

# La integración de la comunicación comercial en la gestión corporativa

David Alameda García<sup>1</sup>

## Introducción

Tradicionalmente las políticas de comunicación desarrolladas por las empresas y las organizaciones han venido tratándose de modo independiente, como elementos aislados y sin coherencia entre ellas. Es por ello que nos encontramos en el ámbito empresarial con estrategias diferenciadas para la gestión de la comunicación corporativa, la comunicación interna y la comunicación comercial.

Si a esto le unimos que cada una de estas estrategias comunicativas es desarrollada por áreas o departamentos diferentes (marketing se ocupa de la comunicación comercial, de producto o de marca, la dirección de comunicación de la comunicación corporativa y recursos humanos de la comunicación interna), nos encontramos que las empresas se relacionan con sus públicos con una falta de coherencia discursiva y sin la proyección de una imagen única.

En este sentido lo expresa Villafañe (2001:15) al referirse a que las tres comunicaciones de la empresa – de producto, corporativa e interna – suelen responder, salvo excepciones que también las hay, a estrategias diferentes, son ejecutadas por órganos también distintos y las sinergias entre ellas son más bien escasas imposibilitando, de paso, la existencia de un “estilo de comunicación” que identifique y diferencie al emisor de la comunicación.

Este hecho responde a que habitualmente en la gestión empresarial se han priorizado las políticas de marketing, finanzas y producción (los tangibles) relegando a un segundo lugar las políticas de comunicación (los intangibles). Encontrándonos en la gestión, por tanto, una mayor preocupación por la comunicación comercial o de producto frente a la comunicación empresarial e institucional. Y, además, las visiones que

habitualmente se tienen de la comunicación y la imagen corporativa en el área de marketing o en recursos humanos distan mucho de la más propia de la dirección de comunicación (Villafañe, 2001:112).

Pero estos métodos clásicos del management empresarial – basados en la producción, el marketing, financiación y administración y que han mantenido ocupadas a las empresas intentando establecer criterios de diferenciación y competitividad, en la actualidad no permiten establecer diferencias como antaño y las empresas, se ven forzadas a encontrar nuevos sistemas que les permitan establecer valores competitivos (Ventura, 2001:172).

En este sentido, lo que tratamos de esbozar en estas líneas es la presentación de una metodología de trabajo que permita encontrar esos nuevos valores competitivos, basados principalmente en la integración de todas las comunicaciones empresariales, proponiendo para ello un único modelo de gestión de la comunicación empresarial, en el que podamos ver las relaciones de interdependencia entre la comunicación comercial y la comunicación corporativa y considerar, por tanto, la comunicación comercial en una faceta integradora con el resto de comunicaciones de la empresa.

## Enfoque integral e integrado de la comunicación. La gestión de la empresa como un sistema corporativo global

La crisis del sector publicitario sufrida en nuestro país a principios de los años noventa<sup>2</sup>, la fragmentación progresiva de las audiencias superando los tradicionales criterios de segmentación del mercado, la pérdida de eficacia de la comunicación de producto<sup>3</sup>, la homogeneización de las marcas<sup>4</sup> y la aparición de un mercado dominado por la competencia y la globalización como consecuencia de los procesos de

desregulación y privatización llevados a cabo en nuestro país, provoca que las empresas y organizaciones tomen conciencia de un nuevo entorno y una nueva realidad a la que hay ajustarse y adaptarse.

Si a esto le unimos la orientación de las empresas hacia los servicios en detrimento de lo material y tangible, nos encontramos también con otra de las causas que conllevan a una nueva redefinición de la empresa<sup>5</sup>.

Las empresas, por tanto, empiezan a vislumbrar que para ser competitivas no es suficiente tener buenos productos, elegir buenas políticas de precio o decidirse por estrategias de marketing adecuadas. Sin renunciar a ninguno de los valores anteriores que, como señala Ventura (2001:169), habían tipificado la capacidad competitiva de las empresas, resulta imprescindible potenciar sus productos y marcas, pero a partir de la propia empresa. Ha llegado el momento, por lo tanto, de integrar los planteamientos de marketing y del resto de políticas funcionales en los planes de comunicación empresarial.

