una entidad se centra en conocer el estado de la misma. Es decir, **definir la misión y la visión, cómo se está haciendo, dónde estamos llegando, a través de qué canales, con qué mensajes, etc. y poder así obtener una información básica que nos permita elaborar un diagnóstico** para luego establecer las recomendaciones en las que se basará nuestra política de Comunicación. Este proceso de investigación se denomina Auditoría de Comunicación.

En cualquier PYME (Pequeña y Mediana Empresa), gran empresa, entidad asociativa, institución política u ONG (Organización No Gubernamental) todo comunica. Y esta Comunicación puede estar gestionada o no, pero existe. Una completa auditoría de Comunicación nos permitirá detectar y evaluar los mensajes emitidos por

la organización, tanto hacia el interior como hacia el exterior, así como los canales utilizados. La auditoría evalúa los recursos y procesos comunicativos que existen en la organización y de la cual ésta es consciente, pero también aquellos que de forma involuntaria han podido llegar a asentarse en la misma, así como las disfunciones existentes.

El fin operativo de la auditoría es el de conocer el estado de la Comunicación en la organización, sin embargo su realización trasciende ese fin, ya que presenta una misión estratégica en tanto en cuanto va a permitir el establecimiento de una serie de recomendaciones a los órganos de dirección de la entidad.

Los objetivos de una auditoría de Comunicación son:

- Conocer los recursos de Comunicación utilizados por la organización.
- Obtener información representativa para analizar el estado de la Comunicación como herramienta que contribuya al cumplimiento de los objetivos.
- Identificar las audiencias externas e internas y su diversidad.
- Conocer la alineación de los integrantes de la Asociación con la cultura corporativa y su visión y misión.
- Conocer el posicionamiento externo de la organización y detectar disfunciones comunicativas y oportunidades.
- Conocer los posibles frenos o problemas de Comunicación en el seno de la organización.
- Detectar necesidades de información y corregir disfunciones.
- Analizar el comportamiento del proceso comunicativo y de los recursos de todo tipo asignados al mismo.

3. La evaluación comunicativa: antes de actuar, diagnosticar



La auditoría de Comunicación requiere de un enfoque sistemático que facilite a la organización diferenciar entre lo que realmente está comunicando de aquello que cree que está comunicando. Asimismo, el sistema de investigación deberá ajustarse lo máximo posible al rigor para obtener datos fiables y alternar la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos.

La realización de una auditoría puede llegar a ser lo sofisticada que se precise en función del presupuesto del que se disponga. Aunque lo ideal sería contar con un presupuesto lo bastante importante (ya que su función así lo precisa) como para dedicar recursos a obtener información fiable tanto desde el ámbito externo como desde el interno de la organización. En la medida de las posibilidades de cada organización, se debe dedicar tiempo y unos recursos mínimos a investigar y obtener cuanta más información, mejor.

Una completa auditoría de Comunicación consta de:

3.1.1 Estudio de imagen y posicionamiento de la organización a nivel externo

Gracias al cual podremos conocer, entre otros, los siguientes aspectos:

- ¿Con qué audiencias me relaciono?, ¿coinciden con las que quiero relacionarme?, ¿existen grupos de interés a los que no llego?, ¿por qué?, ¿quiénes y cómo son mis grupos de interés?
- ¿Me conocen mis grupos de interés?, ¿qué piensan de mi Asociación?, ¿qué les estoy transmitiendo?, ¿coincide con lo que quiero transmitirles?, ¿por qué?
- ¿Existen otras organizaciones similares a la mía?, ¿qué imagen estoy proyectando en comparación con ellas?

- ¿Se adecúa mi identidad corporativa con los valores que reciben sobre mí?

3.1.2 Estudio de Comunicación interna:

- ¿Quién integra los públicos internos de mi organización? ¿qué niveles existen? ¿qué interacción de relaciones internas existe entre el capital humano de mi entidad? ¿cómo son? ¿tengo segmentados a los públicos internos de mi entidad? ¿Llego a todos los que quiero llegar?
- ¿Qué valores perciben los públicos internos de mi entidad? ¿Coinciden con los que quiero transmitir?
- ¿Hasta qué punto mis públicos internos se identifican con los fines de mi Asociación?

En muchas ocasiones, el estudio de Comunicación permite detectar disfunciones del clima laboral que pueden corregirse con una adecuada política de Comunicación interna.

3.1.3 Estudio de recursos comunicativos

Mediante el cual se debería recorrer todos los actos de Comunicación de la entidad tanto a nivel interno como externo que nos ofrezca información sobre:

- Los mensajes empleados.
- Canales.
- Soportes.
- ¿Existen canales y/o soportes no oficiales?
- La identidad visual corporativa (logotipo, símbolo, tipografías, diseño corporativo) y su utilización por los diferentes estamentos.



3. La evaluación comunicativa: antes de actuar, diagnosticar

- f. Presupuesto.
- g. Los procesos de Comunicación existentes, ¿funciona el rumor en mi entidad?
- h. Existencia de ruido en las comunicaciones.
- i. Evaluación de las acciones, grado de eficacia, impacto, etc.

Con toda la información obtenida tras el proceso de investigación, se establece una metodología de evaluación de resultados (DAFO; fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) que permite obtener unas recomendaciones en las que asentar las bases de la estrategia de Comunicación de la organización.

Es importante también tener clara la naturaleza y dimensión de la Asociación, puesto que ambos factores van a influir notablemente en la forma de abordar la auditoría de Comunicación: **no es lo mismo afrontar el proyecto en una Asociación de profesionales (los asociados son personas) a una Asociación de entidades (los asociados son otras organizaciones). El grado de sofisticación de la auditoría puede ser equiparable a la complejidad de las relaciones que existan en nuestra entidad.**

Aunque existe mucha literatura al respecto de las auditorías de Comunicación y numerosas teorías sobre definiciones, métodos y alcances, lo cierto es que presentan una complejidad que determina su realización por profesionales especialistas, si bien como se ha indicado anteriormente la intención de este manual es incidir en la idea básica de la que partimos: **antes de actuar, diagnosticar.**

3.2 Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

La información que de la Auditoría de Comunicación se obtenga, servirá para establecer modelos para orientar la estrategia de Comunicación.

3.3 Matriz de los frenos y los motores

Los cuadrantes “Sí quiero y no tengo” y “No quiero y sí tengo”, son los motores de la Asociación, los que permiten el cambio y en los que se debe actuar.

Aquellos objetivos que se sitúen en los cuadrantes “Sí quiero y sí tengo” y “No quiero y no tengo”, son los frenos, la situación que queremos mantener. En ese sentido, resulta importante remarcar que tenemos que ser conscientes de que siempre que queremos alcanzar una nueva meta, hay siempre un precio a pagar... ¿En qué se concreta esto? Pues en que debemos abandonar un freno (ancla) para desarrollar un motor, que acabe convirtiéndose en uno de los nuevos pilares que deseamos para nuestra entidad.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS. PLAN DE ACCIÓN

Una vez analizada la situación y percepción de la Asociación a nivel interno, pasaremos a evaluar los objetivos. **Pueden ser muy diversos** y, en algunos casos, opuestos, por lo que será preciso establecer prioridades y, en su caso, resolver los conflictos que se presenten. Estos objetivos **pueden consistir en innovar (mediante el lanzamiento de nuevos servicios y la innovación de procesos), obtener una ventaja competitiva (por diferenciación en servicio, calidad, precios, costes, distribución o promoción), incrementar la participación del mercado (en mercados actuales o nuevos) o mejorar la rentabilidad (por reducción de costes, incremento de los ingresos, integraciones, desinversiones, etc.).**

3. La evaluación comunicativa: antes de actuar, diagnosticar



3.4. Caso ejemplo sobre un análisis de frenos y motores

Cualesquiera que sean los objetivos, estos deben estar cuantificados, referirse a un tiempo y lugar determinados, y ser realistas y consistentes, lo que se denomina MARTE:

- M- Medible
- A- Alcanzable
- R- Resultado
- T- Tiempo
- E- Específico

Para ayudar a evaluar los objetivos a conseguir, haremos uso de la siguiente matriz:

Volvemos a insistir: los cuadrantes “Sí quiero y no tengo” y “No quiero y sí tengo”, son los motores de la Asociación, los que permiten el cambio y en los que se debe actuar. Aquellos objetivos que se sitúan en los cuadrantes “Sí quiero y sí tengo” y “No quiero y no tengo”, son los frenos (las anclas), la situación que queremos mantener.

3.4.1 Matriz de frenos y motores del departamento de Comunicación

		SÍ	QUERER	NO
TENER	SÍ	 SÍ QUIERO Y SÍ TENGO		 NO QUIERO Y SÍ TENGO
	NO	 SÍ QUIERO Y NO TENGO		 NO QUIERO Y NO TENGO

A continuación, exponemos la matriz de frenos y motores.

SÍ QUIERO Y SÍ TENGO

- ▶ Visión y misión.
- ▶ Plan de acción.
- ▶ Estructura organizativa orientada a objetivos.
- ▶ Equipo profesional.
- ▶ Medición de resultados.
- ▶ Ambiente laboral motivado.
- ▶ Implicación de los órganos directivos.
- ▶ Conocimiento del sector y *know how* de los órganos directivos.
- ▶ Equipo de personas dedicadas a la Comunicación.
- ▶ Independencia ideológica y política de la organización.
- ▶ Conocimiento profundo del sector y su problemática.
- ▶ Canales de Comunicación rápidos y versátiles.
- ▶ Capacidad de reacción.
- ▶ Capacidad de influencia.
- ▶ Representatividad.

NO QUIERO Y SÍ TENGO

- ▶ Improvisación en algunas acciones.
- ▶ Problemas de financiación/Dependencia financiera del exterior.
- ▶ Pesimismo por la situación del entorno.
- ▶ Incertidumbre sobre el futuro de la organización.
- ▶ Falta de planificación.
- ▶ Falta de previsión.
- ▶ Descoordinación.
- ▶ Improvisación en algunas acciones.



3. La evaluación comunicativa: antes de actuar, diagnosticar

- Cuestiones no previstas que retrasan el trabajo diario.

SÍ QUIERO Y NO TENGO

- Más formación.
- Más presupuesto.
- Más equipo.
- Más reconocimiento alineado con mi perfil competencial.
- Más perfiles senior en mi equipo.
- Más recursos económicos.
- Más implicación del equipo.
- Más independencia en las tomas de decisiones.
- Mayor rapidez en la respuesta a mcm (medios de Comunicación).
- Apoyo externo de especialistas.
- Formación.
- Gestión eficiente de la base de datos.
- Más recursos técnicos/económicos.
- Cultura comunicativa transversal en las jefaturas de departamento.
- Reuniones de equipo programadas.
- Reuniones de planificación con dirección.
- Mayor participación en la definición de líneas estratégicas de la Asociación (muchas podrían implementarse desde Comunicación).

NO QUIERO Y NO TENGO

- No tener misión y visión.
- No tener un plan de acción.
- No tener una estructura organizativa orientada a los objetivos.
- No tener un equipo profesional.
- No tener una medición de los resultados.

- No tener un ambiente laboral motivado.
- Desconocimiento del sector.
- Falta de experiencia.
- Falta de capacidad de decisión.
- Falta de ambición.
- Falta de capacidad de cambio.
- Falta de ilusión.
- Ausencia de proyectos nuevos que dinamicen la Asociación.

Una vez se haya realizado la matriz, nos centraremos en los apartados de los motores: “Si quiero y no tengo” y “No quiero y si tengo”. En ambos capítulos, deberemos identificar los principales objetivos de nuestra estrategia de Comunicación a mejorar. A partir de ello, se realizará un plan de acción específico para cada uno de esos objetivos, y se responderá de un modo concreto a las siguientes preguntas: ¿cómo? ¿cuándo? ¿cuánto? y ¿quién?

4.

Identificación
de nuestros
públicos o
grupos de
interés





4. Identificación de nuestros públicos o grupos de interés

4.1 El mapa de públicos de nuestra entidad

Cuando se traza una estrategia comunicativa, una Asociación debe clarificar en primer término cuáles son los grupos de interés a los que va encaminada su acción comunicativa. Es decir, **debe dirimir a qué capas de la sociedad civil y comunidades locales emitirá sus mensajes. También debe concretar cuál será su estrategia comunicativa de cara a sus clientes, consumidores y competidores.** Asimismo, debe elaborar una para captar el interés (siempre en función del tamaño de la entidad, su misión y su visión) de legisladores, universidades, líderes de opinión, grupos de presión, competidores, partidos políticos, organizaciones internacionales, gobernantes, así como del mundo de la ciencia y la academia.

Además, la Asociación debe concretar su estrategia comunicativa centrada en sus propios empleados y en la dirección corporativa. Asimismo, debe sintetizar sus ideas y principales servicios y actividades para convocar y estimular el interés de las asociaciones y el sector privado.

