



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



## **TRABAJO FIN DE GRADO**

---

# LA COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS INDICADORES Y FACTORES DE PERCEPCIÓN

---

CARLOS DALMAU CHORRO

Valencia,

DIRECTOR: ALEXIS JACOBO BAÑÓN GOMIS



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





# ÍNDICE

ÍNDICE .....	2
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
MEMORIA .....	7
Resumen .....	7
Objetivos .....	7
Metodología .....	8
1. COMUNICACIÓN .....	9
1.1. ¿Qué es la comunicación? .....	9
1.2. Comunicación organizativa .....	11
1.3. Comunicación externa .....	12
1.4. Tipos de comunicación externa .....	13
1.4.1. Medios tradicionales .....	14
1.4.2. Página Web .....	15
1.4.3. Comunicados de prensa y presentaciones .....	17
1.4.4. Llamadas telefónicas .....	19
1.4.5. Correo electrónico y boletines .....	19
1.4.6. Presencia en redes .....	20
1.5. Comunicación interna .....	21
1.5.1. Comunicación horizontal .....	24
1.5.2. Comunicación vertical.....	25
1.6. Métodos de comunicación interna .....	27
1.6.1. Pack de bienvenida .....	27
1.6.2. Teléfono .....	29
1.6.3. Correo electrónico .....	30
1.6.4. Intranet .....	30
1.6.5. Redes sociales corporativas.....	31
1.6.6. Reunión grupal.....	32



1.6.7.	Entrevista personal .....	33
1.7.	Barreras de la comunicación .....	34
2.	INDICADORES DE RENDIMIENTO (KPI) .....	40
2.1.	Importancia de la medición.....	40
2.1.1.	Metodología de investigación .....	43
2.2.	Efectos sobre el negocio .....	43
2.3.	Efectos sobre la marca.....	46
2.3.1.	Variables de marca .....	50
2.3.2.	Brand Report Card .....	51
2.4.	Indicadores de eficiencia .....	60
2.4.1.	SOV (Share of voice) .....	60
2.4.2.	ESOV (Excess share of voice) .....	63
2.4.3.	ROI/ROMI.....	65
2.4.4.	Retorno en medios ganados.....	67
2.5.	Las encuestas .....	68
2.6.	Convirtiendo variables en indicadores .....	72
2.6.1.	Notoriedad y Fama .....	73
2.6.2.	Imagen y diferenciación.....	73
2.6.3.	Calidad.....	75
2.6.4.	Confianza.....	75
2.6.5.	Compromiso/ Programas de Lealtad.....	78
2.7.	Otros indicadores .....	81
2.8.	Clasificación de KPI .....	84
3.	PERCEPCIÓN .....	86
3.1.	¿Qué es la percepción?.....	86
3.1.1.	Sensaciones.....	88
3.1.2.	Factores internos .....	90
3.2.	Proceso de percepción .....	93
3.2.1.	Selección .....	93



3.2.2.	Organización .....	97
3.2.3.	Interpretación .....	102
3.3.	Comunicación emocional .....	103
4.	EL FUTURO DE LA COMUNICACIÓN .....	108
4.1.	Impacto en Internet.....	108
4.1.1.	¿En qué se invierte?.....	111
4.2.	BIG DATA.....	112
4.2.1.	Publicidad programática.....	115
4.2.2.	Mass Marketing VS Tight Targeting .....	118
4.3.	Redes sociales .....	120
4.3.1.	Influencia en indicadores.....	121
4.3.2.	Publicidad no pagada.....	123
4.3.3.	Sesgo de confirmación .....	126
5.	CONCLUSIONES .....	129
	BIBLIOGRAFÍA .....	132

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Esquema básico de la comunicación .....	10
Figura 2.- Distribución de medios según su efectividad para el negocio .....	15
Figura 3.- Ejemplo de promoción que requiere entrar a una página web .....	16
Figura 4.- Elon Musk presentando su Tesla Cybertruck .....	18
Figura 5 Pack de bienvenida de la empresa Uber .....	28
Figura 6.- Cuadro de valoración de efectos sobre el negocio de los <i>IPA Effectiveness Awards</i> .....	44
Figura 7.- Diferencias entre construcción de marca y activación de ventas .....	47
Figura 8.- Banner Coca-Cola Zero (2009) .....	49
Figura 9.- Captura del spot de Gillette .....	55
Figura 10.- Panel con diferentes analíticas aptas para convertirse en SOV .....	62
Figura 11.- Gráfica comparativa de ESOV, marca pequeña (izquierda) VS marca líder (derecha) ..	64
Figura 12.- Foto de una encuesta postal .....	70
Figura 13.- Banner de la web Surveyeah .....	71
Figura 14.- Tabla clasificación de indicadores según afectan a stakeholders internos o externos .	82
Figura 15.- Gráfico de KPI funcionando como un engranaje.....	85
Figura 16.- Gráfica del tiempo diario que dedican las personas al consumo de medios .....	94
Figura 17.- Tabla aspectos que intervienen en la percepción de un estímulo .....	96
Figura 19.- Captura del spot de Estrella Damm 2015, más recopilación de títulos de otros .....	99
Figura 20.- Ejemplo del principio de cierre de Gestalt con un Stormtrooper .....	100
Figura 21.- Ejemplo de anuncio interactivo .....	101
Figura 22.- Gráfico del proceso emocional .....	103
Figura 23.- Esquema del discurso según Aristóteles .....	104
Figura 24.- Banner comercial de Coca-Cola durante el confinamiento de 2020.....	105
Figura 25.- Gráfica de la evolución de la inversión total destinada a marketing digital en España .....	109
Figura 26.- Gráfica de la distribución de la inversión digital en España.....	111
Figura 27.- Ejemplo de publicidad en motores de búsqueda.....	112



Figura 28.- Esquema del proceso de compra de publicidad programática .....	116
Figura 29.- Gráfica de la evolución de inversión en publicidad programática .....	117
Figura 30.- Ejemplo métricas de Twitter .....	121
Figura 31.- Tweet del director de la película Sonic The Hedgehog .....	123
Figura 32.- Esquema de medios pagados, propios y ganados.....	125
Figura 33.- Ejemplo de polaridad en Twitter.....	128

# MEMORIA

## RESUMEN

En los últimos diez años se han producido más cambios en el mundo de la comunicación que en los cincuenta anteriores. Este trabajo pretende indagar en la forma en la que la comunicación ha sido, es y será entendida por las organizaciones.

Desde los aspectos más básicos de la comunicación, como su clasificación entre interna y externa, hasta el estudio de la percepción y cómo utilizar los estímulos para que el mensaje llegue, pasando por la medición de la eficiencia y eficacia de la comunicación.