En este sentido lo expresa Villafañe (1998:37) al afirmar que la empresa ha de ser entendida como un sistema corporativo global, del que no puede separarse ninguna de sus funciones básicas. Estas funciones están derivadas de los dos sistemas que componen dicho sistema corporativo global. Por un lado, el *sistema fuerte* que está constituido por la organización básica de la empresa y es gestionado con políticas funcionales tradicionales: políticas de producción, políticas de financiación y políticas de administración y marketing. Este macrosistema de activos tangibles incluye, entre otros: los productos, servicios y mercados, las estructuras organizativas y sus sistemas de decisión, los procedimientos técnicos de planificación y control, sus capacidades y el saber hacer tecnológico y comercial.

Y, por otro lado, el *sistema débil*, de naturaleza mucho menos tangible, que se gestiona de acuerdo y a partir de diversas políticas formales y está constituido por tres ámbitos concretos: la cultura corporativa, la identidad corporativa y la comunicación corporativa. Añadiendo este mismo autor, que este conjunto de activos intangibles, deben ser planificados y gestionados como el resto de activos empresariales.

Es decir, tal como lo expresa Costa (1995:139):

“La organización es vista claramente como un conjunto orgánico donde todas las piezas son interdependientes y son afectadas por – a la vez que afectan a – las demás, a las que están indisociablemente conectadas y dinamizadas por múltiples retroacciones que constituyen el equilibrio dinámico de la organización”.

Por lo tanto, la nueva competitividad de las empresas va a ser la resultante del binomio sistema fuerte y débil, imponiéndose el management corporativo o la imagen corporativa<sup>6</sup> como principio de gestión en donde ya no hay producto, ni consumo, ni servicio sino una administración de los recursos de comunicación de la organización, siendo el objetivo de la comunicación corporativa “*el de integrar y gestionar sinérgicamente las diferentes formas de comunicación empresarial y en su diacronía*” (Costa, 1993:57).

Por ello, la comunicación deja de ser una tarea auxiliar, utilizada comúnmente en las funciones de marketing y comercialización, para pasar a ser considerada una política estratégica orientada directamente a crear, mantener y transmitir una *imagen positiva* (Villafañe, 1999:222).

En este sentido y según este nuevo principio de gestión que estamos viendo, el centro de las actividades de comunicación de una organización va a ser la propia compañía. Cualquier acción que realice o no una empresa, no solamente en el terreno de la comunicación nos indica cómo se comporta, revela su actividad e influye en la misma (Johnsson, 1991:118). Los productos, las marcas, las expresiones verbales y visuales, los mensajes, los servicios, la producción, la administración, la tecnología, los empleados, la publicidad y la promoción, así como las experiencias vividas por el público son elementos de identidad, y por lo tanto, van a determinar en él – como señala Costa (1995:45) – sus opiniones y comportamientos en relación con la empresa.

Es decir, el nuevo vector de competitividad de las empresas va a ser lograr

una imagen diferencial en la mente de sus públicos, se trata, como explica Costa (1993:131) de “presentar la empresa, productos y servicios como un todo, ya que la conducta global es la suma de la acción, los hechos y la comunicación”. Así también lo justifica Capriotti (2001:280) al afirmar que “ya no interesa situarse en el mercado con características técnicas de los productos o servicios disponibles, sino que la ‘batalla’ se libra en la búsqueda de un espacio que ocupe la mente de las personas”.

Por lo tanto, lo que tenemos que tener en cuenta es que al hablar del término imagen de empresa estamos introduciendo ya un nuevo concepto emergente como consecuencia de esta nueva mentalidad en la gestión. Lo que estamos haciendo es desplazar la atención del signo empresa al símbolo empresa. Esto es, pasamos del concepto fabril de empresa, entendida como un centro de producción y de distribución, al de empresa como corporación<sup>7</sup>, creándose un nuevo discurso institucional que expresa los valores, la ideología y la misión de la empresa.

Pero el reto es aún todavía mayor, si cabe, ya que la “corporación” no sólo se presenta a sus públicos, sino que se presenta como un actor más dentro del espacio público junto a otras organizaciones, los medios de comunicación y la ciudadanía en general. Como señala García Perdiguero (1992:29):

“La empresa va a ocupar el centro de atención de la sociedad y de la opinión pública; está inmersa en un proceso de gran complejidad en el que el éxito o el fracaso no depende de lo esencial de la oferta de sus bienes y servicios, sino de su capacidad de competir en un ‘universo mediático’ en el que ofrece permanente visibilidad y es el objeto de la atención de un conglomerado de grupos y organizaciones que no siempre son favorables a los intereses de la empresa”.