4.2 Segmentación de perfiles públicos: el CRM

Modelos de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente u asociado, u orientación al mercado, según otros autores. Se trata de la administración basada en la relación con los asociados/clientes.

El concepto más cercano a esta realidad que existe en España es el marketing relacional y guarda mucha relación con conceptos como clienting, marketing 1x1 o marketing directo a partir de una base de datos.

La metodología se concreta en un software (programa informático) centrado en la gestión de los clientes. Es

decir, con este término se hace referencia a los sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. **Este sistema administra una data warehouse (almacén de datos) con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa.**

La ventaja de los CRM se centra en que permiten emplear herramientas como Clientes Potenciales y Oportunidades de Venta, de tal manera que se establecen prioridades de acuerdo a las necesidades de la organización o empresa.

En suma, **el CRM nace de la necesidad de recuperar los vínculos personales con los asociados/clientes**, una aspiración potenciada y facilitada por la era de las redes sociales en la que estamos viviendo.

Un tiempo en donde cada opinión se multiplica de forma viral, lo que afecta significativamente a la imagen de marca. Hablamos pues de esta estrategia-herramienta que permite identificar prospectos y conocer gustos y preferencias de las personas que integran nuestra entidad. De tal manera que la producción de contenidos se vuelve cada vez más personalizada y relevante, profundizando en la relación entre entidad y asociado, o entidad y cliente, dependiendo de la naturaleza de la relación que se establezca entre ambos.

5.

De puertas
para adentro:
Importancia de
la Comunicación
interna en las
asociaciones





5. De puertas para adentro: Importancia de la Comunicación interna en las asociaciones

5.1 Definición y conceptos

La Comunicación Interna en las organizaciones se entendía, tradicionalmente, como el traslado de noticias informativas a los empleados y asociados desde el departamento de Comunicación de la entidad, a través de diversos canales (boletín informativo, news digital, revista corporativa, memoria anual...).

Hasta hace poco más de una década, se trataba exclusivamente de una Comunicación **unidireccional** (que ahora se conjuga con otras modalidades comunicativas). En este tipo de mensajes, la Asociación cuenta a los empleados y a los asociados las actividades y acciones que desarrolla la propia organización emisora.

Actualmente, **el reto en Comunicación Interna** en las asociaciones se centra en conseguir una Comunicación integral en la que participe de forma activa todo el equipo técnico humano que integra la entidad. Si logramos convertir el departamento de Comunicación en una herramienta que contribuya a **solucionar problemas de la entidad y llegar a un mayor número de asociados de forma eficaz**, estaremos en la senda del buen camino.

Es importante recordar que, cuanto mayor sea la estructura organizativa y representativa, mayor será el reto. **La Comunicación interna debe dejar de ser unidireccional para convertirse en una herramienta transversal**. En este proceso comunicativo debe influir, desde la dirección general hasta el último miembro del equipo de trabajadores, y los propios asociados.

5.2. Implicación del equipo

Para que la Comunicación interna se enriquezca y sea una herramienta de trabajo eficaz que satisfaga las necesidades de los asociados, **debe nutrirse de la valiosa información que manejan los asesores o trabajadores**

que están en contacto directo con el asociado. Ellos son quienes conocen sus preocupaciones, inquietudes y necesidades, por lo que podrán ayudar al departamento de Comunicación a incidir en aquellos asuntos de mayor urgencia e importancia para nuestros asociados.

Riesgos: cuando el equipo de trabajadores está cualificado y es un gran conocedor de una temática, se puede caer en el error de delegar en el 'experto' la elaboración de la información que queremos trasladar al asociado. Pero debemos tener muy presente que esa información debe ser siempre filtrada y analizada por **el responsable de Comunicación**, ya que **nuestro principal valor no estriba en conocer en profundidad las diversas temáticas que trataremos en nuestro día a día, sino en saber trasladarla de forma comprensible y amena a un público no experto en la materia**.

En el caso de colegios profesionales o asociaciones profesionales muy especializadas, este filtro del mensaje podría estar incluso mal visto por parte de los integrantes de la entidad, por considerarlo una falta de rigor técnico, pero será beneficioso para conseguir una **Comunicación integral** con el resto de la organización y otros públicos no especializados.

En definitiva, **es importante canalizar los mensajes a través del departamento de Comunicación y sus profesionales para:**

- ▶ **Filtrar la información**
- ▶ **Hacerla comprensible (descodificarla)**
- ▶ **Dosificarla para que llegue de forma más eficaz**

5. De puertas para adentro: Importancia de la Comunicación interna en las asociaciones



5.3. Equipo técnico vs equipo directivo

Equipo técnico:

Resulta capital concienciar al equipo técnico de la necesidad de implicarse en el proceso comunicativo de la entidad, ya que sus componentes serán nuestras 'fuentes' principales de información técnica. Deben estar sensibilizados respecto al sentido y funcionalidad de esta labor, para trasladarnos todas las novedades legislativas y normativas que se produzcan en su campo y trabajar conjuntamente el contenido para luego trasladarlo de la forma más clara y minuciosa posible al asociado.

Para desarrollar esta tarea con éxito, debemos cuidar los siguientes aspectos:

- ▶ **Poner en valor el trabajo de los diferentes departamentos o áreas especializadas.**
- ▶ **Ayudarlas a crecer y mejorar a través de la Comunicación.**
- ▶ Hacerlos partícipes y protagonistas de algunas decisiones.
- ▶ Responsabilizarlos de los cambios.
- ▶ Concienciarlos de las **oportunidades que ofrece la Comunicación como herramienta eficaz para el cambio y mejora de la entidad.**
- ▶ **Fomentar la actualización de conocimiento de nuestros técnicos** para contar con los mejores profesionales, los más formados y actualizados.
- ▶ **Discernir entre información relevante y ruido.** La información relevante es aquella que contribuye al desarrollo de la actividad profesional del socio y le afecta en su toma de decisiones.
- ▶ Preguntar periódicamente al jefe de departamento sobre las **novedades de su área para poder trasladar a los socios la información relevante.**
- ▶ **Fomentar que la plantilla de trabajadores, independientemente del área a la que pertenezca, conozca todo lo que hace y comunica la entidad.** Ellos son la cara visible hacia los socios y a través de

ellos estamos transmitiendo la imagen de profesionalidad o no de la Asociación.

El equipo técnico es, fundamentalmente, la fuente de conocimiento de la Asociación, y resulta fundamental conseguir sacarle la mayor rentabilidad comunicativa para optimizar nuestra Comunicación y posicionarnos de una manera diferenciada en nuestro sector.

Equipo directivo:

El equipo directivo es el responsable de aprobar y supervisar las líneas estratégicas y mensajes clave que debe trasladar la entidad a los asociados. En entidades sectoriales y profesionales, suelen ser personas representativas del perfil del asociado que conforma la organización, por lo que podrán **ayudar en la estrategia comunicativa** trasladando los temas e inquietudes que preocupan al sector o gremio profesional.

Para fomentar la implicación del equipo directivo podemos trabajar los siguientes aspectos:

- ▶ **Crear comisiones consultivas** para diversas temáticas estratégicas.
- ▶ Las comisiones estarán **integradas por asociados representativos de la masa de socios que forman la entidad.**
- ▶ Pueden celebrar **reuniones presenciales y videoconferencias** para facilitar la asistencia del mayor número de miembros.
- ▶ Las comisiones servirán de filtro para **evaluar los proyectos que pueden funcionar o no con los asociados.**
- ▶ Aportarán ideas para ayudar a **fidelizar a los asociados y a captar nuevos miembros.**
- ▶ Nos ayudarán a reforzar los valores del asociacionismo.
- ▶ Serán la cara visible de la asociación a nivel institucional e intersectorial.



5. De puertas para adentro: Importancia de la Comunicación interna en las asociaciones

Entre las funciones del equipo directivo están las de **establecer las relaciones institucionales, intersectoriales** y la negociación de importantes acuerdos comerciales en beneficio de los asociados.

El equipo técnico será, por tanto, **una buena fuente de contenido para el departamento de comunicación** y una piedra angular para el buen funcionamiento de la entidad.

En muchas ocasiones el equipo directivo **será también la cara corporativa visible** de la entidad, por lo que es interesante contar con **personas con buenas habilidades comunicativas y don de gentes**. Igualmente deberán ser **personas comprometidas** ya que en la mayoría de los casos son cargos no remunerados en entidades no lucrativas.

5.4. Comunicación con el asociado

Una vez que contamos con la implicación del equipo técnico y el directivo, tendremos contruidos unos buenos cimientos para trabajar el contenido que trasladaremos, en diversos canales y formatos, a nuestros asociados.

Además de **saber qué noticias queremos trasladar**, debemos **trabajar bien el contenido de la información** para que llegue de la forma más amena y comprensible a nuestro asociado.

Para ello debemos procurar que la información sea:

- ▶ Comprensible.
- ▶ Relevante.
- ▶ De actualidad (normativas).
- ▶ Que aporte valor añadido para la toma de decisiones.
- ▶ Que llegue de forma puntual, sin retrasos.
- ▶ Que llegue a través de los canales adecuados.
- ▶ Respeto escrupuloso a la periodicidad de cada canal.

Pero para que la Comunicación sea realmente transversal debemos conseguir la implicación de los asociados en la entidad:

- ▶ **Hacer sentir partícipe al asociado** de las decisiones e iniciativas que pone en marcha la entidad.
- ▶ Mantener una **escucha activa y satisfacer sus inquietudes** y necesidades informativas y de servicios.
- ▶ Darles la **oportunidad de opinar y valorar sobre la entidad** con el fin de que sus opiniones contribuyan a la mejora y evolución de la misma. Este reto es más complejo cuanto mayor es el tamaño de la Asociación. Para ello, disponemos de canales como foros, las redes sociales o reuniones de networking.

Finalidad de la comunicación con el asociado: Fidelización

Captar y fidelizar a los asociados debe ser el ejercicio central de cualquier entidad. **La razón de ser de cualquier Asociación es satisfacer y responder a las necesidades de sus asociados, un objetivo que suele estar marcado en la propia misión de la Asociación.**

Cuando una organización responde a las expectativas de los asociados suele tener un número de miembros estable y, gracias al boca a boca, consigue captar socios nuevos.

Cualquier Asociación tiene como objetivo fundamental representar al máximo a su colectivo y debe contar con un programa de fidelización y de captación permanente para no encontrarse un día con una pérdida desmesurada de socios.

5. De puertas para adentro: Importancia de la Comunicación interna en las asociaciones



A continuación se exponen una serie de ideas que pueden guiar la Comunicación entre la Asociación y el asociado para fomentar la fidelización:

- **Junto a la tradicional carta de bienvenida, envíe una nota de agradecimiento.**

Esta carta adicional le permite reiterar la buena decisión que ha tomado. La nota de agradecimiento suele ser más corta y menos formal que la carta de bienvenida e incluso puede enviarse por correo electrónico. Se recomienda que la nota sea enviada por un miembro destacado de la Asociación.

- **Envíe una carta de agradecimiento para quienes renueven su cuota de socio el primer año.**

En esta carta puede invitar al nuevo socio a que le traslade sus opiniones o sugerencias sobre la asociación, así como posibles iniciativas a poner en marcha. (Oportunidad para obtener el feedback del nuevo socio y saber si estamos cumpliendo con sus expectativas).

- **En sus newsletter (boletines de noticias) y paquetes de nuevos miembros, incluya consejos e ideas para hacer networking (redes sociales de trabajo).**

Cuando se lleve a cabo una actividad y la misma se promueva por boletines electrónicos, incluya una serie de ideas que permitan a quienes asistan a la actividad sacar el mayor provecho. Por ejemplo: lleve tarjetas de presentación, envíe un listado de asistentes para que previamente puedan identificar a las personas con las que les gustaría intercambiar información, etc.

- **Promueva las reuniones telefónicas o video-conferencias, en detrimento de las presenciales, para fomentar la participación del mayor número de miembros.**

Para asegurar la productividad de la reunión, envíe una agenda a los participantes con los temas a tratar y el orden a seguir. Al igual que en las reuniones presenciales, asigne a una persona el rol de moderador. Pida que cada participante se identifique. El moderador debe tomar notas y controlar el tiempo estimado de la reunión. Una

vez concluida la reunión, envíe un correo electrónico a todos los participantes con las notas, puntos y conclusiones.

- **Genere incentivos como regalos gratis para quienes se comprometan a renovar su cuota de socio durante un periodo largo.**

Hacer esto permite identificar con antelación aquellos miembros que no renovarán su cuota de asociado.

- **Reconozca a los miembros de larga trayectoria.**
- **Comunique los logros de la entidad con cierta regularidad y no espere solamente al informe anual.**

Este método permite que los afiliados lleven el control del comportamiento diario de la organización.

- **Contemple varias formas de enviar sus publicaciones, adaptándose a las necesidades de cada asociado:** correo express, correo certificado, correo ordinario, correo electrónico, etc.