Este es un trabajo puramente didáctico que recoge información de muchas fuentes e intenta hilar un discurso para que cualquiera pueda comprender cómo funciona la comunicación organizativa, por qué se eligen unos determinados medios, por qué se utiliza un método concreto, cómo se mide el éxito, cuáles son las tendencias, etc.

## OBJETIVOS

- Revisitar la teoría existente sobre la comunicación organizativa, los indicadores de rendimiento y el uso y significado de la percepción, buscando poner ejemplos sencillos, e intentando que sea fácil de entender para cualquier lector, no solo para público especializado.
- Estudiar las ventajas y desventajas de cada tipo de comunicación.
- Argumentar la necesidad de utilizar indicadores de rendimiento (KPI) no financieros.
- Listar los KPI más útiles para medir la eficacia y eficiencia de la comunicación en la actualidad.
- Explicar la importancia y uso de los factores de percepción en la comunicación.





- Estudiar el impacto de las nuevas tecnologías sobre la forma de comunicar.
- Sacar conclusiones e interpretaciones en base a cada punto estudiado.

## METODOLOGÍA

Este es un trabajo de revisión bibliográfica, así que, para poder desarrollar toda la teoría, poner ejemplos y alcanzar conclusiones, la metodología consiste básicamente en reunir información de diversas fuentes y de diversos autores.

Cada concepto se explicará intentando que quede lo más claro posible, en base a información de libros, de artículos de Internet o de apuntes tomados durante las clases del grado de Administración y dirección de empresas.

Los ejemplos utilizados tendrán una base empírica y otra en ejemplos ya vistos en artículos de naturaleza didáctica.

Aunque el trabajo va a ser fundamentalmente teórico, se van a utilizar gráficos obtenidos de reputados estudios para ilustrar ciertos argumentos.

# 1. COMUNICACIÓN

## 1.1. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

Si a cualquiera de nosotros nos preguntaran de imprevisto qué es la comunicación, seguramente recurriríamos a las acepciones básicas que podemos encontrar en un diccionario. Podríamos decir que la comunicación es “3. *la transmisión de señales mediante un código común entre un emisor y un receptor*”, o podríamos utilizar una acepción más amplia como: “4. *la comunicación es el conjunto de procedimientos que se llevan a cabo para transmitir mensajes cognitivos o afectivos, de forma consciente o inconsciente*” (*Diccionario Espasa Ilustrado, 2002*).

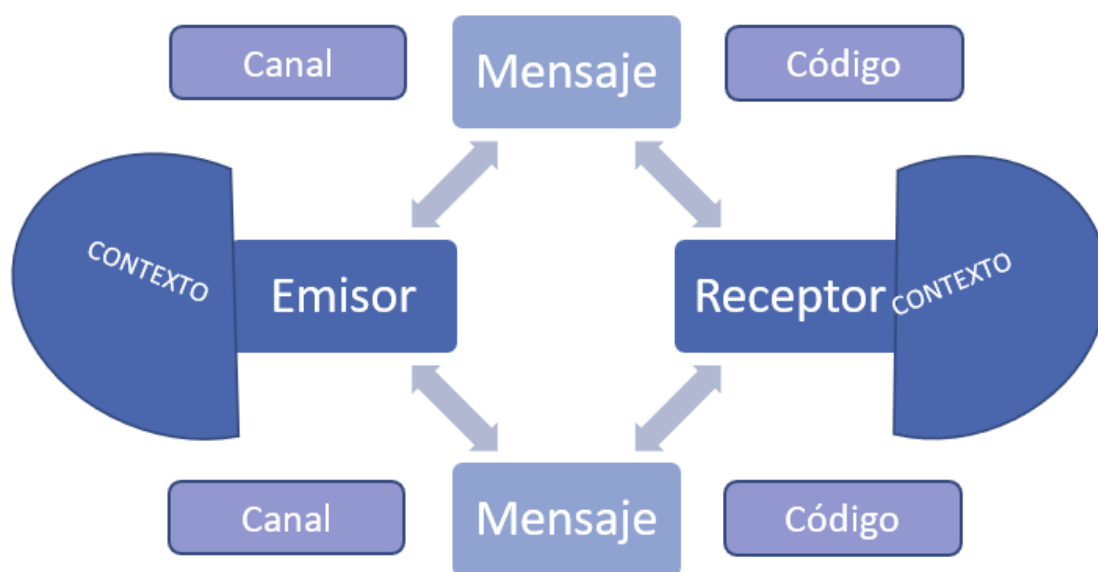
A lo largo de la historia, muchos autores han intentado encontrar la acepción definitiva, con mayor o menor tino, pero lo cierto es que es muy complicado englobar en un par de frases la mirada de factores que intervienen en la comunicación. En lo que sí están de acuerdo todos es en que la comunicación es un elemento dinámico y con una basta complejidad. Es una de las actividades más importantes del ser humano, pues a partir de ella, se adquiere conocimiento del mundo e información vital para tomar decisiones a diario, tanto cotidianas como trascendentes.

La comunicación está en todas partes. Por ejemplo, es comunicación este texto que está leyendo ahora mismo, también lo es su postura al leerlo y la expresión de su cara mientras lo hace ¿tiene el ceño fruncido? ¿se sonríe? ¿es este texto pretencioso? Si alguien le mirara ahora mismo, estaría dándole una información mediante comunicación no verbal, incluso sin ser consciente de estar siendo observado. Cuando pensamos, lo hacemos en un idioma aprendido ¿y qué es el idioma sino una herramienta diseñada por los humanos para poder comunicarse con mayor facilidad? Efectivamente, no nos libramos de la comunicación ni en nuestros propios pensamientos.

Cuando nos comunicamos, combinamos la utilización de una gran cantidad de canales con un sinfín de códigos distintos, y aun con toda su complejidad, seguimos

estando expuestos a la percepción, o interpretación, del receptor. Y es que cada vez que un receptor capta un mensaje, es susceptible de interpretarlo en base a sus creencias, convicciones, códigos, vivencias... es decir, su contexto, y cabe la posibilidad (no remota) de que el mensaje sea malinterpretado. Por poner un ejemplo, pensemos en la expresión “tirar de la cadena”, en España es habitual usarla para referirse al acto de liberar el agua de la cisterna para evacuar residuos, pero, ¿la entenderían igual en otros países si la tradujéramos a su idioma de una manera literal? Probablemente no. Y, de hecho, llegará un momento en que esa expresión dejara de ser entendida por las nuevas generaciones españolas, puesto que hace tiempo que en los baños de los ciudadanos españoles dejó de haber cadena alguna. Por este motivo, decimos que la comunicación presenta una serie de barreras que habrá que intentar derribar o superar. Hoy en día somos conscientes de que en la comunicación no se pueden esperar respuestas infalibles, hay demasiadas variables no controlables. Por lo tanto, el trabajo de un experto en comunicación consistirá en acotar lo máximo posible el espectro de potenciales respuestas a un mismo mensaje, para obtener con mayor probabilidad la deseada.