En este mismo sentido lo expresa Garrido (2001:21) al afirmar que las empresas se interrelacionan e interactúan constantemente con su medio debido a que es un sistema vivo y abierto estableciendo vínculos constantes con su entorno social.

**La integración de la comunicación**

Para llevar a cabo sus estrategias de comunicación, las organizaciones disponen de distintas formas e instrumentos de comunicación. Así, en la figura siguiente podemos ver los diferentes instrumentos circunscritos a sus respectivas áreas habituales de la práctica comunicativa.

**Figura 1**  
**Principales áreas e instrumentos de actuación de la comunicación empresarial**

Fuente: Elaboración propia

Comunicación corporativa	Comunicación comercial	Comunicación interna
Comunicación de la presidencia	Publicidad de producto	Intranet
Relaciones informativas	Brand marketing	Correo electrónico
Comunicación de crisis	Promoción de ventas	Tablones informativos
Comunicación financiera	Marketing directo, telefónico y en internet	Manual de acogida
Patrocinio y mecenazgo	Fuerza de ventas	Revista o publicación interna
Relaciones institucionales	Merchandising y PLV	Grupos de mejora
Relaciones públicas	Patrocinio	Buzón de sugerencias
Publicidad corporativa	Relaciones públicas de producto	Reuniones no funcionales
Business to business	Product placement	Teléfono de información
Identidad visual	Bartering	Cartas al personal
LobbyingVídeo y CD corporativo		Círculos de calidad
Publicaciones		

Todas estas formas y acciones de comunicación, como hemos señalado anteriormente, responden a objetivos diferentes, son planificadas y ejecutadas por áreas empresariales o especialistas diferentes, con mensajes diferentes y dirigidas a públicos diferentes, poniendo de evidencia la diversidad comunicativa que venimos denunciando en estas líneas. La *comunicación corporativa* tiene por protagonista fundamental a la empresa u organización como tal y, para ello, trabaja en la construcción de estrategias globales de comunicación con una serie de instrumentos que ayuden a definir la imagen corporativa y, como señala Hébert (1998:2), expresando la forma que quieren ser percibidas por sus públicos.

En cambio, las técnicas de la *comunicación comercial* están ligadas al producto o marca y no a la institución como tal y su eje tradicional es la publicidad, pero se realizan otras acciones no estrictamente publicitarias como la realizada por la fuerza de ventas, las promociones, el marketing directo, el merchandising, etc. (Ventura, 2001:189-190). Por último, la *comunicación interna* tiene por objeto el capital humano y utiliza herramientas comunicativas que consigan implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización, es como señalan Álvarez y Caballero (1998:112):

“La encargada de dinamizar el entramado social de la organización, dotándola de una filosofía de acción, y canaliza las energías internas de los integrantes de la misma para lograr mayor eficacia y competitividad”.

Pero teniendo en cuenta que la comunicación es transversal, atraviesa todos los procesos y es el sistema nervioso central de la organización (Costa, 2001:55), y que la empresa debe ser gestionada como una globalidad, se pone de manifiesto que todas estas formas distintas de comunicación deben ser coordinadas, integradas y gestionadas corporativamente – o como señala Costa (1995:136), como una *corpus orgánico* – para presentarse las organizaciones a sus públicos y a la sociedad en general con un discurso único.

Se trata, por tanto, del paso hacia la integración y ajuste entre las diferentes formas de comunicación generadas por la organización como un todo, de tal modo, que todas las comunicaciones de la empresa se gestionen bajo una misma línea común, tengan un estilo unitario, armonioso e identificador.

Esta planificación integrada de todas las técnicas de comunicación disponibles exige el establecimiento de una adecuada política de comunicación en la que exista, como señala Capriotti (2001:286-287), una coherencia, un apoyo y una reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas, de tal manera, que se identifiquen las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar y, en función de ellos, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias.

Y esta integración se está llevando a cabo en la realidad empresarial, como señalan algunos autores<sup>8</sup>:

*Partiendo del concepto de corporate<sup>9</sup>*: supone la construcción de una identidad unificada y vertebrada para cada sujeto – la empresa o institución- con arreglo a ciertos valores; y previa a cualquier acción de comunicación. La comunicación, desde esta perspectiva es un medio pero también es un trabajo cotidiano de todo el cuerpo de la empresa.