- **Elabore una encuesta electrónica para valorar la opinión de los socios sobre temas diversos.**

En la actualidad, resulta complicado consultar individualmente la opinión de todos los socios sobre un tema determinado. Para ello, muchas organizaciones han optado por solicitar estas opiniones vía encuestas *online* enviadas por correo electrónico. Las encuestas electrónicas han demostrado mayor rapidez en la obtención de respuestas por parte de los socios y, al mismo tiempo, les hace sentir más involucrados con la organización.

Estas encuestas pueden ser elaboradas en plataformas gratuitas *online* en las que solamente debes crear una cuenta de usuario y te permite gestionar tus propias campañas y envíos de forma totalmente gratuita. Las plataformas digitales “www.e-encuesta.com” o “www.encuestafacil.com” son algunas de ellas, pero existen muchas otras.

- **En sus publicaciones, agregue una columna de agradecimiento para aquellos miembros**



5. De puertas para adentro: Importancia de la Comunicación interna en las asociaciones

destacados por su participación, compromiso y liderazgo.

- ▶ Para obtener mayor información de sus socios y conocerlos mejor, **envíe una vez al año un formulario para recoger y actualizar los datos que más le interesen y que más pueden variar, como son: correo electrónico, teléfono móvil, usuario de twitter, página corporativa de Facebook...**

Con estos datos tendremos un perfil muy completo de nuestros asociados y sabremos qué canales podremos utilizar para comunicarnos con cada uno de ellos.

- ▶ Personalice las comunicaciones digitales con los nombres de los asociados.

- ▶ Mejora la Comunicación interpersonal/técnicas (reuniones).

- ▶ Repercute en una mayor y mejor profesionalización de la entidad.

- ▶ Hace pedagogía sobre la importancia del voluntariado (también la Junta Directiva es, en muchos casos, voluntaria).

- ▶ Refuerza los valores del asociacionismo dentro del equipo interno de la Asociación.

5.5. Ventajas de la Comunicación interna

La **Comunicación interna**, si está bien formulada, contribuye activamente a:

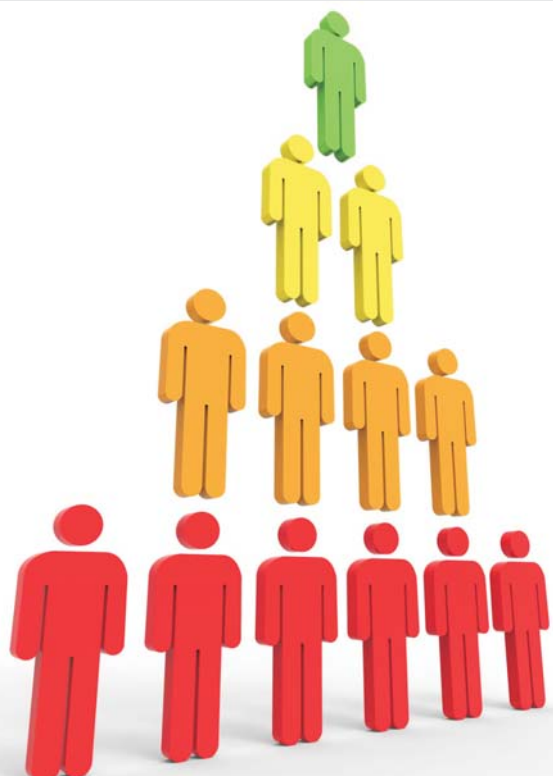
- a) Prestar un **mejor servicio** al asociado.
- b) **Fideliza** al asociado.
- c) **Aporta credibilidad** a la entidad.
- d) Fomenta un **conocimiento transversal de la Asociación** entre el propio equipo técnico.
- e) Habla de lo que hace la empresa y de lo que sabe la empresa sobre el sector: **comparte el conocimiento y aporta valor**.
- f) Hace **circular la información en 360 grados**.
- g) Es **la 'llave' que 'pone en marcha' la actividad** de la Asociación.

5.6 Comunicación con el equipo técnico y directivo

- ▶ Sintoniza la Comunicación entre el equipo técnico y el equipo directivo.

6.

La colaboración
en el marco de
la Asociación





6. La colaboración en el marco de la Asociación

6.1 Fomentar la colaboración entre asociaciones

Diversas encuestas realizadas por ASAE (la Asociación de ejecutivos de asociaciones de Estados Unidos) apuntan a que el gran valor añadido que a día de hoy puede ofrecer una Asociación a sus asociados se centra en el networking (redes sociales transversales de trabajo). Una red de trabajo abierta, diversa y horizontal, como señala el emprendedor español Carlos Barrabés. Con lo cual, las asociaciones deben convertirse en la fórmula matemática que multiplique la potencia de sus asociados. ¿Cómo conseguirá este objetivo? Auspiciando y fomentando las alianzas estratégicas entre sus asociados, de tal manera que estos puedan ofrecer productos y servicios de mayor calidad, con un coste de elaboración más barato (ventajas de la economía de escala) y ofertados en el mercado a un precio más competitivo, con el consiguiente atractivo que esto genera, reflejada en una mayor satisfacción del público y en un aumento de las ventas.

Las asociaciones, en suma, deben perder peso institucional y ganar en peso colaborativo, para enfocarse así en la satisfacción de sus socios, cuya variabilidad y complejidad de gustos, decisiones, intereses y necesidades es creciente.

6.2 Elegir correctamente sus alianzas estratégicas.

El punto de partida del formulario de la estrategia es la definición (la realidad) de la propia Asociación, del servicio que presta y el mercado en el que opera. Esto supone responder a preguntas-guía como estas:

- ▶ ¿Cuál es la visión (la visión es tu proyección de cómo quieres ser y la misión es cómo la llevas a cabo) de la Asociación o finalidad fundamental de su existencia?
- ▶ ¿En qué actividad se desarrolla la Asociación?

- ▶ ¿Cuál es el servicio o cartera de servicios que vende?

- ▶ ¿En qué mercado opera? ¿Cuáles son los segmentos prioritarios?

Para componer una visión hay que tener estos cinco elementos en cuenta:

- ▶ Su historia.
- ▶ Las preferencias actuales.
- ▶ Los factores del entorno.
- ▶ Los recursos de la organización.
- ▶ Las ventajas competitivas que posea.

Por otro lado, una línea de negocio debe definirse conforme a tres dimensiones:

- ▶ Los socios o grupos de socios a los que sirve.
- ▶ Las necesidades de los socios que se satisfacen.
- ▶ La tecnología que permite producir los bienes o servicios ofrecidos.

Para evaluar el potencial competitivo, la participación de mercado o la rentabilidad de cada uno de los servicios de la cartera o la unidad de negocios que representa, se han desarrollado diversos instrumentos de análisis o modelos de portafolios, tales como la matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group (BCG).

En esta matriz, el eje vertical representa la tasa de crecimiento anual del mercado. Se divide en dos partes: crecimiento alto (superior al 10%) y bajo (inferior al 10%). En el eje horizontal se representa mediante una escala logarítmica la participación relativa en el mercado, expresada como una proporción de ventas del principal competidor. Los servicios o productos se caracterizan según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

ESTRELLAS:

- ▶ Alta participación relativa en el mercado.

6. La colaboración en el marco de la Asociación



- ▶ Mercado en alto crecimiento.
- ▶ Consumidores de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento.

SIGNOS DE INTERROGACIÓN: suelen ser “servicios nuevos”.

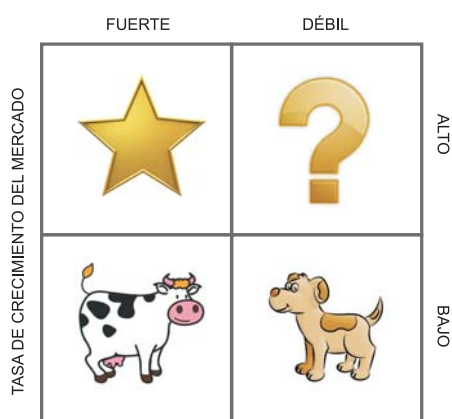
- ▶ Baja Participación en el mercado.
- ▶ Mercados en crecimiento rápido.
- ▶ Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.

VACAS LECHERAS:

- ▶ Alta participación en el mercado.
- ▶ Mercado de crecimiento lento.
- ▶ Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado.
- ▶ Pueden usarse para crear o desarrollar otros servicios paralelos.

PERROS:

- ▶ Baja participación en el mercado.
- ▶ Mercados de crecimiento lento.
- ▶ A veces generan pérdidas.
- ▶ Generalmente deben ser reestructurados o eliminados.



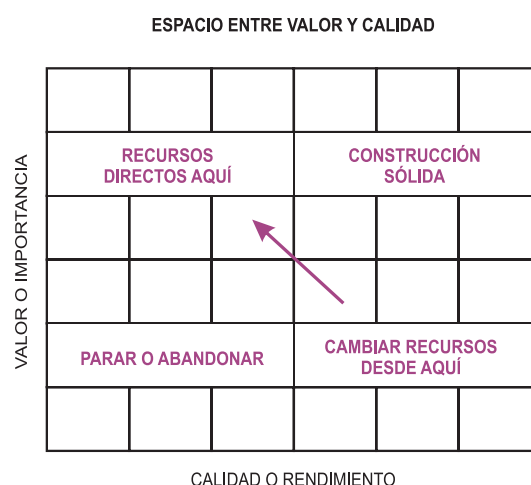
PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS EN EL MERCADO

Otro de los métodos para analizar los servicios prestados por la Asociación, en el que se evalúan su nivel de calidad y el nivel de satisfacción desde el punto de vista de los asociados (los clientes), es la MATRIZ VALOR CALIDAD.

A través de este gráfico se pueden dar cuatro casos:

- ▶ Servicio mal valorado y de baja calidad: la acción sería parar o abandonar la prestación de dicho servicio y eliminarlo del portafolio de la Asociación.
- ▶ Servicio bien valorado pero de baja calidad: se deben poner recursos para mejorar la calidad del servicio.
- ▶ Servicio de alta calidad pero mal valorado: se deben aprovechar los recursos de este servicio para mejorar la calidad de los anteriormente descritos.
- ▶ Servicios bien valorados y de alta calidad: son los servicios con una construcción sólida dentro del portafolio de la Asociación.

A partir de las respuestas obtenidas en los cuestionarios de evaluación de los asociados, se puede llegar a una ponderación de aspectos tales como valoración del servicio y calidad del mismo, plasmándose en la siguiente tabla:





6. La colaboración en el marco de la Asociación

6.3 Aprender las reglas del Win Win

El Win-Win es una estrategia comercial de origen anglosajón, que podríamos traducir a grandes rasgos como *tú ganas, yo gano*. Es decir, consiste en una dinámica de negocio y asociación entre dos entidades en la que las dos salen beneficiados. Esta filosofía de trabajo pone de acuerdo a la mente y el corazón; articula alianzas estratégicas que no sólo nos permitan abrir vías de negocio con un partner (socio). También está muy enfocada a la satisfacción del cliente.

A menudo, nos centramos tanto en la idea de vender algo a alguien, que nos olvidamos del aspecto esencial de nuestra función: hacer la vida de alguien mejor. Sobre ese eje versa también el *win-win*: *What does the ideal state look like?* Dicho en castellano: ¿Cuál sería el estado ideal de la situación, ese en el que todos estaríamos felices? Esta filosofía significa que todo acuerdo, trato o negociación en la que participamos, resulta beneficioso para todas las personas involucradas.

Para establecer esta clase de alianzas, las asociaciones son el marco más propicio: ponen en relación entidades afines o complementarias, potencian su alianza, amplían sus horizontes de negocio, estimulan servicios y productos para hacerlos más completos y generan mayor satisfacción en los clientes, que adquieren estos y que además se benefician de sus precios más competitivos, lo que acaba revirtiendo en mayores ingresos para los asociados que integran nuestra Asociación. Un ciclo de karma positivo que funciona en forma de círculos concéntricos a favor de todos los agentes implicados en este proceso.

Al mismo tiempo, el *ganar-ganar* implica que las dos entidades que se asocian tienen que armonizar sus valores, deseos y expectativas para salir beneficiadas

ambas. Es decir, las dos deciden entenderse a costa de ceder en algunos aspectos para poder ganar en otros. Dicho en plata: quiero ganar y quiero que tú ganes. **Con una solución de win-win todas las partes se sienten cómodas con la decisión que se adopta, y esto genera un compromiso y motivación mucho mayores en el desarrollo de la alianza de negocio.**

7.

La Comunicación
externa no sólo
son los medios
de Comunicación





7. La Comunicación externa no sólo son los medios de Comunicación

7.1 La era de la Comunicación: los mercados son conversaciones/Internet/las redes sociales

¿Cómo era nuestra vida antes de Internet?

Probablemente nos lo hemos preguntado miles de veces, sin ser capaces de encontrar la respuesta acertada. Hace poco, una de las grandes comunicadoras de nuestro país, **Silvia Albert (@silviaalbert)** formulaba una suerte de viaje hacia el futuro con el que respondía a la pregunta opuesta: ¿y qué pasará después del 2.0? Albert reflexionaba que **“siempre tendremos, como tuvimos y tenemos, las palabras”**. Y es que comunicar es un arte de personas y de palabras, antes que de marcas y de compañías.