**Figura 1.- Esquema básico de la comunicación**



Fuente: elaboración propia

Como podemos ver en la Figura 1 que representa el esquema más común sobre el funcionamiento de la comunicación, diremos que la comunicación consiste en el intercambio de un mensaje entre un emisor y un receptor, utilizando para ello un canal concreto (medio o vía que utilizan para enviar el mensaje) y un código (tipo de lenguaje empleado), siempre buscando que exista entendimiento entre ambas partes, lo que dependerá por completo del contexto que rodee a ambos individuos.

Durante mucho tiempo se desestimó la importancia de la comunicación en las organizaciones (en especial la comunicación interna), estudiando la eficiencia de la mano de obra solo desde el punto de vista del rendimiento. Por suerte, muchos autores hicieron notar que el rendimiento de un trabajador podía aumentar en tanto que aumentaban factores psicológicos ajenos al estado de forma o al salario y sí ligados a la motivación. Desde ese momento y hasta la actualidad, se ha continuado estudiando el comportamiento humano y cómo influir sobre él utilizando distintas técnicas comunicativas. Por lo tanto, la comunicación se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de cualquier organización.

## 1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA

La comunicación organizativa (o corporativa) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro del ámbito de una organización compleja. Se busca comunicar o informar de objetivos concretos a distintos públicos objetivos o *stakeholders* (clientes, trabajadores, proveedores, acreedores, inversores, periodistas...).

En un grupo de personas con un objetivo común es vital la capacidad de comunicación entre sus distintos miembros, siempre en busca de un desempeño lo más eficiente y eficaz posible. El correcto funcionamiento de una organización no sería posible si no existiese dicha comunicación, que es el agente principal en el acto de “organizar”. Citando a Vanessa Guzmán (*Comunicación organizacional*, 2012, p.31):

*“El hombre desde la antigüedad ha sido consciente de que la eficiencia sólo se puede obtener a través del orden, así como de la coordinación de los recursos de operación de un organismo social.”*

Como bien dice Guzmán, la eficiencia se consigue a través del orden y la coordinación de recursos, y creemos que el orden y la coordinación de recursos se consiguen mediante la comunicación. La comunicación corporativa es muy amplia, aunque habitualmente suele dividirse en dos grandes grupos de estudio: la que se produce dentro de la misma empresa o entre los stakeholders de primer nivel (interna), y la que se produce de puertas hacia fuera, más ligada a la imagen que proyecta la empresa hacia el exterior (externa).

Ambos tipos han sido ampliamente estudiados a lo largo de los años y a día de hoy resulta innegable afirmar que tienen un gran impacto en las organizaciones.

### 1.3. COMUNICACIÓN EXTERNA

Es la que comúnmente se asocia con el complejo mundo que conocemos como marketing, aunque la comunicación externa es mucho más que eso. Diríamos que es el conjunto de mensajes de muy diversa índole que la empresa proyecta al exterior para conseguir efectos inmediatos sobre el negocio (ventas, penetración, cuota de mercado) y efectos a largo plazo sobre la marca (notoriedad, autoridad, imagen).

Como bien decíamos al principio, la comunicación está en todas partes, y ocurre exactamente lo mismo con la comunicación externa de las organizaciones, no solo consiste en pagar un rótulo en una revista o que tu empresa salga en la radio. La comunicación es la colocación estratégica de los productos en un local, es la luz que proyecta un escaparate, es la simpatía del recepcionista de un hotel, es la opinión de un empleado en sus redes sociales...

Una buena comunicación externa es vital para que la organización tenga éxito en su empresa. Como contrapartida, una mala comunicación puede llevar rápidamente a la bancarrota a casi cualquier organización.

Resulta, por tanto, estrictamente necesario para una organización, estudiar con detenimiento todo el conjunto de su entorno, para poder emitir mensajes lo más ajustados posible a lo que quiere proyectar y conseguir. Así como también establecer mecanismos que permitan cuantificar mediante datos científicos el impacto de dichos mensajes. Para ello, se emplearán distintos KPIs, o *Key Performance Indicators*, que estudiaremos más adelante detenidamente.

## 1.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Son muchas las formas que tiene una organización de promocionar sus productos y crear una imagen de marca, podríamos escribir ríos de tinta sobre ellas y dejaríamos al Amazonas en ridículo. Pero, el objetivo de este trabajo no es convertirse en un libro sobre los ciento y un usos de la comunicación, así que en este apartado solo vamos a comentar brevemente algunos de los métodos más utilizados. De todas formas, más adelante se verán con detalle muchas de las herramientas que utilizan los expertos en comunicación externa y se obtendrá una visión más amplia de cómo opera.