*Partiendo de la comprensión corporativa de la comunicación*: supone unificar e integrar toda la comunicación que produce la empresa. De ahí, que cobre fuerza y sentido la figura del director de comunicación situado en coordinación o en un escalón ligeramente superior dentro de los cuadros de decisión para posibilitar que su posición “integradora” pueda ser extendida con eficacia a todos los departamentos de la organización.

De esta manera, la imagen de la empresa y la imagen de sus productos” – que tradicionalmente han caminado por separado- pueden ir en la misma dirección, y es la comunicación corporativa como principio de gestión la que va a determinar el resto de acciones comunicativas y engloba otros contenidos y acciones como la práctica del marketing o la publicidad, la gestión de la comunicación externa e interna o las

relaciones con los medios. Es decir, ésta va ser, -como señala Carrascosa (1992:34) – , “el marco que encuadra y coordina la publicidad, el marketing y la comunicación interna y externa de una organización”. Es decir, en función de este principio, dirigir una empresa va a significar también atender a los aspectos comunicativos que se planifican coordinadamente, y los responsables empresariales, por lo tanto, van subrayar su atención sobre un conjunto de problemas comunicativos generales que son prioritarios y de cuya coordinación dependen las acciones publicitarias o de marketing que deben establecerse (Benavides, 2001:27).

En este sentido, la comunicación comercial de la empresa, que siempre ha ido por separado, exige hoy una alta coherencia con la comunicación institucional, ya que la imagen de la empresa, percibida por los públicos ligados a lo comercial (distribuidores y otros intermediarios, prescriptores, consumidores, compradores, incluso los proveedores) interviene decisivamente, en apoyo de la imagen de marca, en las relaciones de la demanda en todos los niveles, lo que ratifica la necesidad ineludible de un enfoque integral e integrado de la comunicación de la empresa (Sanz de la Tajada, 1999:46).

Pero este nuevo principio de gestión no significa desplazar a un segundo plano a la comunicación comercial, sino que es la comunicación corporativa la que por su carácter globalizador, orienta el resto de comunicaciones. Así justifican algunos autores las razones por las cuales se impone este nuevo principio (Villafañe, 2000:116):

En un contexto de saturación de mercado, caracterizado, entre otros aspectos, por un elevado nivel de indiferenciación, la comunicación de producto se convierte casi en una “especificación técnica”, por lo que se produce un desplazamiento de recursos hacia la comunicación corporativa, que hace las veces de “paraguas” bajo el cual se ampara la comunicación de producto.

El ciclo de vida de los productos es cada vez menor, frente a la perdurabilidad de la comunicación corporativa.

Si la economía se orienta hacia los servicios, es perfectamente comprensible el auge de la comunicación corporativa, habida

cuenta de que los servicios no son fácilmente publicitables bajo los esquemas tradicionales de la comunicación de producto.

La comunicación de producto recurre cada vez más a técnicas comerciales y de marketing, perdiendo carácter comunicativo.

La comunicación de producto presenta el inconveniente de que no es capaz de publicar más que el producto concreto de que se trate, la comunicación corporativa/marca cubre toda la gama de productos, lo que la hace más eficiente.

La comunicación de producto adquiere todo su sentido en el marco de la comunicación corporativa y la imagen de marca; es decir, existiría sinergia entre ellas.

Sin embargo, como señala Sanz de la Tajada (1999:47), la integración de la comunicación institucional y de la empresa con la comunicación de marketing es a menudo difícil, como consecuencia de las diferentes concepciones que se practican en ambas en la mayoría de las empresas y que se concretan sustancialmente en tres aspectos:

La actuación del marketing normalmente se planifica más a corto plazo que la del management.

La estructura de poder en la empresa hace que no queden siempre claras las interpretaciones entre los responsables de las comunicaciones de marketing y de management, lo que afecta a la posibilidad práctica de construir y aplicar una política integral de comunicación.

Las aportaciones y responsabilidades de ciertos tipos de comunicación (las relaciones públicas especialmente) en la gestión comercial o de ventas, no están claramente definidas, ni se aceptan en muchos casos, si bien se va tomando conciencia cada vez más clara de que es preciso hacer un esfuerzo de comprensión y abordar la estructura técnica de tal relación de influencia que se observa cada vez más plausiblemente en la realidad de la empresa.

### **La comunicación comercial en el plan integral de comunicación estratégico**

Por lo tanto, para poder unificar todas las comunicaciones de la empresa bajo una misma línea común, se plantea la necesidad de una plataforma estratégica de

comunicación, que como señala Regouby (1989:139), va a ser la que establezca una relación entre objetivos, estrategias, conceptos y planes de acción, configurando en su conjunto un documento de relaciones y dependencias de una cierta utilidad conceptual.