Siempre lo ha sido y lo continuará siendo, aunque haya gente que no se haya querido dar cuenta hasta ahora. Esta pasión por la palabra transpira en Internet y el mundo 2.0 más que en cualquier estrategia de marketing, Comunicación y relaciones públicas de las de “la antigua usanza”. **Los bloggers, estos nuevos comunicadores del siglo XXI, se definen ya a sí mismos como influenciadores y contadores de historias**, de este modo pasan a ocupar un lugar muy relevante en el mapa de **prescriptores de cualquier organización o institución**, adquiriendo un rol mucho más estratégico del que posiblemente les habíamos otorgado hasta ahora.

En los albores del nuevo siglo, hemos pasado de la era de las marcas a la de las personas, de los antiguos consumers a **los adprosumers (advertisers+producers+consumers; anunciantes, productores y consumidores)** una figura que no sólo es productora y consumidora de sus propios contenidos y tendencias, sino que también ha pasado a promocionarlos y a publicitarlos en la red social entre miles y miles de personas.

Este nuevo productor, consumidor y publicista de noticias va a ser tenido en cuenta en la medida en que no le haya fallado antes a la sociedad, a sus allegados, a sus colegas de trabajo, a las personas que conforman su círculo social. Sus palabras —el arma más importante de la que dispone el ser humano después de sus sentimientos— serán valoradas y ejemplificadas en tanto en cuanto su vida como persona haya sido digna, honesta y transparente a la hora de comunicar y de transmitir un mensaje en un entorno *offline* o 1.0. Esto es algo que, poco a poco, empiezan a interiorizar las marcas y las organizaciones, que están cediendo el terreno a este nuevo y apasionante mundo en el que se ha convertido la Comunicación social y de masas, un mundo 2.0 de estructura definida por un gran y complejo entramado de redes sociales.

Caben ya pocas dudas de que **estamos en la era de las personas y del intercambio de un conocimiento que no tiene límites, una nueva aventura por descubrir, a través de la cual por primera vez la Comunicación es horizontal y bidireccional, algo nunca pensado hasta hace pocos años**. Una era que ha logrado conseguir esta mayor sensación de cercanía entre las marcas y las personas y poner al servicio del ciudadano una ingente cantidad de información útil, práctica y que le genera confianza como receptor, algo que curiosamente hasta ahora no habían conseguido muchas organizaciones.

En ese sentido, es interesante la reflexión de Eduard Punset, el famoso divulgador científico, en su último prólogo del libro 'Cómo la tecnología cambió mi vida', al poner como ejemplo **el papel trascendental que tuvieron antiguas rutas milenarias como la de la seda para ayudar a mejorar la calidad de vida de la Humanidad y “conglomerar el intercambio de información, de sabiduría, de chismorreos y de genes que sustentaron las futuras civilizaciones”**.

7. La Comunicación externa no sólo son los medios de Comunicación



Según la conclusión del último estudio realizado por el Observatorio de Comunicación Interna, con el que colabora Dircom, sobre Redes Sociales y Comunicación Interna (octubre 2012), **la cultura 2.0 puede además favorecer la gestión del conocimiento, la generación de ideas y la solución innovadora de problemas en las empresas y organizaciones.**

7.2 ¿Qué son las redes sociales?

En primer lugar, cuando hablamos de medios sociales (del inglés, *social media*) es prioritario establecer la diferencia entre motores de búsqueda (Google, Yahoo, etc.) que son los que nos ayudan a bucear en el inmenso océano de Internet, y lo que se conoce popularmente como redes sociales, que hacen referencia a una serie de canales de Comunicación 2.0 (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Flickr, etc.) a través de los que podemos difundir nuestros mensajes a unos públicos objetivos. Estas últimas se pueden clasificar, a su vez, en redes verticales (cuando hacen referencia a un mismo sector o a una comunidad virtual más específica, por ejemplo LinkedIn en el área profesional) y en redes horizontales o *mainstream* (anglicismo que literalmente significa corriente principal, que se utiliza para designar-enviar-modular vídeos en informaciones a través del entorno 2.0; soportes que incluyen los pensamientos, gustos o preferencias aceptados mayoritariamente en una sociedad; como es el caso de Facebook, mucho más popular y dirigido al gran público). Así, **lo que antes comunicábamos a través de una nota de prensa o de una entrevista telefónica en el mundo offline, ahora lo hacemos por medio de un post en un blog o lanzando un tweet (mensaje corto de 140 caracteres que se emite en la red social de Twitter) en el entorno 2.0.**

Dentro de las principales plataformas sociales nos encontraríamos también con **el blog**, herramienta 2.0 por excelencia y pilar base en torno al cual deben girar el resto de canales 2.0, cuya principal misión es crear

marca, generar visibilidad y notoriedad y servir como fuente de alimentación al resto de plataformas *online*.

Dicho todo esto, cada sector requiere de una aproximación diferente a los medios sociales, por eso es muy importante contar con un Plan de Comunicación con objetivos definidos, públicos objetivos y mensajes clave para poder desarrollar coherentemente una estrategia de Comunicación *online* potente y que genere resultados óptimos.

7.3 Clasificación de los medios sociales: blog y canales 2.0

De este modo, podríamos establecer la siguiente clasificación en relación a las principales plataformas sociales o canales 2.0 que existen actualmente:

- a) **Blog:** procedente del inglés americano *web* (página en Internet) + *log* (cuaderno), **los blogs son cuadernos de bitácora que permiten compartir, a modo de diario, contenidos y experiencias con nuestros públicos. Es muy importante mantener el blog vivo y con contenido permanente, lo ideal suele ser postear unas 2-3 veces por semana para generar engagement (fidelización) entre nuestra comunidad.** Los blogs se clasifican en personales y profesionales (corporativos/institucionales y comerciales).
- b) **Twitter:** se trata de un microblogging (servicio de micro-artículos, cuya extensión es equivalente a un sms -mensaje corto de móvil-) y una libreta virtual, que permite **contar una historia en 140 caracteres**, hay quien habla incluso de "generar titulares". Twitter es una herramienta perfecta para 'publicitar' el contenido de nuestro blog **y generar viralidad en la red.**



7. La Comunicación externa no sólo son los medios de Comunicación

- c) **Facebook:** es una plataforma *mainstream*. Se dirige a una cantidad mucho mayor de público que Twitter, y a la vez **más popular**. Se utiliza para temas más personales que Twitter, pero es a la vez una excelente **plataforma para volcar contenidos dirigidos al gran público**.
- d) **LinkedIn:** es una red social vertical, que nos permite principalmente construir una **red de contactos profesionales** y compartir con ellos nuestras actualizaciones en tiempo real.
- e) **YouTube:** se trata de **una red social de música y vídeos**, donde podemos compartir contenidos audiovisuales. Muy recomendable para generar contenidos virales, ya que llegamos a una gran cantidad de personas en red.
- f) **Flickr:** es una red social de fotos, aconsejada para alojar todos nuestros contenidos de imágenes, **tanto corporativos como apariciones en prensa, etc.**
- g) **Pinterest:** es la nueva red social para compartir todo tipo de **contenidos audiovisuales**, como un tablón de anuncios donde el usuario *pinnea* todo tipo de contenido que puede resultar de interés para su audiencia.

Existen muchas más redes, pero las citadas son las que tienen mayor uso en la actualidad y las que más potencial ofrecen para desarrollar una estrategia integral de Comunicación *online*.

7.4 Influencers, nuevos prescriptores de opinión en el entorno *online*

Dentro de este nuevo mundo virtual, existe una figura clave que le ha robado protagonismo a muchos de los antiguos líderes de opinión. Se trata de **la figura del influencer** –un perfil que es capaz de generar corrientes

de opinión de los más diversos temas y de arrastrar tras de sí a miles y miles de *followers* (seguidores) con su apoyo incondicional-. Contar con su complicidad o simpatía, se ha convertido en el bien más preciado y buscado por muchas de las marcas y de las organizaciones, que ya no van a intentar 'convencer' o dirigirse al periodista de la sección correspondiente, sino detectar a los *influencers* (creadores de influencia) clave de su sector.

Muchos de ellos son **bloggers** (gestores y redactores de blog) de renombre, y postean con frecuencia en sus bitácoras sobre los temas de mayor actualidad del momento. Es importante matizar que el *influencer* no siempre tiene un blog propio, pero con frecuencia expresa su opinión en esta plataforma o a través de los canales que le ofrecen los medios sociales.

7.5 Cómo generar *engagement* (fidelización)

Una de las palabras clave del entorno 2.0 viene, como casi todas, del inglés y todavía no se ha traducido en muchos foros. Se trata del *engagement*, o la capacidad de generar compromiso-fidelidad en nuestros lectores, usuarios o, por emplear el término virtualmente más apropiado, *followers* (seguidores). Aquí existen muchas estrategias, pero la más fiable son los criterios de medición que establecen muchas de las herramientas de los medios sociales (en la mayor parte de las ocasiones de pago, si queremos un informe completo).

Uno de los sistemas de métricas conocido como SICK (Segmentation, Implementation, Critical Mass, Knowledge Integration) establece que para una masa crítica en las plataformas más populares (Facebook, Twitter, etc.) serían necesarios unos 1.000 *followers*, con una interacción de un 10% de la comunidad con la marca o con la organización. Es decir, que **necesitamos tener 1.000 seguidores para garantizarnos así que al**

7. La Comunicación externa no sólo son los medios de Comunicación



menos 100 de ellos interactúen en nuestra red social y, de este modo, dinamizan la comunidad virtual de seguidores que la integra.

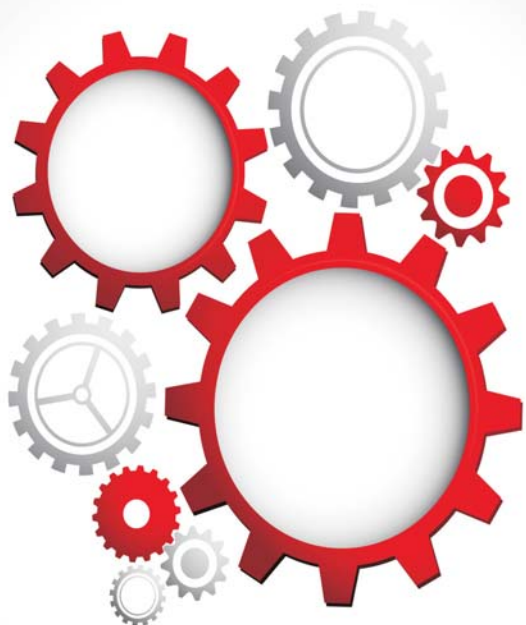
7.6 Cómo medir el impacto de los medios sociales

Aunque es la pregunta del millón, posiblemente es mucho más fácil medir el IOR (Impact Of Relationships, Impacto de las Relaciones) que el ROI (Return Of Investment, Retorno de la Inversión) en la Comunicación actual. Aquí estaríamos hablando de herramientas muy potentes (y en algunos casos de pago) pero muy precisas como Facebook Insights, Google Analytics, TweetCount, TweetReach o Klout entre otras.

Todas ellas son indicadores de cuatro variables clave de nuestra presencia en redes sociales: autoridad, influencia, tráfico y la interacción que somos capaces de generar con nuestra comunidad. Es muy importante también diferenciar entre cantidad y calidad, ya que uno puede tener un gran número de *followers* (seguidores), pero que sin embargo sean de muy baja calidad (con poca influencia y que apenas interactúen) y además es necesario tener en cuenta en todo momento el *sentiment* o inclinación hacia la organización de los perfiles (estos se pueden clasificar como 'apóstoles' de la ideología y valores de nuestra organización, así como detractores o bien neutros en función de la orientación de su mensaje).

8.

Plan de Comunicación





8. Plan de comunicación

8.1 Plan estratégico de comunicación

Un plan estratégico de comunicación debe abordar un plan estratégico que ofrezca una respuesta transversal a los objetivos y retos de una Asociación, tanto en el ámbito interno como externo. Este plan estratégico de comunicación consta de 16 ejes potenciales, que cada entidad debe desarrollar en función de su tamaño, objetivos y necesidades:

- 1) **Resumen ejecutivo:** recoge una visión general de lo que el plan de comunicación pretende alcanzar, la necesidad a la que responde y el efecto que tendrá en la organización.
- 2) **Proceso de comunicación:** el plan debe incidir en los efectos positivos del proceso comunicativo, al tiempo que incita a los directivos y personas clave de la Asociación en su desarrollo como comunicadores más persuasivos. Para concretar ese objetivo, conviene fijar con claridad la visión y los valores.

8.1.1 La Visión

La visión hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la Asociación en el futuro. Expresa, por tanto, la representación de las características más importantes que tendrá nuestra Asociación a largo plazo, la imagen mental de la trayectoria de la misma en su funcionamiento y la meta a conseguir.