---

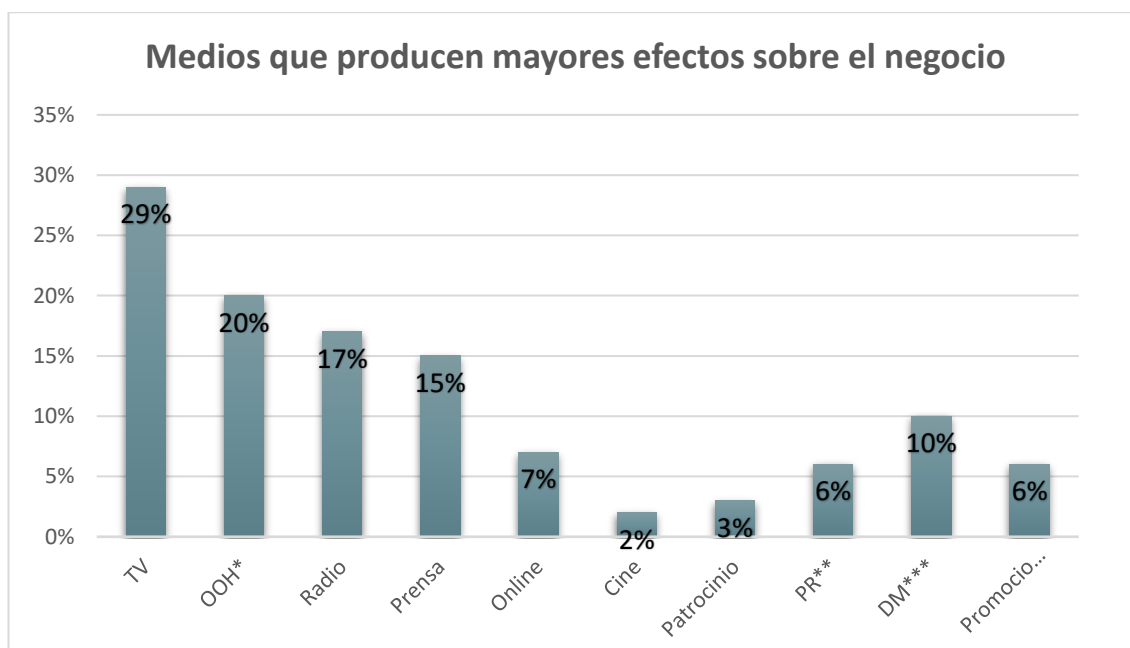
### 1.4.1. MEDIOS TRADICIONALES

Al hablar de medios tradicionales nos estamos refiriendo a los utilizados habitualmente por las marcas durante el último siglo. Son la televisión, la prensa escrita o la radio. Un mensaje en cualquiera de estos medios tiene garantizada una difusión relativa, y si bien han perdido alcance a lo largo de los años debido a la proliferación de las nuevas tecnologías (nuevos medios), siguen siendo una herramienta muy poderosa de marketing.

Según el estudio *Media in focus* (Les Binet y Peter Field, 2018), las nuevas tecnologías están ganando presencia y se han erigido como claros competidores de los medios tradicionales, comiéndoles mucho terreno, pero estos últimos aún siguen siendo imprescindibles. En su estudio, comprobaron que el 98% de las campañas comerciales más exitosas analizadas, hacían uso de las redes sociales o al menos tenían una presencia destacable en internet. Sin embargo, también quedaba patente que estas campañas digitales funcionaban únicamente como complemento, puesto que sus principales campañas aún estaban en los medios tradicionales, especialmente en televisión.

En conclusión, podemos decir que a día de hoy las nuevas tecnologías tienen una presencia poderosa y deben ser utilizadas si se quiere conseguir una comunicación eficaz. Pero contrario a lo que se pudiera pensar, no son un sustitutivo de los medios tradicionales, sino que conviven con ellos, abriendo mucho el abanico de posibilidades (y necesidades) de comunicación. Al menos de momento, puesto que la tendencia ascendente de estos nuevos medios parece apuntar hacia la desaparición de lo tradicional.

**Figura 2.- Distribución de medios según su efectividad para el negocio**



Fuente: elaboración propia a partir de *Media in focus*, Binet, L. y Field, P., 2018, p.14)

\*: OOH son las siglas de Out Of Home. Es el marketing de exteriores, como por ejemplo una pancarta en una fachada o un banner en una parada de autobús.

\*\* : PR son las siglas de Public Relations, que podríamos traducir como Asesoría de prensa. La organización induce a los medios de comunicación con ideas que pueden incluir en su repertorio de temas y que pueden servir a los intereses de la marca.

\*\*\*: DM son las siglas de Digital Marketing.


## 1.4.2. PÁGINA WEB

Una página bien diseñada puede aumentar notablemente la credibilidad de la organización. En una página web, un cliente o cliente potencial podrá consultar el catálogo de productos o servicios, se podrá informar sobre promociones vigentes, acceder a un foro especializado, a un soporte online, etc.



Las páginas web no son algo ajeno a la organización que añaden valor de forma independiente, sino que han sido incluidas de lleno en el ecosistema de la marca y en las estrategias de marketing. Por ejemplo, es habitual que un spot acabe con el mensaje “más información en *www.paginadelamarca.com*”, o que el producto incluya concursos que deban gestionarse a través de la web (Figura 3). Un método que además puede servir para que el cliente se registre en la página y que su correo e información personal pase a ser propiedad de la marca, un recurso extremadamente valioso.

**Figura 3.- Ejemplo de promoción que requiere entrar a una página web**



**A través de la WEB:**

Entra en [www.nescafe.es/sueldo](http://www.nescafe.es/sueldo)  
o en [www.dolce-gusto.es/sueldo-nescafe](http://www.dolce-gusto.es/sueldo-nescafe)  
e introduce 2 códigos que encontrarás en el reverso de las etiquetas o dentro de los estuches de NESCAFÉ Classic y NESCAFÉ Dolce Gusto, o 4 códigos que encontrarás en el interior de los Sobrecitos de bar NESCAFÉ Classic.

**JSSXKD7FXZ**

**Ejemplo Código Alfanumérico**

-----

Si participas a través de la web o la app, recuerda conservar las etiquetas o estuches. En caso de ser el ganador, te las solicitaremos.

Fuente: web Nescafé (2020)

Adicionalmente, en los tiempos que corren, las personas suelen buscar en Internet información sobre un producto o servicio antes de adquirirlo, por eso poseer un sitio web es crucial para una organización. No disponer de él, o disponer de un sitio con un mal diseño, podría reducir la credibilidad de la marca y tener un efecto negativo sobre

las ventas. Hoy en día, las organizaciones que no disponen de una página web ni siquiera son tomadas en serio por el público general.

---

### 1.4.3. COMUNICADOS DE PRENSA Y PRESENTACIONES

Son publicaciones escritas o grabadas que las organizaciones distribuyen a los medios de comunicación para comunicar algún dato relevante y que se cree de interés para los consumidores. Las grandes multinacionales levantan mucha expectativa respecto a estos comunicados porque sus productos son de interés general para la población. Por ejemplo, cuando Samsung va a presentar su nuevo smartphone, distribuye kits de prensa que incluyen información sobre las especificaciones técnicas, fecha y precio de lanzamiento, e incluso en ocasiones el propio smartphone para que pueda ser mostrado y reseñado por los medios especializados. De pronto, Internet se llena de reseñas, artículos, vídeos... que hablan sobre el nuevo producto de Samsung. Esto es lo que llamaríamos un buen retorno en *publicity*, que detallaremos más adelante.

Los comunicados de prensa no son una práctica tan habitual en pymes, puesto que sus movimientos o estrategias comerciales no son de interés general y la prensa no está interesada en dar esa información, sino que es la pequeña empresa la interesada en que la den. Por lo tanto, en pequeñas empresas un comunicado de prensa sería más parecido a una campaña de publicidad pagada. Aunque pueden darse situaciones en las que, por ejemplo, la apertura de una nueva tienda o el lanzamiento de una interesante promoción, sí sean de interés local. En ese caso sí que podrían realizarse comunicados de prensa en medios locales.