Este espacio o lugar, de origen o de encuentro, entre todas las comunicaciones que la mayor parte de los autores se han inclinado por denominar *plan integral de comunicación*, es un instrumento de primer orden y que contempla dos funciones primordiales (Ventura, 2001:210):

Evitar dispersiones en las comunicaciones en lo que se refiere a la identidad.

Incidir en la mayor potenciación posible entre todas las comunicaciones de la empresa.

Además, la conveniencia de construir un único plan integral de comunicación en la empresa, integrando imágenes de sus diferentes productos/marcas, aunar los enfoques relativos a (Sanz de la Tajada, 1999: 46-47):

Por un lado, *los productos y marcas de la empresa*, que hay que considerar individualmente y en el orden de prioridades determinado por la empresa, a partir de criterios de rentabilidad comparativa, perspectivas de desarrollo futuro, etc.

Por otro lado, *todos los públicos* y, en el aspecto comercial, todos los mercados o segmentos de mercado que actúa la empresa, que han de ser definidos según diversos criterios, con expresión de la adecuación producto/mercado y, en un sentido más amplio, identidad de empresa/tipo de público.

En tercer lugar, *la elaboración de líneas de comunicación ad hoc*, coherentes entre sí, para cada conjunción producto/mercado y cada técnica de comunicación específica que intervenga. Todas ellas, en su individualidad y en su cohesión, han de estar al servicio de una comunicación propia de la empresa que potencie la imagen en los públicos en los que coexistan diferentes productos y marcas de la compañía y/o en los que la empresa decida asentarse sólidamente como tal (posicionamiento estratégico) frente a otras empresas concurrentes en los mismos públicos.

Pero para poder construir un único plan integral de comunicación estratégica se hace necesaria, como ya hemos señalado, de la

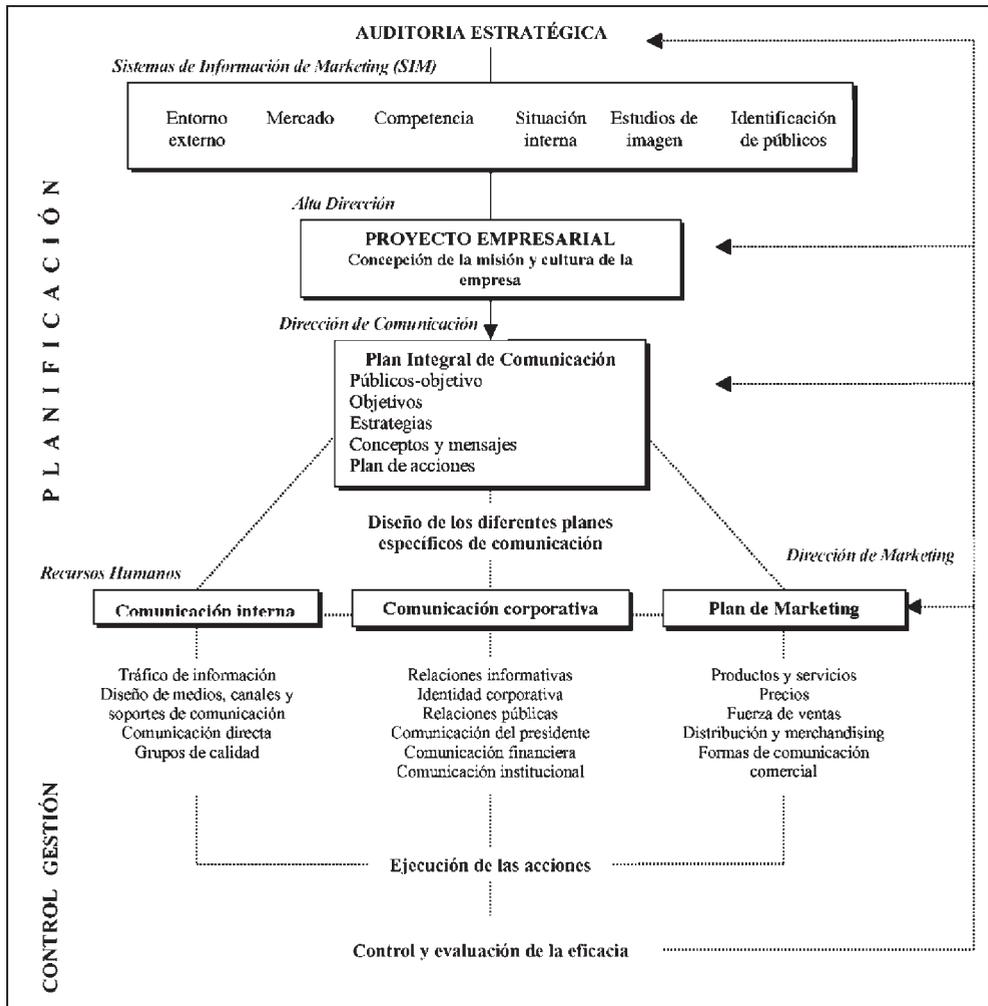
gestión de la imagen y la comunicación. En dicha gestión lo más importante es la armonía de la función comunicativa en su conjunto, y esto sólo se conseguirá integrando la comunicación en cuatro dimensiones: la orgánica, la funcional, la estratégica y, finalmente, la formal. La integración *orgánica* exige un órgano central que gestione la función global de comunicación, independientemente de que dicho órgano pueda apoyarse en unidades descentralizadas que ejecuten localmente la política comunicativa de la entidad<sup>10</sup>. La integración *funcional*, en la realidad española tiene mucho que ver con la integración de esas tres comunicaciones –producto, corporativa e interna- y que, en la mayor parte de las corporaciones, dependen de las direcciones de marketing, comunicación y RRHH respectivamente. La integración *estratégica* implica primar en cualquier acción comunicativa la difusión del posicionamiento estratégico de la compañía y, en último lugar, la integración *formal* se conseguirá cuando se transmita, independientemente de los contenidos un estilo de comunicación identificativo y diferenciador (Villafañe, 2001:15).