- a) Visión y valores que guían a la Asociación
- b) La visión representa la personalidad de la Asociación en el momento actual y, de cara al futuro, debe responder a la pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestra Asociación en la actualidad y cuál queremos que sea en adelante?

Esta declaración debe describir el propósito o razón de ser de la Asociación, la justificación de su existencia continuada o lo que la sociedad/sector/asociados esperan a cambio de su pervivencia y cómo quiere aportar valor a sus grupos de interés.

Aunque la visión es un elemento que tiende a ser estable en el tiempo y no debe cambiar con demasiada frecuencia, realmente es un concepto dinámico, que evoluciona como el resto de los componentes de la organización, y no debe ser un corsé para su evolución y desarrollo. La visión hace referencia a la percepción actual de lo que será, o debería ser, la Asociación en el futuro.

Podemos decir que la visión es una declaración que **describe la realidad futura, deseable y alcanzable de la Asociación**, la dimensión global de la apuesta estratégica y dónde se ve la Asociación **dentro de un amplio horizonte estratégico (5 - 10 años)**. Se establecerán los criterios que la Asociación debe seguir y que marcan su camino, de tal manera que sea una referencia para todas las actuaciones de los individuos.

Todas las organizaciones tienen unos valores específicos y sus objetivos son proporcionar una identidad a sus miembros, **facilitar el compromiso colectivo, fomentar la estabilidad del sistema social y normalizar la conducta de los individuos**.

8. Plan de comunicación



8.1.2 Los valores

Los valores se van creando a lo largo del tiempo a partir de una serie de factores que los van modelando, estos factores pueden ser: externos (cultura del país, región, sector...), internos (líderes y directivos, políticas de recursos humanos...) e históricos.

Entendemos por valores aquellos principios que **guían los comportamientos de las personas y sus relaciones para el desarrollo de la Asociación y la consecución de su visión**; son las referencias conceptuales que orientan y describen el comportamiento de las personas.

Los valores deben ser contruidos y gestionados de forma proactiva y es fundamental el compromiso activo de todas las personas, especialmente de los líderes, quienes asumiendo dichos valores como propios y con su ejemplo, actitud y coherencia aseguran la implantación de los mismos a todos los niveles. La gestión de los valores requiere, pues, una actuación sostenida y perseverante en el tiempo y un fuerte liderazgo.

Fases de adecuación entre los valores y el proceso comunicativo

- Análisis de la situación; principales cuestiones y retos que debe afrontar el plan.
- Concretar el posicionamiento de la organización.
- Modular el mensaje del plan. Ya lo dijo el ensayista canadiense, Marshall McLuhan: “el medio es el mensaje”. En la medida en que Internet ha multiplicado, diversificado y complejizado los canales comunicativos, también la Asociación deberá adoptar diferentes mensajes y medios en función de qué sea lo que quiere comunicar.
- Investigar, describir y localizar los públicos y audiencias objetivo.

- Identificar el mensaje con la audiencia. Una labor de síntesis y adecuación a nuestro público en la que Twitter es el paradigma.

8.2 El Plan de comunicación: acciones básicas de comunicación y PR (comunicación *online*) en cualquier Asociación y ONL (Organización No Lucrativa)

Un plan comunicativo debe estar conformado por los siguientes elementos para que quede articulado de una manera coherente en relación al proyecto de la entidad que lo desarrolla.

- Objetivos.
- Públicos/Destinatarios a los que se dirige.
- Mensajes fundamentales que quieren transmitirse.
- Canales y redes sociales con los que se estructura la comunicación.
- Tiempo.
- Presupuesto.
- Expectativas.
- Evaluación y seguimiento.

Asimismo, es importante que ese plan comunicativo elabore y desarrolle las siguientes claves:

- Imagen corporativa de la Asociación.** Hay que definir la filosofía y los valores que la caracterizan y comunicarlos de manera clara y directa.
- Coordinación y transversalidad en el ámbito interno y externo** en el proceso comunicativo, así como fijar los mecanismos



8. Plan de comunicación

de supervisión para velar por la coherencia y eficacia del mismo.

c) **Organización de actos**, tales como reuniones de Dirección y empleados, ruedas de prensa... y apoyo a la Dirección General (entrevistas, presentaciones...).

d) **Fomento y desarrollo de la relación con los medios.**

1) Contactos regulares con los editores/directores de los medios y/o periodistas, fomentando un clima de confianza e interés informativo mutuo, en un ambiente desenfadado y cordial, pero eficiente en cuanto a las exigencias informativas.

2) Análisis de los contenidos de las publicaciones impresas y *online*, con el objetivo de conocer qué temas les interesan, sus enfoques y el tratamiento de las temas. Dicho en otras palabras: si quieres interesar, conoce primero el foco de interés de aquel a quien quieres interesar.

3) Propuesta concreta de temas a desarrollar.

4) Lealtad y eficiencia en las solicitudes de información que nos hagan los medios; hablamos de una comunicación de ida y vuelta.

5) Promoción de entrevistas, dossiers temáticos y documentos estructurados en la dinámica de preguntas-respuestas.

6) Gestión de visitas a las instalaciones.

e) **Elaboración de estrategias comunicativas con socios.** Fundamental para generar y desarrollar un vínculo entre estos y nuestra entidad a través de la emoción y la creación-identificación de valores positivos.

f) **Elaboración de estudios y cuestionarios** (encuestas, control de calidad...).

g) **Adaptación y traducción del material corporativo al exterior** (creatividad, *banners*, notas, *claims*, folletos, contenidos de la web...).

h) **Control de contenidos (relevantes y de calidad) de la página web.**

i) **Gestión y actualización de la sala de prensa virtual.**

Este proceso debe incluir:

- Dossier de prensa.
- Organigrama del equipo directivo.
- Notas de prensa publicadas (los medios nacionales reciben una media de 139 notas de prensa diarias, procedentes de empresas e instituciones y la cifra se reduce a 57 cuando hablamos de medios de ámbito autonómico o local (Fuente de la información: 'La comunicación externa en el hospital. La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario'. De Carmen Costa Sánchez).

Así pues, conviene afinar mucho en esas notas, buscando un enfoque objetivamente informativo que convoque el interés de esos medios y también, claro, de sus lectores.

- Fototeca (imágenes de los ejecutivos de la Asociación, logotipos, gráficos...).
- Estudios realizados.

j) **Búsqueda y negociación con proveedores.**

k) **Desarrollo de herramientas de comunicación interna** (por ejemplo: resúmenes de prensa, informes del sector, emails internos...).

l) **Control y seguimiento de la aplicación de la marca en todo tipo de soporte** (presentaciones, folletería, papelería, correspondencias...).

8. Plan de comunicación



m) Relación con los poderes públicos.

La idea es poner de relieve el sentido de la responsabilidad social dentro de la comunidad (local, nacional...).

Desarrollo de una política abierta y transparente, así como de una RSC (Responsabilidad Social Corporativa), centrada en el ámbito social y medioambiental.

Anexo 1. Plan de comunicación y relaciones externas de Aeseg (Asociación Española de Medicamentos Genéricos)

a) Asociados.

Público interno

Son fuentes o portavoces de la organización, pero también público receptor de mensajes de la Asociación. Demandan un intercambio fluido de información y una coherencia en los mensajes expuestos a la opinión pública.

Acciones

Definición de mensajes y públicos. Comunicados internos. GT comunicación & Marketing. Newsletter semanal. Revista corporativa. Informes y estudios del sector. Intranet. Cursos asociados: formación. Website 2.0.

b) Públicos institucionales.

Público

Son receptores de comunicación y en todos los casos interlocutores de la Asociación. Los mensajes deben ser claros, sencillos y directos. La colaboración con todos ellos proviene del cultivo de la relación con profesionales y/o titulares de los cargos, con poder de decisión. El intercambio de información resulta altamente beneficioso y recomendable.

Acciones

Reuniones institucionales. Reuniones CC.AA. (con las Comunidades Autónomas). Reuniones en Bruselas (con las entidades reguladoras de la sanidad en el ámbito de la Unión Europea). Intercambio de información y mensajes. Informes y estudios del sector. Jornadas y *workshops* (planes de optimización de los procesos de trabajo de la entidad). Revista corporativa. Website (página web corporativa). Participación en foros y congresos del sector. Redes sociales y comunicación 2.0.

c) Medios de comunicación

Público externo

Son receptores de comunicación y en todos los casos interlocutores para la Asociación. **Los mensajes deben ser claros, sencillos y directos**. La colaboración con todos ellos proviene del cultivo de la relación con profesionales y/o titulares de cargos con poderes de decisión. El intercambio de información resulta altamente beneficioso y recomendable.

Acciones

Notas de prensa (nombramientos, incorporación de nuevos asociados, **eventos, congresos**, etc.). **Positions papers** (documento de referencia sobre temas concretos). **Encuentros one-to-one (cara a cara, personalizados)**. Presentación de informes y estudios. Jornadas de divulgación sobre los medicamentos genéricos. **Revista corporativa. Website. Redes sociales y web 2.0.**

8.3 Muestra y sistemas de investigación

Lo primero que hay que decidir a la hora de realizar una **Auditoría de comunicación** es la determinación de la muestra sobre la que vamos a actuar para obtener la información. Para determinar la muestra hay que identificar todas nuestras audiencias y tenerlas adecuadamente segmentadas. Las técnicas estadísticas



8. Plan de comunicación

nos permitirán seleccionar una muestra que represente adecuada y fiablemente a los públicos de la organización, tanto a nivel interno como externo.

En segundo lugar, habrá que determinar los objetivos de la investigación, es decir, determinar con claridad y alcance lo que queremos evaluar.

En tercer lugar, se deberá decidir sobre la metodología de la investigación, si se va a precisar un sistema cualitativo de investigación, un sistema cuantitativo o una combinación de ambos. En **las Auditorías de comunicación**, el análisis cualitativo es muy recomendable **sobre todo para obtener información abierta sobre determinados temas de interés de la investigación sobre los cuales posteriormente preguntar de forma cerrada en la encuesta**, por ejemplo. **Los sistemas de investigación cualitativa ofrecen técnicas para obtener información acerca de las actitudes, comportamientos, de las motivaciones de las personas.**

La entrevista, tanto individual como grupal, es una de las principales técnicas de investigación cualitativa dentro de la Auditoría de comunicación: el investigador obtiene información sobre el punto de vista y la experiencia de la persona o grupos de personas. La entrevista puede ser abierta, si no existe un guión previo, semiestructurada o estructurada si se adaptan a un guión predefinido. Como técnica cualitativa, no importa el número de entrevistas que se hagan sino su calidad y el grado de información obtenida.

Las técnicas de investigación cuantitativa dentro de una Auditoría pretenden ofrecer información estadística, sobre la relevancia y la frecuencia de un hecho. La encuesta es la principal técnica de investigación cuantitativa en la Auditoría de comunicación. Se parte del diseño de un cuestionario y se decide la metodología: telefónica, presencial o por email. En función del grado de complejidad del cuestionario y del presupuesto del que se disponga se seleccionará una u otra.

Como complemento a las técnicas cuantitativas y cualitativas se recomienda utilizar la técnica de Observación Directa por parte de los investigadores que permita un análisis de las producciones comunicacionales existentes: mensajes, soportes, etc.

Es muy importante trabajar con un cronograma y determinar un periodo de tiempo en el que llevar a cabo la Auditoría de comunicación, en el cual se establezcan las diferentes etapas de la investigación. Tras el trabajo de campo que supone la recogida de datos se analizará la información cualitativa y estadísticamente y se elaborará un informe final.

8.4 Claves de la relación de la Asociación con los medios de comunicación

Uno de los ámbitos más importantes de la comunicación externa de las Asociaciones y Organizaciones es el que conforma la relación con los medios de comunicación. Vivimos en la sociedad del conocimiento, en la cual la información es cada vez más accesible a todos los ciudadanos; las Asociaciones y Organizaciones como parte de esta sociedad están en el centro mismo del proceso y han de conocer el funcionamiento de los medios de comunicación para poder entablar unas relaciones que satisfagan los objetivos de ambos.

El efecto 'altavoz' de los medios de comunicación, al ser **capaces de llegar al mismo tiempo a millones de personas, los convierte en prioritarios** en la gestión de la Comunicación externa de las organizaciones. No obstante, es cierto que la expansión de Internet y el vertiginoso desarrollo de los *social media* en los últimos años están haciendo que muchas reglas cambien en el juego de la relación con la 'prensa' (como antes se le denominaba), no es menos cierto que el papel que desempeñan sigue siendo prioritario y merece la pena dedicarle unas líneas.