Dentro de esta categoría se incluyen las entrevistas y ruedas de prensa, donde un portavoz elegido por la organización deberá informar de lo que atañe en ese momento y ser capaz posteriormente de responder las preguntas que le lanzan los periodistas. Las grandes organizaciones suelen hacer increíbles ponencias con público para hablar de sus

próximos proyectos o presentar un nuevo producto, y en muchas ocasiones son incluso retransmitidas online o grabadas para publicarlas tras editarlas.

Por ejemplo, en noviembre de 2019, Elon Musk quiso presentar al mundo su nuevo vehículo estrella, el *Tesla Cybertruck*. Para ello, hizo una gran presentación multitudinaria que fue retransmitida en vivo por Youtube. A día de hoy esta presentación ha sido vista por cientos de millones de personas en Internet, y lo que parecía un coche extremadamente raro, ya no lo es tanto, muchos se han acostumbrado a su diseño. Como curiosidad, durante dicha presentación, dijeron que el coche era indestructible y que incluso sus ventanas eran a prueba de balas, quisieron demostrarlo tirando bolas de metal contra ellas, y para sorpresa de todos, las ventanas se agrietaron. ¿Fallo de diseño del producto o estrategia descarada para viralizar la presentación? Viendo las cifras en redes que consiguieron con este “ridículo”, no tenemos ninguna duda de que esto fue obra del ingenio de su equipo de marketing.

**Figura 4.- Elon Musk presentando su Tesla Cybertruck**



Fuente: Youtube (*Watch Elon Musk announce the Tesla Cybertruck in 14 minutes, 2019*)

Una de las amenazas que arrastran los comunicados de prensa y “reseñas especializadas” es la pérdida de confianza por parte de los consumidores. Muchos no confían en la palabra de la prensa, por considerar que están “comprados por la marca”. De todas formas, es un riesgo asumible, pues el impacto positivo de este tipo de comunicación en el mercado, está más que comprobado.

---

#### **1.4.4. LLAMADAS TELEFÓNICAS**

No podemos hablar de comunicación externa y teléfonos sin sacar a relucir el telemarketing. Se realizan llamadas con las que se espera contactar directamente con el público objetivo para darles información y potencialmente conseguir captar el interés.

Es una de las prácticas peor vistas por los consumidores y puede incluso ser perjudicial para la organización abusar de ella, fundamentalmente por considerarse altamente intrusiva. Sin embargo, puede ser un medio muy eficaz si se utiliza bien. Por ejemplo, una compañía puede llamar directamente a sus clientes para informarles de una nueva promoción o de cambios en las condiciones del servicio. Mediante llamadas telefónicas se puede conseguir una activación de las ventas, se puede aumentar la confianza del cliente, e incluso gracias al trato personal, se puede fidelizar.

---

#### **1.4.5. CORREO ELECTRÓNICO Y BOLETINES**

El correo electrónico como medio para mantener informados a los clientes se ha convertido en uno de los métodos más utilizados. Es muy habitual que al registrarse en un sitio web requieran marcar la casilla de “suscribirse al boletín” o “quiero estar informado de todas las novedades”. Es importante que la organización sepa gestionar con cautela este recurso y no incurrir en uno de los errores más habituales, el spam. Si bien el cliente se puede sentir actualizado respecto a las novedades con tan solo abrir su bandeja de correo, se convertirá en un error enviar correos con mucha frecuencia,

pues acabarán por molestar al cliente, que dará de baja su suscripción y adquirirá cierta animadversión hacia la marca.

Aunque es un medio efectivo, como veíamos en la Figura 2, no es de los que más grandes efectos sobre el negocio generan. Esto podría explicarse por la mala fama que han ido adquiriendo con los años los emails publicitarios, que en muchos casos se relacionan directamente con el correo basura o se teme que puedan contener virus dañinos. Aun así, pueden servir como complemento interesante si se busca una activación de las ventas, para construir lealtad, o para mantener viva la presencia de la marca en el pensamiento del cliente.

---

#### **1.4.6. PRESENCIA EN REDES**

En un mundo tan social, la presencia en redes se convierte en una de las mayores bazas de las organizaciones para dar a conocer sus productos. Ya sea en Facebook, Twitter o Instagram, es habitual que las organizaciones tengan en plantilla a un community manager que se encargue de informar de todas las novedades y promociones, así como de responder mensajes y llevar a cabo una buena estrategia de ORM (Online Reputation Management).

Mientras que las páginas web y suscripciones a boletines tienen un alcance limitado porque requieren de una fase previa en la que el consumidor debe tener una actitud proactiva (buscar la web, suscribirse...), las redes sociales son un medio masivo, donde cada publicación tendrá un impacto mucho mayor.

Resulta fundamental aceptar que hoy en día existen personas que ni siquiera se plantean la posibilidad de que exista una web, un soporte online, un teléfono de atención al cliente o un boletín, sino que accederán de forma exclusiva a las cuentas oficiales que tiene la marca en las redes sociales para informarse, expresarse, o incluso pedir asistencia. Más adelante hablaremos más ampliamente de la importancia de las redes en la comunicación actual.

## 1.5. COMUNICACIÓN INTERNA

Así como decíamos que la comunicación externa es la que se produce de puertas hacia afuera de una organización, la comunicación interna es la que se produce de puertas hacia adentro. Es decir, son aquellos mensajes que se intercambian entre los stakeholders de primer nivel; siendo éstos los propios trabajadores, los principales clientes, los inversores, los proveedores... en definitiva, aquellos que intervienen de forma directa en la organización.

Como decíamos previamente, en un grupo de trabajo es necesario que exista un orden y una comunicación ágil y clara que permita sumar eficiencia al proceso. Así como los empleados deben ser capaces de comunicarse entre ellos, también deben existir mecanismos que garanticen que estos puedan estar en contacto con sus superiores, y dichos superiores deberán estar atentos a lo que comuniquen sus empleados para poder tomar decisiones con mayor perspectiva.

La organización debe convertirse en un complejo sistema de engranajes donde hasta la rotación del más pequeño de ellos consiga hacer girar a todos los demás.

Son muchos los elementos que componen la comunicación interna, desde la comunicación espontánea entre dos empleados, hasta las reuniones programadas o entrevistas personales, pasando por las circulares, el correo interno o el propio reglamento de la organización. Más adelante detallaremos todas ellas.

La importancia de la comunicación interna es palpable, e incluso evidente, pero no siempre fue así. Para entender de dónde venimos y por qué estamos hablando de esto ahora mismo, es necesario crear algo de contexto histórico. Se ha escrito mucha literatura referente a la comunicación desde tiempos de la Revolución Industrial, pero la aceptación de la comunicación interna como parte de un sistema mayor, más complejo y necesario para aumentar la productividad, es más reciente.