En la figura siguiente representamos un metodología de trabajo para poder llevar a cabo esta gestión íntegra e integrada de la comunicación en las organizaciones. Se trata de una estructura secuencial y de dependencias entre todos los elementos y procesos de planificación de la comunicación de la empresa, viendo las fases de la elaboración del plan integral de comunicación, con cada una de las áreas estratégicas que participan en él y, fundamentalmente, la estructura de relación e interdependencia del plan de comunicación y del plan de marketing o comunicación comercial.

Como podemos observar en la figura anterior, el proceso de planificación estratégica<sup>11</sup> comienza con la identificación y análisis de los principales puntos fuertes y débiles de la empresa, así como la identificación de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno. Para poder desarrollar esta *auditoria estratégica* de manera eficiente, no basta con disponer de una amplia cantidad de datos más o menos

**Figura 2**  
**Representación del plan integral de comunicación estratégica**

Fuente: Elaboración propia



dispersos. Para que sean realmente eficaces y constituyan un adecuado instrumento de análisis, es preciso reunir esta información, organizarla y valorarla de manera metódica, lo que resulta posible al contar en el seno de las organizaciones con la creación de dispositivos de información e investigación que valoren las tendencias y suministren información no solamente al departamento de marketing, sino también a otras áreas empresariales y a la alta dirección<sup>12</sup>.

La auditoría estratégica permite a la alta dirección definir su *proyecto empresarial* en el que se incluyen la misión y objetivos

estratégicos, la cultura corporativa, las políticas de gestión, la identificación de cada unidad estratégica de negocio y su cartera de productos/servicios.

El proyecto empresarial es una referencia permanente, escrita y formalizada, de cómo una empresa pretende cumplir su misión (Villafañe, 1996:354). Es decir, es un documento “maestro” del que van a surgir las directrices para elaborar el resto de planes, y de esta forma, como señala Ventura (2001:212), ya sea implícita o explícitamente, la misión y el proyecto van a ser el norte de toda comunicación y de todo mensaje.

A continuación se procede a detallar el *plan integral de comunicación estratégica* desde la dirección de comunicación o *dircom*. Ésta, a nivel staff de la alta dirección, - y partiendo del proyecto empresarial- se encarga de integrar todas las unidades estratégicas de negocio y las áreas de trabajo bajo una línea comunicativa común y presenta las directrices para el resto de planes funcionales y comunicaciones de la empresa.

Ya es a partir de la determinación de este plan integral de comunicación cuando podemos diseñar cada uno de los planes de comunicación con sus correspondientes formas e instrumentos de comunicación. La dirección de comunicación se encargará de diseñar el plan de comunicación corporativa, recursos humanos de su respectivo plan de comunicación interna y marketing, del plan de comunicación comercial.