8. Plan de comunicación



En la organización de un departamento de comunicación de una Asociación la parte de **Gabinete de Prensa** ha de conformar una de sus principales áreas de actuación y ha de estar liderada por un profesional de la comunicación. Debe tener capacidad de redacción y empatía con los periodistas, conocedor de su lenguaje y claves, no siempre entendidas por los gestores de las entidades asociativas, al igual que muchas de las empresas. José Manuel Velasco, presidente de la Asociación de Directivos de comunicación, publicaba en su Blog 'Fábulas de comunicación' que los directores de comunicación son los “moderadores de los procesos de diálogo con los grupos de interés”: de la misma forma éstos han de gestionar los procesos de diálogo con los medios de comunicación, uno de los principales grupos de interés de las Asociaciones y Organizaciones. Esto viene bien para incidir en una idea fundamental: las relaciones con los medios de comunicación son sólo una parte de la comunicación corporativa de la entidad, por tanto éstas han de ser coherentes y estar **integradas en la Política de comunicación** de la misma forma en todas sus expresiones.

Existen algunas claves en la relación con los medios de comunicación que viene bien conocer y que son extensivas en la práctica a cualquier empresa, organización, Asociación, institución política, ONG, etc. Estas claves **comienzan por una máxima principal: la confianza**. Confianza entre el periodista y el responsable de comunicación. Confianza entre el portavoz y el periodista. Confianza entre la Junta Directiva de la entidad y el responsable de comunicación. Construir un clima de confianza capaz de sostener en el tiempo una relación de **colaboración** entre la Asociación y el periodista, que permita a la primera trasladar sus mensajes a una audiencia integrada por miles de personas, y al segundo obtener información interesante para esta misma audiencia. Esta confianza viene determinada, además, por la **veracidad** de la información y la **transparencia**, una sin las otras no podrán ser posibles.

Es muy importante conocer bien a los periodistas más apropiados para tratar información sobre nuestra Asociación. Para ello, en primer lugar, es necesario realizar un profundo **análisis de los medios de comunicación** existentes, generalistas y especializados; tanto en el ámbito nacional como en el autonómico y local, así como los de ámbito internacional en el caso de que tengamos intereses fuera de nuestras fronteras. Realizar un seguimiento de estos medios nos va a permitir averiguar los redactores y responsables que, dentro de cada uno, trabaja en la sección o secciones en las que podrían encajar nuestras noticias. Hay que tener en cuenta que una misma entidad puede relacionarse con diferentes periodistas de un mismo medio ya que la naturaleza de sus informaciones puede ser diferente en según cada momento. Por ejemplo, una Asociación como FEDIT (Asociación que agrupa a diferentes organizaciones interesadas en el desarrollo de sistemas de innovación y tecnología) que representa la Innovación que realizan sus Centros Tecnológicos asociados, puede generar información relacionada con ciencia y tecnología, pero también maneja información sobre cuestiones económicas del Sistema de I+D que pueden resultar relevantes para los redactores de las secciones económicas y los medios económicos.

Una vez hemos elaborado una **Base de Datos** de los medios de interés, lo ideal es presentarnos a ellos de forma personal y explicarles en qué consiste el proyecto de nuestra Asociación. La Base de Datos de medios debe actualizarse periódicamente, ya que es frecuente que haya cambios en las redacciones.

Es muy recomendable tener un **Dossier de Prensa** de la organización, que en la práctica **es un argumentario**, en el cual queden por escrito en formato de preguntas y respuestas el ideario de la entidad y todas aquellas cuestiones de la misma que pudieran ser de interés. Para su elaboración se suele realizar **una batería de preguntas**, poniéndonos en la



8. Plan de comunicación

piel de un periodista, ante las cuales se consensuan y elaboran un conjunto de **respuestas que contienen los mensajes que queremos transmitir**. Esto servirá, además, para unificar diferentes informaciones sobre nuestra entidad a transmitir en el caso de organizaciones con estructuras internas jerarquizadas en diferentes ámbitos, geográficos por ejemplo.

Como decíamos anteriormente, el **éxito de una buena relación con los medios es la confianza**, para ello es importante mantener una buena relación con los periodistas, **una relación de colaboración que no sea fruto del interés sino de la ayuda mutua**. Según un estudio realizado por la agencia de comunicación Estudio de Comunicación y Demométrica en el año 2007 'Periodistas, empresas e instituciones: claves de una relación necesaria' el periodista confía sobre todo en sus contactos personales. Y el rigor y la exactitud de la información que se recibe es la consideración más importante que hacen de la misma.

En este mismo estudio se hace una estimación del volumen diario de **notas de prensa** que los periodistas afirman recibir de empresas e instituciones: los medios nacionales reciben una media de 139 notas de prensa diarias. Esta cifra nos hace pensar que debemos afinar mucho no sólo en la información que les transmitimos, sino en la forma en cómo la preparamos y cómo se la hacemos llegar. Los periodistas entrevistados consideran publicables sólo el 12% de las mismas, e indican que no están redactadas con mentalidad periodística, que son muy publicitarias, que no incluyen suficiente información de interés y tienen mucha "paja". En ese sentido, conviene hacer acopio de una serie de principios básicos que aseguren una correcta elaboración escrita en el ámbito periodístico.

8.5 Las reglas de oro de la nota de prensa

Los periodistas reciben diariamente cientos de notas de prensa, la mayoría de ellas terminan siendo eliminadas ya

que no despiertan su atención. A la hora de redactar una nota de prensa hay que seguir una serie de pautas básicas que mejorarán la recepción de la misma por parte del periodista.

En primer lugar, es importante tener presente que el titular sea llamativo y condense aquello que quieran transmitir. También es importante incluirlo en el asunto del email, porque si no el periodista puede que ni siquiera abra el correo electrónico.

También es relevante valorar que el tiempo puede ser un poderoso aliado en nuestro proceso comunicativo como asociación. Es a través del tiempo cuando se consolidan las relaciones de confianza con los periodistas (la realidad tangible de los medios a los que pretendemos llegar). Conviene tener presente esto cuando desarrollamos una relación profesional (y humana) con los profesionales que están en los medios.

En la medida en que seamos capaces de tejer una relación de mutua confianza y respeto, crecen las posibilidades de que nuestras informaciones encuentren eco en los medios. Esa relación de confianza, que no sólo de interés, es uno de los pilares en los que se fundan los buenos oficios de la comunicación corporativa, pero no es el único. Al elaborar una nota de prensa hay que tener muy presente que, con independencia del formato del medio al que se dirija (impreso, *online* o radiofónico), lo más importante es hacer del evento o comunicado algo noticiable.

Es decir, cuando se elabore la nota, hay que ponerse en el papel del periodista y **preguntarse antes de nada si lo que se va a comunicar tiene interés real** no sólo para el redactor sino para el público al que se dirige el medio en el que trabaja y que será el receptor final de la noticia.

Es decir, el primer objetivo como redactor de una nota de prensa es convocar el interés de quien le lee. ¿Cómo se consigue esto? Poniéndose en la piel del periodista de ese medio y, más importante aún, en la de las personas que van a leer y escuchar su información. **Ahí estriba el reto como comunicador**: despertar el interés de quien recibe la noticia y **elaborar un relato entretenido, veraz y conectado con la realidad de quien recibe la información**.

8. Plan de comunicación



¿Cómo se consigue esto? Con profesionalidad (nadie mejor que un periodista para persuadir a un periodista), empatía, capacidad de observación, fluidez y mordiente en la narración. En suma, hay que redactar una nota de prensa de calidad, que tenga interés para la gente y que ofrezca suficientes elementos para ser difundida.

También es muy importante medir bien los tiempos; **planificar el envío de esa nota de prensa, de manera que el periodista la recibe en un plazo razonable de tiempo para incluir en su agenda de eventos.** Al mismo tiempo, el evento no debe estar muy distanciado en el tiempo del momento en que se emite la nota de prensa porque, asumámoslo, el periodista es un 'animal social caótico por naturaleza' que se mueve por impulsos que recibe del exterior.

¿A través de qué pautas puedo guiarme para redactar la nota de prensa?". Aquí va una estructura básica de cómo confeccionarla.

La nota de prensa se debe redactar siguiendo la **estructura de una noticia**: titular, subtítulos, entradilla, sumarios. Hay que destacar el contenido principal; las ideas fundamentales que se quieren transmitir en estas partes de la nota.

No se debe utilizar más de una página en la nota de prensa: por norma, el periodista anda escaso de tiempo y no leerá tres páginas de información.

Se debe dar respuesta a las cinco W del periodismo: **What? Why? Who? When? Where?** (¿Qué? ¿Por qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde?). Se puede añadir el **¿Cómo?** Así como la **consecuencia final de la información** que se puede publicar. Asimismo, se deben evitar los giros gramaticales, utilizar frases sencillas y positivas: no usar negativos. Ser concreto.

Hay que tener cuidado con cometer errores ortográficos, sintácticos o gramaticales: una nota de prensa con faltas dará una imagen poco positiva de la entidad y denotará ausencia de profesionalidad.

Además, resulta fundamental explorar y construir una relación con los medios más afines con el ámbito temático de nuestra entidad y de la información que se ha elaborado. De manera que reciban la información

aquellos que realmente puedan estar más interesados en publicarla o darle difusión.

En esa línea, **es importante saber a quién se remite la nota de prensa.** Saber si es el profesional que gestiona los asuntos de nuestro arco temático y establecer una relación fluida, en la medida de las posibilidades, con él. Detalles de sentido común que, no obstante, nunca está de más tener presente: cómo se llama el periodista y tratarle por su nombre, intangibles que al final marcan la diferencia, porque crean un clima de cordialidad y receptividad.

En ese sentido, para demostrar que el trato con el periodista es personal y que nos interesa que reciba la información una persona en concreto, es muy importante enviar las notas de prensa personalizadas. Si va a un correo electrónico genérico, es interesante poner el nombre del jefe de sección o a quien queramos destinar la nota de prensa, para que sepan a quién va dirigida y evitar que piensen que se trata de un envío masivo.

En suma, los periodistas de **los medios de comunicación quieren que las informaciones sean rápidas, veraces y que aporten datos nuevos.** También quieren un trato agradable e informaciones con sustancia, que potencialmente puedan ser del interés de su director, que al final es el que les marca su dirección editorial. Por parte del Jefe de Prensa de la asociación, o el Responsable de Comunicación de la misma, es importante afinar en lo relacionado con los medios y las personas a las que se traslada la noticia, calibrando que esta realmente sea de su interés, al tiempo que su información contiene la esencia de lo que le interesa transmitir a su organización.

9.

Casos de éxito
aplicados
al ámbito de la
comunicación
corporativa





9. Casos de éxito aplicados al ámbito de la comunicación corporativa

9.1 Caso de éxito en el ámbito de las redes sociales.

Premio Korazza 2012 a la **Mejor Campaña de Comunicación:** Asociación Española de Medicamentos Genéricos (AESEG).



Desarrollo de la campaña

AESEG tiene como principal objetivo dar a conocer los beneficios de los medicamentos genéricos y transmitir su valor como herramienta eficaz y eficiente para la reducción del gasto farmacéutico en España así como facilitador de acceso de todos los medicamentos a la población más desfavorecida. Para ello, entre otras acciones, desarrolla un completo portal web, que en 2009 gana el Premio a la Mejor Web Corporativa en Farmacia (II Edición Premios los Favoritos en la Red organizados por Diario Médico y Correo Farmacéutico) y en 2010, el Premio a la Mejor Web Asociativa (III Edición Premios Korazza). En 2011 AESEG se plantea la actualización de su web en línea con nuevos planteamientos de mejora de la interactividad y con la incorporación de nuevos canales y formatos 2.0, y propone dinamizar su actividad en redes sociales.

Objetivos de la campaña

- ▶ Favorecer el conocimiento sobre los medicamentos genéricos entre una ciudadanía cada vez más conectada.
- ▶ Posicionar AESEG como pionero en el uso de las redes sociales, liderando el diálogo y la difusión de información sobre medicamentos genéricos.
- ▶ Mejorar la comunicación de AESEG con sus públicos objetivos utilizando los nuevos canales que ofrece la web social y creando una comunidad en torno al medicamento genérico.
- ▶ Exportar el modelo de comunicación 2.0 de AESEG a la patronal europea EGA y a sus 27 asociaciones nacionales.

Estrategia

- ▶ Coherencia en toda la comunicación en la red y en sus diferentes canales *on* y *offline*.
- ▶ Calidad y renovación de contenidos, dirigidos a instaurar una sólida cultura del medicamento genérico.
- ▶ Agilidad y continuidad en la atención a los usuarios/pacientes/prescriptores.
- ▶ Divulgación y formación de la estrategia a los públicos clave.

Acciones puestas en marcha

- ▶ Auditoría de reputación *online* previa a la puesta en marcha del proyecto.
- ▶ Monitorización de la conversación en la red acerca de los medicamentos genéricos.
- ▶ Establecimiento de criterios de publicación y presencia en redes sociales.
- ▶ Definición de objetivos y métricas.
- ▶ Definición del calendario editorial y 100 ideas @engenerico para arrancar el diálogo en Twitter.
- ▶ Dinamización del perfil corporativo ya existente en Twitter: @aeseg_genericos.