La Teoría Clásica, cuyo impulsor fue Max Weber (y más adelante Adam Smith) establecía protocolos rígidos sobre cómo debería funcionar una organización para aumentar su productividad. Son muchas las recomendaciones que hacía A. Smith en su modelo, pero para lo que nos atañe, destacamos:

- Crear un reglamento estricto donde se detallen todos los protocolos y estándares de operación a seguir en distintas situaciones y áreas de trabajo de la empresa.
- Establecer una jerarquía de autoridad firme.
- Los altos mandos deberán mantener una distancia social con sus empleados, teniendo con ellos un trato impersonal.
- Delimitar los derechos del trabajador sobre la propiedad de la empresa y definir claramente cuáles son sus obligaciones en el trabajo.

No cuesta nada imaginar que este sistema de trabajo, que aun a día de hoy se sigue utilizando en muchas organizaciones, no contempla al empleado como una persona con metas y aspiraciones, sino como simple fuerza de trabajo.

El trato impersonal y formal, la excesiva burocracia, la falta de comunicación y la falta de integración de funciones, hacen que el empleado tenga una sensación de alienación. Es decir, el empleado no se siente parte de la empresa, sino que cada día simplemente realiza una actividad por la que recibe una retribución y se va a casa, sin mayor interés por el devenir de sus acciones y la evolución de la empresa. Quedan anuladas sus aspiraciones y motivaciones.

La falta de perspectiva humanista, propició que en los años 20 surgiera una nueva corriente a la que llamamos “Escuela de las relaciones humanas”. Uno de sus impulsores, Elton Mayo, entendía las organizaciones como entes sociales y recalca el impacto que en ellas tenía la psicología de sus empleados.

El filósofo alemán Kurt Lewin, considerado uno de los impulsores de la psicología social organizacional, realizó un experimento que ilustra la importancia de la psicología de los empleados:



Lewin eligió a un grupo reducido de trabajadores y les informó de que iban a ser objeto de un importante experimento. El experimento consistía en aumentar la luz en el espacio de trabajo. Al hacerlo, aumentó mucho la productividad. Acto seguido, se realizó el mismo experimento, pero esta vez bajando mucho la intensidad de la luz. La sorpresa fue que la productividad no bajó, sino que también aumentó.

¿Por qué ocurrió esto? Porque al parecer, la luz no tenía un impacto significativo en la productividad, lo que sí lo tenía era la motivación de los empleados, que había aumentado al saber que estaban formando parte de un importante experimento. Así, Lewin, de una forma sencilla, hizo patente la importancia de la psicología social en las organizaciones.

Esta teoría tuvo un gran impacto y ha seguido desarrollándose hasta el presente. Es en este punto donde aparece el nexo con la comunicación interna, pues tanto Elton Mayo como Kurt Lewin, destacaban la importancia de las conductas productivas de los trabajadores, siendo necesaria para su consecución la integración de la comunicación interna. Es necesaria la existencia de un canal de doble vía entre las distintas jerarquías de la organización para que fluya la comunicación y el empleado sienta que forma parte de algo mayor.

En este sentido, estaríamos diciendo que una buena comunicación interna no solo agiliza la eficiencia del proceso productivo al aumentar la coordinación, sino que también sirve al propósito mayor de incentivar el desarrollo personal de los empleados, aumentando su motivación, y como consecuencia, también la productividad.

*No quiero trabajar para ti, quiero trabajar contigo.*



---

### 1.5.1. COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Se refiere a los mensajes que se intercambian entre individuos, departamentos, unidades o grupos de trabajo que se encuentran en el mismo nivel jerárquico de la organización.

Entre las ventajas de este tipo de comunicación se encuentra el aumento de la motivación de los empleados, entre otras cosas, fruto de:

- Competitividad que surge al participar en un mismo proyecto con otras personas que desarrollan la misma labor. Puede ser individual (entre empleados) o colectiva (entre departamentos, por ejemplo).
- Empuje que nace de saberse participando en la consecución de un proyecto mayor que la labor individual.
- La consciencia de que un mal rendimiento no solo tiene una consecuencia personal, sino que perjudica a un gran grupo de personas.

Otra ventaja vendría dada por la transparencia de la comunicación, que automáticamente aumenta la coordinación del proceso productivo y por lo tanto aumenta la eficiencia de la empresa, entre otras cosas debido a:

- Se evitan tareas duplicadas al comunicarse cada una de ellas al resto de empleados.
- Los logros pueden ser compartidos por todos.
- Se aprende de los errores de forma colectiva, no hace falta que cometan un error diez empleados, basta con que uno lo cometa y lo comunique a los demás.
- Se pueden delegar y organizar las tareas de una forma mucho más efectiva.

Como en cualquier modelo, también existen desventajas. En este tipo de comunicación cerrada entre individuos de una misma jerarquía, puede ocurrir que los miembros de otras jerarquías, en especial los altos mandos, tengan dificultades para controlar la calidad de la información que se está intercambiando.

Para evitar este problema, este tipo de comunicación debería combinarse con la comunicación vertical.

---

### 1.5.2. COMUNICACIÓN VERTICAL

Es la comunicación que se produce entre distintos niveles de la jerarquía de la organización.

- Hablamos de una **comunicación descendente** cuando se produce de arriba abajo, es decir, cuando los altos cargos emiten mensajes hacia sus empleados. Es uno de los pilares de la organización, puesto que un líder debe dirigir a sus trabajadores. Cuanto más clara y eficaz sea la comunicación, más eficiente será el proceso productivo.

En este caso, no solo intervienen la calidad de la información o la eficiencia de los canales, sino también las aptitudes del emisor (el líder en este caso). Un buen líder deberá saber motivar a sus trabajadores mediante mensajes positivos, elogiando su buen hacer y espolcando su motivación. Una persona al cargo de otras deberá tener altas aptitudes comunicativas, para poder hacer que su mensaje llegue claro y conciso.

Entre las desventajas de este tipo de comunicación podríamos destacar el riesgo de distorsión del mensaje, puesto que, si este debe pasar a través de varios niveles jerárquicos de la organización, podría perder fuerza o llegar modificado al final de la cadena jerárquica. Además, un mal líder puede dar órdenes poco claras o ambiguas y poner en un brete al trabajador, que en ocasiones no pedirá una aclaración, por miedo o por vergüenza, y acabará errando en su tarea.