La gestión estratégica supone convertir los planes estratégicos en acciones para cada una de las áreas de comunicación. Así, la dirección de comunicación se encarga de la corporativa, recursos humanos de la interna y la dirección de marketing de la comercial. De esta manera, estas áreas ayudan a alcanzar los objetivos definidos en el proyecto empresarial de una forma coordinada.

Esta gestión implica, por tanto, un programa de acciones que coordine a todas las personas y actividades, un sistema de toma de decisiones y que las acciones de ajusten a la cultura empresarial.

Y el control estratégico, por último, consiste en la medición y evaluación de los resultados (en cada uno de los planes de comunicación en conjunto), analizar las causas de los mismos y tomar medidas correctoras en cada una de las fases anteriores para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

De este modo, y a modo de conclusión general de lo expuesto, el plan integral de comunicación de la empresa supone la realización de cuatro actividades características que suponen los puntos de coherencia entre la comunicación corporativa y el resto de planes, especialmente el de la comunicación comercial. Estos puntos de cohesión son<sup>13</sup>:

La elaboración de la planificación de la comunicación en sentido amplio, previa determinación explícita de los objetivos a alcanzar sobre cada tipo de público.

La propuesta de acciones concretas a realizar al respecto, combinadas estratégicamente y estructuradas en un programa de acción específico.

La transmisión de conceptos y mensajes coherentemente con el posicionamiento de la empresa a los públicos seleccionados.

El establecimiento de los sistemas de control y evaluación de la eficacia de las acciones de comunicación, a efectuar una vez ejecutadas en la práctica e implantado cada uno de los planes.

**Bibliografía**

**Alvarez, T. y Caballero, M.:** *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación.* Paidós, Barcelona, 1998.

**Benavides, Juan** (ed.): *El director de comunicación.* Edipo, Madrid, 1993

**Carrascosa, José Luis:** *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios.* Ciencias de la Dirección, Madrid, 1992.

**Capriotti, Paul:** *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Ariel, Barcelona, 1990.

**Costa, Joan:** *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales.* Fundesco, Madrid, 1993.

*Comunicación corporativa y revolución de los servicios.* Ciencias Sociales, Madrid, 1995.

**Hébert, Nicóle:** *La empresa y su imagen.* Deusto, Bilbao, 1988.

**Johnsson, H.:** *La gestión de la comunicación.* Ciencias Sociales, Madrid, 1991.

**Kotler, Philip et al:** *Introducción al marketing.* Prentice Hall, Madrid, 1999, 2ª ed europea.

**Lucas, Antonio:** *La comunicación en la empresa y en las organizaciones,* Bosch, Barcelona, 1997.

**Regouby, Christian:** *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa.* Gestión 2000, Barcelona, 1989.

**Reinares, Pedro y Calvo, Sergio:** *Gestión de la comunicación comercial.* Mc Graw Hill, Madrid, 1999.

**Santesmases, M.:** *Marketing: conceptos y estrategias.* Pirámide, Madrid, 1999, 4ª ed.

**Sanz De La Tajada, L. Á.:** *Integración de la identidad y la imagen de la empresa.* ESIC, Madrid, 1994.

“Comunicaciones de la empresa con su entorno” en *IPMARK*, nº 514, 1-31 diciembre, 1998

“Comunicación institucional versus comunicación comercial” en *IPMARK*, nº 515, 1-31 enero, 1999.

**Villafañe, Justo:** *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas.* Pirámide, Madrid, 1998,

**Villafañe, Justo** (dtor): *El estado de la publicidad y el corporate en España. Informes*

*anuales 1999, 2000 y 2001.* Pirámide, Madrid, 1999.

VV.AA.: *Dirección de comunicación empresarial e institucional.* Gestión 2000, Barcelona, 2001.

VV.AA.: *Los principios del marketing.* ESIC / Cuadernos Cinco Días, Madrid, 1996~

VV.AA.: *Publicidad y mercado,* Instituto de Europa Occidental, Madrid, 1992.

---

<sup>1</sup> Facultad de Comunicación. Universidad Pontificia de Salamanca.