9. Casos de éxito aplicados al ámbito de la comunicación corporativa



- ▶ Lanzamiento y consolidación del blog www.engenerico.com como pieza central en la construcción de la comunidad en torno al medicamento genérico.
- ▶ Creación de un perfil en Twitter orientado al ciudadano/paciente y ligado al blog: **@engenerico**.
- ▶ A los canales existentes conectados a la web corporativa en Slideshare y YouTube se ha sumado un perfil en Pinterest <http://pinterest.com/YoElijoGenerico/>.
- ▶ Difusión en redes sociales de eventos y presentaciones de interés en torno al medicamento genérico: #percepciongenericos, #genericosUE, #smipharm, #SGSglobal entre otros.
- ▶ Alianza estratégica con la red social www.redpacientes.com, comunidad pionera en España para pacientes.



9. Casos de éxito aplicados al ámbito de la comunicación corporativa

9.2 Caso de éxito en el ámbito de la comunicación interna. Comunicación con el asociado.



Objetivo:

Comunicación integrada: Uno de los grandes logros que hemos conseguido estos años ha sido precisamente el **consolidar un modelo de comunicación integrada**, en el que se apoyan todos los departamentos de la asociación (Asesoría Jurídica, Fiscal, Laboral, Formación, Empleo, etc.) **para trasladarles las noticias relevantes a los asociados**, tanto de los servicios como normativas y defensa del sector en general.

Resultado:

Hoy, después de casi ocho años de trabajo, **la comunicación con el asociado marca el ritmo de la actividad de una gran parte de los departamentos**: cuando la circular de papel llega a los asociados se genera una respuesta en visitas y llamadas a la asociación.

¿Cómo lo ha conseguido La Viña?:

A través de la implantación de **una cultura interna de comunicación** en los diferentes departamentos:

- **Concienciar y motivar a los diferentes jefes de los departamentos** para que, además de su trabajo diario, realizaran un esfuerzo adicional por comunicar la información relevante y novedosa al departamento de comunicación para poder trasladarlo a los socios.
- Hoy son los propios jefes de departamento los que recurren al área de comunicación para comunicar a los socios cualquier información sobre cambios normativos, plazos de presentación de subvenciones, etc.
- **Comunicación eficaz:** clarificar mensajes y comunicaciones

Es decisivo conseguir **clarificar y traducir las informaciones más técnicas a un lenguaje más comprensible** para nuestros asociados, empresarios y autónomos del sector hostelero madrileño.

- **Ofrecer información de utilidad:** comunicación 'orientadora'.

Para consolidar el proyecto de comunicación como hilo conductor de la actividad de la Asociación ha sido imprescindible seleccionar bien la información que resulta **de interés para nuestros asociados**.

Deben **cubrir sus necesidades**.

Aportar un valor añadido.

- **Inmediatez** en las comunicaciones:

La llegada de los canales de comunicación digitales nos ha permitido llegar con mayor inmediatez a nuestros asociados.

El **nivel de seguimiento y de lectura** de los boletines digitales **es del 40%**.

9. Casos de éxito aplicados al ámbito de la comunicación corporativa



¿Con qué canales cuenta la asociación?

- Canal *offline*: circulares informativas de papel y cartas. (Llegan a una casa o negocio)

Costes de envío elevados/No posibilidad de seguimiento.

- Canal *online*: Boletines digitales/Redes Sociales. (Llegan al PC o al Teléfono del asociado)

Envío gratuito/reporte de estadísticas de visitas y clicks.

No cabe duda que la comunicación *online* con los asociados es mucho más barata, inmediata y nos permite mayor fidelización.

¿Y los recursos?

El departamento de comunicación supone el 5,3% del Presupuesto global de la Asociación y cuenta con una responsable del departamento, así como empresas colaboradoras externas.

¿Qué función desempeña la comunicación en la Asociación?

La comunicación en La Viña es vital para:

- El funcionamiento de la actividad de la Asociación, incentivando el consumo de servicios a través de la información sobre nuevas normativas, servicios, etc. (servicios transversales de asesoría y gestión especializada en hostelería).
- El papel de la Asociación como lobby en la defensa de los intereses del sector y como asociación más representativa de la Comunidad de Madrid.
- Y para el crecimiento de la Asociación como proyecto de futuro:
 - La Asociación, sin comunicación, perdería peso institucional y de lobby.
 - La Asociación, sin comunicación, perdería asociados que solamente consumen el servicio de comunicación.

- La Asociación, sin comunicación, perdería asociados que consumen servicios únicamente cuando se les comunican los avisos mediante los diversos canales de comunicación.

- La Asociación, sin comunicación, no podría llevar a cabo los eventos gastronómicos que organizamos y que ayudan a hacer nuevos asociados en la entidad, además de la proyección mediática y de imagen que suponen para la entidad.

Con la crisis, el peso estratégico de la comunicación se refuerza más que nunca porque la relación inversión - retorno es muy positiva.

Resultados:

- Gabinete de prensa: El volumen de las noticias publicadas en los medios de comunicación sobre La Viña se han incrementado un 146% desde el año 2006 al 2012.

- Web 2.0: La actividad de su página web www.hosteleriamadrid.com ha incrementado el volumen de visitas en un 88% de 2011 a 2012.

- La Viña ha cambiado la página web y ha automatizado el sistema de publicación de noticias en redes sociales para poder rentabilizar

al máximo nuestras comunicaciones con los públicos externos.

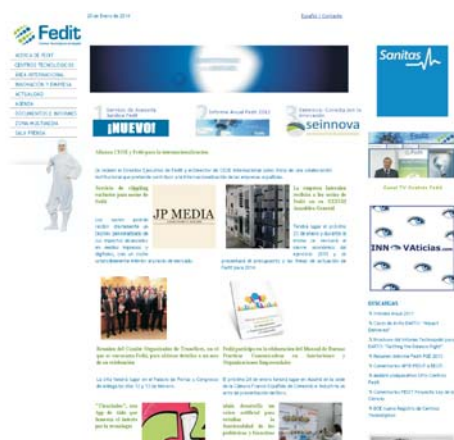
- Comunicación con el asociado:

- El índice de apertura de los boletines informativos que enviamos a los asociados se ha incrementado un 43% en el último año.



9. Casos de éxito aplicados al ámbito de la comunicación corporativa

9.3 Caso de éxito de comunicación interna, con rentabilización en el ámbito externo. El Encuentro Nacional de Fedit de Centros Tecnológicos (EFN)



En 2007 la Federación Española de Centros Tecnológicos FEDIF llevó a cabo una profunda reflexión en su seno que originó un Plan Estratégico que pretendía fortalecer a la organización tanto en su ámbito externo como en el interno, y a los Centros Tecnológicos españoles.

Se estudiaron sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (DAFO) y se afrontaron una serie de objetivos y líneas de actuación en diferentes ámbitos. Uno de los principales enfoques sobre el que se trabajó fue el de la comunicación interna, ya que se decidió apostar por un modelo de red en el que los Centros asociados afrontaran su pertenencia a FEDIT desde la óptica de la integración y la cooperación: un modelo de relaciones de colaboración abierta donde los socios aprovechan sus sinergias para beneficiarse de la colaboración en los campos que deseen y al mismo tiempo se construye una organización cada vez más fuerte y consolidada.

Se tenía que pasar a ser percibida a FEDIT como la organización que representa a los Centros Tecnológicos españoles, principal agente de la I+D+I privada del país, integrada por una red de 5.000 tecnólogos e investigadores distribuidos por todas las comunidades autónomas.

Para conseguirlo era necesario un profundo cambio al que contribuyó la comunicación Interna como elemento vertebrador, que propició el conocimiento y reconocimiento de FEDIT no sólo a nivel externo, sino entre los integrantes de los Centros Tecnológicos asociados.

Para conseguirlo, se identificaron una serie de objetivos estratégicos en el ámbito interno para conseguir el modelo de red que se quería y, entre las líneas de actuación que se establecieron, se afrontó la ejecución de un Plan de Comunicación interna. La base principal sobre la que se sustentaba era que cualquier tipo de estrategia de afianzamiento de la organización en su ámbito externo, requería de un trabajo en el ámbito interno que abordara los siguientes aspectos:

- Fortalecer y afianzar la comunicación como herramienta de gestión en FEDIT.
- Reforzar el sentido de pertenencia y de identificación de los Centros Tecnológicos con FEDIT.
- Mejorar la Comunicación interna y que se contrarrestaran las disfunciones existentes en el circuito interno de comunicación.

Trabajar por potenciar el conocimiento de la organización entre los diferentes ámbitos internos de los Centros asociados (Investigadores y tecnólogos, responsables de comunicación, responsables de Internacional, etc.) y reforzar su sentido de pertenencia a FEDIT, se estableció por tanto como una de las principales líneas de actuación. En definitiva el objetivo era conseguir:

- Que los socios se sintieran parte de un todo que trabaja en beneficio del conjunto.

9. Casos de éxito aplicados al ámbito de la comunicación corporativa



- Que los socios sintieran el orgullo de pertenencia a FEDIT

Surgió de esta forma una de las **acciones estrella** para llevarla a cabo: la **organización de un evento de ámbito nacional, que congregara anualmente a los investigadores y tecnólogos** y otro personal de los Centros miembros de Fedit. Un evento de varios días de duración, el cual, a través de la mejora de las relaciones personales y profesionales de los asistentes, contribuyera a asegurar el desarrollo real de **proyectos de investigación más ambiciosos y de mayor calado** en el Sistema Nacional de Innovación, a través de un entorno de *networking* y cooperación.

En resumen, **para conseguir fomentar la cooperación** entre los miembros de FEDIT, **para ser más fuertes** y mejorar el conocimiento y reconocimiento interno, era necesario crear **foros presenciales de contacto interno** entre el personal de base de los Centros Tecnológicos (principalmente los investigadores y tecnólogos).

Se creó de esta forma **el ENF, Encuentro Nacional FEDIT de Centros Tecnológicos**. Se han celebrado seis ediciones hasta la fecha, en diferentes ciudades españolas, y gracias a las cuales se han cumplido con creces los objetivos iniciales con los que se concibió:

- **Crear un entorno de networking a través de incentivos profesionales y lúdicos**, que favoreciera el intercambio de experiencias entre el personal de los Centros asociados que impulse la cooperación entre ellos.
- **Favorecer la transferencia de conocimiento entre distintos Centros asociados y la generación de proyectos más ambiciosos y de elevado riesgo tecnológico**, capaces de competir en entornos globalizados de Innovación donde cada vez priman más las alianzas.
- **Convertir el ENF en la cita obligada de los**

investigadores y tecnólogos españoles: por número de asistentes y dimensión mediática, por el nivel profesional de las jornadas y proyectos surgidos, y por el número de contactos realizados.

El **Programa** del ENF es prácticamente el mismo en todas las ediciones. Lo que cambia básicamente es la ciudad donde se celebra, así como los contenidos de las diferentes actividades.

Además de contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos del ámbito interno, se ha conseguido una excepcional rentabilidad del mismo en varios aspectos:

- **Un FEDIT más cohesionado, más conocido y reconocido por los socios.**
- **Mejora de las relaciones institucionales de FEDIT:** Ministros, Secretarios de Estado, Presidentes de CCAA y otras autoridades de ámbito estatal, autonómico y local, asistieron al evento. La mayor rentabilidad institucional del evento se obtuvo en la IV edición, en Bilbao, donde SS.AA.RR. Los Príncipes de Asturias, fueron Presidentes de Honor y acudieron a la inauguración del mismo.
- **Visibilidad de FEDIT y de los Centros Tecnológicos:** gran impacto en medios de comunicación generalistas y especializados.
- **Rentabilidad económica:** surgieron oportunidades de patrocinio del evento que contribuyeron a sufragar los elevados costes de producción.

Anexo

Detalle programa Encuentro Nacional Fedit de Centros Tecnológicos:

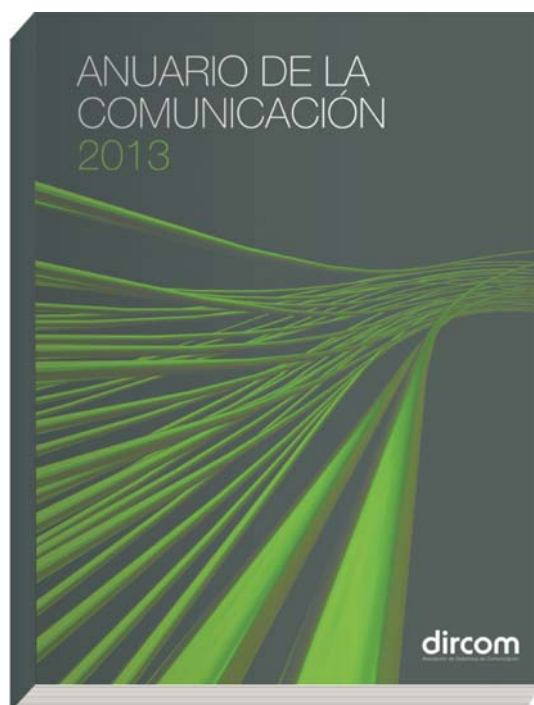
<http://es.slideshare.net/martamu70/manual-comunicacin-korazza-prgrama-enf>



9. Casos de éxito aplicados al ámbito de la comunicación corporativa

9.4 comunicación de eventos

CASO PRÁCTICO: Presentación del Anuario de la Comunicación 2013 de Dircom



La Asociación de Directivos de comunicación, Dircom, realiza más de 100 actividades al año. En la mayoría de los casos, se tratan de encuentros y seminarios de formación exclusivos para los miembros de Dircom, pero que se hacen extensivos para el público en general y los medios de comunicación, en particular, cuando presentamos publicaciones editadas por la Asociación. Con esta invitación masiva pretendemos dar a conocer nuestras publicaciones más allá de entre nuestro principal *stakeholder*, los socios, y conseguir así notoriedad y reconocimiento en el campo de la comunicación y en la sociedad.