- En cuanto a la **comunicación ascendente**, es la que se produce de abajo arriba, es decir, cuando los empleados emiten mensajes hacia sus superiores. Es menos común, ya que muchas empresas aún se rigen por la Teoría Clásica y no tienen en cuenta las opiniones de sus empleados, a los que ven como meros trabajadores que deben acatar órdenes sin rechistar. Sin embargo, los beneficios de este tipo de comunicación son evidentes.

En los líderes puede producirse el mismo efecto que se produce en los trabajadores, el de la alienación y pérdida de perspectiva, en este caso desde otro punto de vista. Es común que suceda que el gerente de una multinacional no conozca las preferencias de sus clientes, pues ha estado demasiado tiempo alejado del trabajo de campo. Por este motivo, es necesario que reciba feedback de sus empleados, que son los que tienen contacto directo con el mercado. Citando a Gareth Morgan (*Images of Organization*, 1998):

*“Los empresarios y profesionales efectivos en todos los caminos de la vida deben volverse habilidosos en el arte de “leer” las situaciones que están intentando organizar o dirigir.”*

Si la comunicación ascendente está bien diseñada, puede producir enormes beneficios en la organización. El feedback de los empleados es muy valioso, tanto o más que realizar encuestas a los consumidores.

Sin embargo, si la comunicación ascendente está mal diseñada, los mensajes de los empleados llegarán distorsionados, tarde, o directamente serán desatendidos por los altos mandos, lo que podría desembocar en consecuencias desastrosas para la organización. Por ejemplo:

- Los clientes constantemente preguntan por un producto que la empresa no tiene en su stock, pero que podrían conseguir fácilmente. Es una oportunidad de negocio que no será explotada si el empleado no informa a sus superiores o si estos desatienden su mensaje.

- Un empleado informa de que el sistema informático que usan en sus oficinas está desfasado, es poco eficiente e incurre en muchos errores contables. Si los altos mandos desoyen el mensaje podrían acabar teniendo graves problemas para cuadrar las cuentas a final de año, además de la evidente pérdida de eficiencia.
- Los clientes se quejan a menudo de las malas condiciones del aparcamiento de un establecimiento, incluso diciendo que posiblemente no vuelvan debido al mal rato que han pasado aparcando. Los empleados deberán informar a sus superiores para que estos tomen medidas y solucionen el problema.

Al igual que ocurría con la comunicación externa, también es necesaria la existencia de mecanismos que permitan cuantificar la eficiencia y eficacia de la comunicación interna. Para ello se pueden emplear distintos KPIs o *Indicadores Clave de Rendimiento*, los cuales, como ya dijimos, veremos con detalle más adelante.

## 1.6. MÉTODOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Si bien las formas de comunicación externa son infinitas (tantas como abarque la imaginación), los métodos para comunicarse entre miembros dentro de una organización son más limitados. La eficiencia de la comunicación interna en la empresa dependerá de cuáles de ellos y cómo se utilicen.

---

### 1.6.1. PACK DE BIENVENIDA

Cuando un trabajador llega a la empresa el primer día, puede ser un manojo de nervios y sentirse abrumado o inseguro. Una de las formas más habituales de hacerlo sentir cómodo y confiado es hacerle una visita guiada por las instalaciones, presentándole a los que serán sus compañeros y explicándole algunos detalles sobre la

organización y sobre datos que puedan generarle cierta ansiedad, como el código de vestimenta o las costumbres de los empleados. Cuanta más confianza y seguridad se genere en el nuevo trabajador, mayor acabará siendo su compromiso a largo plazo. Además, se sentirá más integrado desde el primer momento y se reducirá el, en ocasiones, largo proceso de adaptación.

Es también habitual darle al trabajador un pack de material de oficina con los colores o logos corporativos. Por ejemplo, una libreta, un calendario y un bolígrafo, que suelen ir acompañados además de un manual o reglamento de la organización. Algunas empresas son más originales y ofrecen packs de bienvenida más acorde con la temática de la marca. Y dependiendo del ambiente que se quiera lograr, se puede recurrir a presentaciones más formales o más distendidas, algunas empresas envían gifs graciosos o regalan cápsulas de café a sus nuevos empleados.

**Figura 5 Pack de bienvenida de la empresa Uber**



Fuente: Pinterest

---

## 1.6.2. TELÉFONO

Es uno de los canales más habituales en el mundo empresarial. Podríamos hablar de sus ventajas y desventajas desde distintos puntos de vista.

Una de sus ventajas es la velocidad de transmisión del mensaje con respecto a otros métodos de comunicación. Una llamada telefónica atendida significa un mensaje enviado con éxito, mientras que, por ejemplo, un correo electrónico, podría ser leído mucho tiempo después de ser enviado. Otra de sus ventajas viene por su condición de comunicación verbal, y es que, al mantener una conversación, ambos interlocutores pueden intervenir y se pueden aclarar dudas al instante.

Las desventajas vienen por el mismo camino, y es que la comunicación verbal por su condición de instantaneidad, hace que el mensaje sea fugaz. Un correo bien explicado podría servir de guía para un empleado, mientras que una llamada telefónica con el mismo mensaje requerirá confiar en la memoria del empleado. Si dicho empleado debe trasladar una orden recibida por teléfono al resto de sus compañeros, podría incurrir en una distorsión del mensaje, puesto que, como ya sabemos, los mensajes siempre son interpretables. Un correo electrónico con copia a todo el departamento garantizaría una recepción mucho más fiable.

Por lo tanto, el teléfono es como todos los demás métodos, tiene sus ventajas y sus desventajas. Habrá que saber en qué momento recurrir a él y cuándo será mejor usar otro método.

Dentro de este apartado, podríamos hablar del teléfono de empresa. La empresa le otorgará al empleado un teléfono móvil para que las llamadas relacionadas con el trabajo no corran de su bolsillo. Es algo habitual cuando el empleado trabaja en un departamento comercial o requiere constante comunicación por su posición de responsabilidad. Una de las problemáticas más comunes asociadas a esta práctica se da cuando el empleado recibe llamadas de trabajo fuera del horario laboral.

---

### 1.6.3. CORREO ELECTRÓNICO

El uso de este canal ha supuesto un gran avance en la eficacia de las comunicaciones. Una de sus mayores ventajas consiste en que emisor y receptor no deben estar presentes (o conectados) simultáneamente, sino que la emisión del mensaje depende únicamente del emisor.

Como ya comentábamos previamente, un correo electrónico es un mensaje permanente y por lo tanto gozará de las ventajas asociadas a la comunicación escrita. Se puede releer las veces que sea necesario y si está bien expresado será difícil de malinterpretar.