<sup>2</sup> Esta crisis más que económica fue una crisis estructural en la que variaron las relaciones entre los agentes del sistema publicitario y se cuestionó el papel de la agencia de publicidad. La crisis hizo emerger otros procesos de comunicación aplicada con una clara tendencia a transmitir atributos de la identidad de las empresas, en detrimento de la percepción de los atributos de los productos a audiencias cada vez más fragmentadas.

<sup>3</sup> La saturación de mensajes publicitarios referidos a productos en los principales medios publicitarios y el acortamiento del ciclo de vida de los productos (frente a la perdurabilidad de la comunicación corporativa) constituyen dos factores que evidencian la innegable pérdida de eficacia de los mensajes y de las actividades comunicativas de las empresas.

<sup>4</sup> Las marcas, al igual que los productos, transmiten los mismos rasgos simbólicos.

<sup>5</sup> Es lo que COSTA (1995) ha denominado la revolución de los servicios. Con esta revolución las empresas empiezan a otorgar más importancia a lo *soft*, al servicio como elemento de diferenciación en sus estrategias empresariales. Y, en este sentido, la comunicación corporativa es a la revolución de los servicios lo que la publicidad fue a la revolución industrial.

<sup>6</sup> VILLAFAÑE (1999) entiende por imagen corporativa “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”. Si analizamos esta definición tenemos que decir, en primer lugar, que la imagen se construye en la mente de los públicos. Es decir, que el protagonismo en la construcción de la imagen corporativa lo tiene, en última instancia, el público y no la empresa. Por otro lado, se utiliza el término *input* y no el de mensaje porque engloba a una gran diversidad de manifestaciones corporativas, muchas de ellas, sin ninguna vocación comunicativa. También este mismo autor nos explica cuáles son los componentes de la imagen

corporativa. La integran tres conjuntos: 1. El comportamiento corporativo (comprende las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos), 2. La cultura corporativa (es la construcción social de la identidad de la organización, es decir, el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen, o dicho de otra manera más simple, el modo de ser y de hacer de la organización), y 3. La personalidad corporativa (es el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos objetivos a través, principalmente de su identidad visual y de su comunicación).

<sup>7</sup> NEBOT, Enrique. “El director de comunicación: razones para una utopía” en BENAVIDES, J. (ed.): “*El director de comunicación*”, Edipo, Madrid, 1993, p. 35. En este mismo sentido se expresa REGOUBY (1989:69) al afirmar que “la empresa sale de su círculo económico, inaccesible y frío para entrar en una nueva relación amistosa, creando un verdadero diálogo con el consumidor”.

<sup>8</sup> BENAVIDES, J., GARCÍA, J. y RODRÍGUEZ, A.: “La publicidad y el corporate en 1998” en VILLAFANE, J. (dtor): *El estado de la publicidad y el corporate en España*. CAVP I, Madrid, 1999, pps. 195-197.

<sup>9</sup> El término *corporate*, de origen anglosajón, significa “todos aquellos procesos (y no sólo los de naturaleza comunicativa) que contribuyen a forjar una imagen de una organización en la mente de sus públicos y de la sociedad en general” (Ibid. VILLAFANE, J., 1999, pps 219-227).

<sup>10</sup> Este órgano central suele articularse en una dirección de comunicación encargada de la comunicación e imagen corporativa de las empresas y organizaciones. Y son muchos los académicos y profesionales que recomiendan situar a este departamento o unidad específica encargada de la gestión de la comunicación en una primera línea ejecutiva y ser participe en la dirección de la compañía o teniendo interlocución directa con la presidencia para poder gestionar toda la comunicación (Costa, 2001:62).

<sup>11</sup> Por planificación estratégica corporativa entendemos el proceso directivo de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la empresa y las cambiantes oportunidades del mercado (Kotler et al., 1999:35). Este proceso de planificación y los conceptos y herramientas que la soportan favorece un pensamiento estratégico por parte de la organización, fuerza a la empresa a definir con precisión sus objetivos y políticas, conduce a una mejor coordinación de esfuerzos y proporciona cifras más fáciles de controlar.

<sup>12</sup> Estos sistemas se les suelen denominar *SIM* (Sistemas de Investigación e Información de Marketing) y se refieren al “conjunto de elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar y analizar datos, con el fin de transformarlos en información útil para tomar decisiones en marketing” (Santesmases, 1999:275).

<sup>13</sup> Adaptado de Sanz de la Tajada, L.A.: “Comunicaciones de la empresa con su entorno” en *IPMARK*, nº 514, 1-31 diciembre, 1998, p. 90.