La publicación de referencia en el sector de la comunicación es el Anuario de la Comunicación. Marca tendencias y además incluye el directorio más amplio de la profesión. Su presentación es, por tanto, un evento muy significativo para Dircom, uno de los más importantes del año, al que acuden tanto socios, como candidatos y profesionales del sector no asociados.

En esta ocasión, con motivo de la elección de Dircom para organizar el próximo congreso internacional de la comunicación, el World Public Relation Forum, junto con la Global Alliance (la federación internacional de Asociaciones de comunicación) quiso acompañarnos su presidente en aquel momento, Daniel Tish.

Elaboración del evento

Tras tener confirmada la fecha y el lugar, comenzamos a elaborar el evento. Había que decidir el contenido de las ponencias, quiénes iban a ser los ponentes, qué estructura seguiría el encuentro, la duración y la hora, la identidad visual (piezas gráficas a desarrollar), etcétera.

Lo primero que se decide en un evento de estas características son los temas que queremos tratar y, en función de ellos, nos ponemos en contacto con ponentes expertos en la materia. En esta ocasión, los retos a los que se enfrentarán los profesionales de la comunicación y el futuro que le deparará a la comunicación fueron el centro de las presentaciones.

El propio Anuario ya cuenta con cuestiones que resultan muy interesantes para los profesionales de la comunicación, pero cuanto más contenido de valor se ofrezca en un evento, y cuantos más ponentes de relevancia, más posibilidades habrá de que la convocatoria tenga el éxito deseado.

Se decidió que la presentación inicial correría a cargo del

9. Casos de éxito aplicados al ámbito de la comunicación corporativa



presidente de Dircom, José Manuel Velasco. Después éste daría paso a Daniel Tish, ya que era el invitado de honor, y acto seguido, Sebastián Cebrián, director general de Dircom, llevaría a cabo la presentación de contenidos del nuevo Anuario de la comunicación 2013. Por último, y para aportar algo diferente y de interés, se contó con un destacado gurú de la comunicación corporativa, Carlos Barrabés, para que analizase los retos del futuro de la profesión.

Para evitar que los ponentes repitan contenidos y se solapen, coordinamos con ellos sus presentaciones. Además, con el objetivo de mantener una identidad gráfica similar, les enviamos nuestras plantillas para que intenten partir de ellas.

A la hora de definir los tiempos de intervención de los ponentes, cuidamos mucho que las presentaciones de cada uno respondan a unos tiempos determinados y se adecuen a la convocatoria. La experiencia nos dice que **si duran más de veinte minutos las presentaciones, el público pierde atención sobre el contenido de la explicación.**

Dado que la presentación del Anuario de la comunicación es un tema que suele acaparar gran interés de los medios de comunicación, era importante desarrollarlo en un horario fácil para la forma de trabajar de los periodistas. Hay que contar con que se tienen que desplazar al evento y volver a sus redacciones para elaborar la información.

Comunicación interna a los asociados

Ya definido el contenido y los ponentes, se elaboró la invitación que se envió a todos los socios en un email personalizado. En este correo se les facilitaron los datos de contacto para poder inscribirse en el evento. Todos los datos se incluyeron también en la página web de Dircom. En esta invitación se añadió el Hashtag #AnuarioDircom 2013 para fomentar que el día del evento tuviese un buen impacto en Twitter.

La Asociación cuenta con un boletín semanal digital que se envía a los socios, a un listado de contactos de comunicación, y se cuelga también en los perfiles de Facebook, Twitter y LinkedIn. Éste incluye una agenda con los próximos encuentros de la Asociación. Ahí se incluyó la convocatoria de la presentación del Anuario durante las semanas previas al encuentro. **El boletín se envía primero a los socios y con un día de diferencia al resto de contactos. El socio siempre es el primero en estar informado de todas las cuestiones relativas a la Asociación.**

Al tratarse de un evento al que nos interesaba que acudiesen el mayor número de personas, la convocatoria de la presentación de la publicación fue también noticia de portada con el objetivo de darle el máximo de notoriedad.

La Comunicación externa: los medios de comunicación

Tras desarrollar toda la Comunicación interna de la presentación del Anuario, comenzamos a trabajar en la comunicación externa de la misma y su impacto en medios. **Dado que Daniel Tish iba a estar en España los días previos a la presentación, se consiguió su presencia en uno de los programas matinales con más escuchantes de la radio, “El día menos pensado” de RNE.** Fue una tertulia de comunicación a la que también asistieron el presidente de la Asociación y Begoña Élices, miembro de la Junta Directiva de Dircom. Aprovechando la visita a la radio pública, se grabó también una entrevista con los tres protagonistas, en el programa Marca España de RNE. Para el mismo día de la presentación se dejó gestionada una entrevista con Daniel Tish en El Confidencial. De esta manera se aseguraron algunos impactos de relevancia del evento.

Unos días antes se envió una convocatoria al listado de medios de comunicación a los que les podía resultar de interés el contenido del manual y las ponencias que en la presentación iban a tener lugar.



9. Casos de éxito aplicados al ámbito de la comunicación corporativa

Preparamos una nota de prensa con los datos más destacados para entregársela a todos los periodistas a su llegada. En esta documentación incluimos también una tarjeta del responsable del departamento de comunicación de Dircom para que pudiesen contactar con el departamento si necesitaban cualquier información relativa al evento.

Nos pusimos en contacto con la productora con la que trabajamos habitualmente para que realizase tanto las fotografías del evento como una videonoticia del mismo. Este material estaría disponible también para todos los periodistas que lo solicitasen.

Durante la presentación, la community manager de Dircom tuiteó lo más destacado del evento y estuvo muy pendiente de las conversaciones que se fueron creando alrededor del mismo en las redes. La escucha activa es fundamental.

Tras el evento realizamos una nueva nota de prensa con las declaraciones más destacadas y los datos más relevantes que enviamos al listado de medios.

Tras la presentación creamos un boletín especial. En él incluimos tanto la nota de prensa posterior que enviamos, como la repercusión más destacada, o las video entrevistas que por primera vez incluía el Anuario de la comunicación.

Este evento fue todo un éxito. Casi 200 personas asistieron al acto y gracias a nuestra herramienta de clipping sabemos que 30 medios se hicieron eco de la presentación.

Distribución del Anuario de la comunicación

Por último, desde Dircom hacemos un envío de la publicación a nuestros distintos stakeholders. Incluimos una carta de nuestro presidente, cuando los destinatarios

son los miembros de la Asociación, los presidentes o directores generales de las empresas y organizaciones colaboradoras con Dircom y los anunciantes en el Anuario, o de la coordinadora de comunicación, cuando se lo enviamos a la base de directores y redactores jefe de los principales medios de comunicación del país.

Anexo

Site del Anuario de la Comunicación:

www.dircom.org/anuario2013

Invitación al Anuario de la Comunicación 2013:

www.dircom.org/actividades/presentacion-anuario-de-la-comunicacion-dircom-2013

Twitter:

#AnuarioDircom2013

Boletín semanal:

www.dircom.org/boletin/376/boletin_376.html

Nota de prensa previa:

<http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/4978-anuario-de-la-comunicaci%C3%B3n-2013-la-comunicaci%C3%B3n-corporativa-clave-para-salir-de-la-crisis>

Nota de prensa posterior:

www.dircom.org/actualidad/noticias-dircom/item/4981-la-comunicaci%C3%B3n-corporativa-clave-para-salir-de-la-crisis

Videonoticia de la presentación del Anuario de la Comunicación 2013

www.youtube.com/watch?v=PJork_Pyst8

Boletín especial Anuario de la Comunicación 213

www.dircom.org/boletin/Anuario2013/boletin_anuario2013.html

Conclusiones



En resumen, las claves para establecer una política comunicativa clara, coherente y eficaz en el ámbito asociativo pasan por:

- 1) El establecimiento de canales personales, ágiles y eficientes con sus socios y/o miembros y/o con su Junta Directiva y órganos de gobierno. Se debe definir a dónde se quiere llegar con la estrategia de comunicación. Para ello, resulta necesario elaborar una auditoría de comunicación. La misma, requiere un enfoque sistemático que facilite a la organización diferenciar entre lo que realmente está comunicando de aquello que cree que está comunicando.
- 2) Nuestra entidad debe dirimir a qué capas de la sociedad civil y comunidades locales emitirá sus mensajes. También debe concretar cuál será la estrategia comunicativa de cara a sus clientes, consumidores y competidores. Así como centrarla en sus propios empleados y en la dirección corporativa.
- 3) La Comunicación interna debe dejar de ser unidireccional para convertirse en una herramienta transversal. La comunicación con el asociado debe centrarse en conseguir su fidelización. Cuando una organización responde a las expectativas de los asociados, suele tener un número de miembros estables y, gracias al boca a boca, consigue captar nuevos socios. Una Comunicación interna bien formulada fideliza y presta un mejor servicio al asociado. Al tiempo que comparte el conocimiento y aporta valor. Además, hace circular la información en 360 grados. En suma, la Comunicación interna pone en marcha la actividad de la Asociación.
- 4) La estrategia *win win* (centrada en el beneficio mutuo) es una solución generada en el marco de la asociación en el que todas las partes salen fortalecidas y se sienten cómodas con la decisión que se adopta.
- 5) Lo que antes comunicábamos a través de una nota de prensa o una entrevista telefónica en el mundo *offline*, ahora muchas veces lo hacemos por medio de un post en el blog o lanzando un tuit (mensaje corto de 140 caracteres que se emite en la red social de Twitter) en el entorno 2.0.
- 6) De puertas para afuera, el éxito de una buena relación con los medios es la confianza; una relación de colaboración que no es sólo fruto del interés sino de la ayuda mutua. El reto cuando elaboramos una nota de prensa estriba en elaborar un relato entretenido, veraz y conectado con la realidad de quien recibe la información. También es muy importante planificar el envío de esa nota de prensa, de manera que el periodista la recibe en un plazo razonable para que pueda dar cuenta de esa información o, si se trata de un evento, pueda desplazarse a la actividad propuesta.



Bibliografía

- ▶ *Anuario de la Comunicación* (Dircom 2013)
- ▶ *Communication Director* (revista de la European Association of Communication Directors EACD, 2011-2012-2013)
- ▶ *Comunicación Total* (Ángel Luis Cervera Fantoni, ESIC Editorial, 2006)
- ▶ *Comunicación. Casos prácticos* (Dircom-IESE)
- ▶ *Comunicación y organizaciones empresariales* (Jesus Monroy y José Antonio Llorente, CEOE y OIT. 1994)
- ▶ *Curso Superior en Management y Gestión de Asociaciones* (Korazza)
- ▶ *Guía de Herramientas Digitales* (Dicom)
- ▶ *La gestión de la Comunicación* (Hans Johnson, Ediciones CS. 1991)
- ▶ *Manual de la Comunicación* (Dircom)
- ▶ *Manual de las Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad* (José Daniel y Mario Barquero Cabrero. ESERP 2007. Colección Management Deusto)
- ▶ *Manual de las Relaciones Públicas Empresariales* (José Daniel Barquero, Ediciones Gestión 2000. 1997)
- ▶ *Mi comunidad...¿me quiere o no me quiere?* (Stephan Fuetterer, www.mequierenonomequieren.com)
- ▶ *Mundo Twitter* (José Luis Orihuela, Alienta Editorial, 2011)
- ▶ *Plan de Comunicación y Relaciones Externas*, (Asociación Española de Medicamentos Genéricos)
- ▶ *The Cluetrain Manifesto* (www.cluetrain.com)
- ▶ *Twittergrafía* (Mario Tascón y Mar Abad, Editorial Catarata, 2011)



Este manual ha sido promovido y coordinado por el Club Korazza, exclusivo para Ejecutivo de Asociaciones.

El manual ha sido elaborado por las Directoras de Comunicación de las siguientes asociaciones: AESEG, Dircom, Fedit y La Viña.