El correo electrónico es el método más popular de la actualidad, tanto para la comunicación entre miembros de la misma empresa como para contactar con clientes o proveedores. Su uso conlleva en la mayoría de casos ser conocedor del lenguaje formal que utilizan las organizaciones. Un lenguaje informal podría denotar falta de profesionalidad o exceso de confianza, lo que podría debilitar las relaciones –o fortalecerlas, ya que cada organización tiene una forma de trabajar y un ambiente distinto–.

Una vez más reiteramos que no depende de los métodos, sino del para qué, cuándo, cómo y dónde.

---

### 1.6.4. INTRANET

Una intranet es una red de ordenadores conectados entre sí, creando un entorno virtual similar a Internet, pero solo para uso exclusivo de una determinada organización. Dependiendo de las necesidades de cada organización, se creará un entorno más o menos complejo, pero, de cualquier forma, con muchas ventajas.

Una intranet consigue centralizar las comunicaciones en un único entorno, haciendo que todos los miembros de una empresa puedan acceder a la misma

información de manera simultánea, mejorando la eficacia y eficiencia de las comunicaciones. Además, se potencia la fidelidad del trabajador al darle acceso a un entorno exclusivo y privado. Otra de las grandes ventajas de la intranet es la reducción de los costes, ya que, una vez asumido el coste inicial de su puesta en funcionamiento, solo requerirá mantenimiento.

En una Intranet se incluirá información de gran importancia para muchas partes interesadas, y además permite el almacenamiento permanente de la información de las bases de datos de la organización. Se puede incluir información de muy diversa índole y de gran importancia tanto para directivos como para empleados, por ejemplo, información referente a contabilidad, recursos humanos, carteras de clientes, etc.

---

#### **1.6.5. REDES SOCIALES CORPORATIVAS**

Así como Facebook, Instagram o Twitter se han ganado un espacio en la cultura colectiva y son de uso común, existen redes sociales especializadas en el mundo laboral, como LinkedIn.

Si bien estas redes nacieron como un espacio para encontrar trabajo, con la opción de crear un perfil de atributos y capacidades a modo de currículum, han ido evolucionando hasta convertirse en verdaderos “*Facebooks empresariales*”. LinkedIn ya permite crear redes cerradas de trabajadores para uso exclusivo de la empresa, y siendo una plataforma tan completa y refinada, se convierte en una excelente opción para muchos.

Al igual que pasaba con la intranet, en estas redes sociales puede confluír información de muchos departamentos, que podrá ir publicándose en el muro y será visible por todos los trabajadores de la red. Los trabajadores podrán interactuar entre ellos de forma rápida mediante chat, que en ocasiones será un método más eficaz y eficiente que las llamadas telefónicas o el correo.



Estas redes crean un ambiente de trabajo distendido a la vez que formal, combinando la cotidianidad de las redes sociales tradicionales, con la sobriedad de una plataforma destinada para uso exclusivo de trabajo. Es habitual que el trabajador se sienta cómodo utilizándola a diario, por lo que podríamos decir que no solo es práctica por las funciones que ofrece, sino que además puede contribuir a mejorar la satisfacción de los trabajadores y en consecuencia la imagen corporativa.

---

### 1.6.6. REUNIÓN GRUPAL

Las ventajas de las reuniones grupales son conocidas por todos, incluso desde antes de que existiera siquiera algo similar a una organización. Ya en la Antigua Roma, se reunían cerca de 300 senadores en el edificio del Senado. Sus parlamentos eran de diversa índole, desde la elección de nuevos cargos, hasta la discusión sobre si entrar o no entrar en una guerra. Esto podría compararse, salvando las distancias, con las reuniones ejecutivas de una empresa, en las que se decidirá el ascenso o no de un trabajador, o la asunción de una fuerte inversión para abrir una nueva sede en otro país. En síntesis, la ventaja de una reunión grupal es la capacidad de poder aunar en una misma sala distintas mentes que mostrarán su punto de vista, a la vez que podrán escuchar las proposiciones de los demás, mostrándose de acuerdo o disintiendo.

El punto fuerte de una reunión es la instantaneidad con la que un mensaje es enviado y recibido por todos los presentes, eliminando cualquier posible distorsión. Al entrar en una dinámica de debate abierto, las ideas de uno pueden ser escuchadas por todos al mismo tiempo, y descartadas o aceptadas de forma rápida, cosa que sería muy complicado de hacer con llamadas telefónicas o correos.

La utilidad de estas reuniones es infinita, y es que puede emplearse en cualquier nivel de la jerarquía de la organización. Por ejemplo, se pueden reunir todos los miembros de un departamento para definir las estrategias que van a utilizar para el trimestre, o para asignar las tareas a realizar de forma consensuada. Pueden reunirse, como ejemplificábamos antes, los altos ejecutivos para tomar decisiones trascendentes

para el devenir del negocio. También puede haber reuniones entre jefes de distintos departamentos para poner en común sus resultados y discutir ideas. En definitiva, es uno de los métodos comunicativos más eficaz que existe en una organización.

---

### **1.6.7. ENTREVISTA PERSONAL**

Anteriormente hablábamos de las ventajas de las reuniones grupales, y si bien algunas de ellas son compartidas por la entrevista personal, su función principal es bien distinta.

Esta técnica se da habitualmente entre un superior y un trabajador, y suele ser para comentar de forma más cercana y personalizada cualquier circunstancia que atañe al trabajador de manera única. Por ejemplo, el jefe de departamento podría reunirse con el trabajador para hablar sobre aspectos del trabajo que este realiza, como por ejemplo halagarle o reprenderle sobre su rendimiento. Un responsable de Recursos Humanos podría entrevistarse con un trabajador y preguntarle su opinión sobre el ambiente de trabajo y su estado de motivación o satisfacción respecto al trabajo que realiza. Y cómo no, no podemos pensar en una entrevista personal sin imaginar una entrevista de trabajo, el que para muchos es el primer paso antes de entrar en una organización.

La ventaja de este tipo de entrevistas es la instantaneidad en el intercambio de mensajes, al igual que pasa con las reuniones grupales o con las llamadas telefónicas, de hecho, es habitual que muchas de estas reuniones se solventen con una llamada telefónica. Pero sigue existiendo una ventaja que el trato personal tiene sobre todas las demás, y es que la comunicación no verbal también es comunicación. Las palabras pueden maquillar la incomodidad, el desinterés o el miedo, pero el lenguaje corporal suele ser mucho más difícil de ocultar. Es por eso que una entrevista personal es preferible a una llamada telefónica, siempre y cuando sea posible.

## 1.7. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Como decíamos anteriormente, la comunicación es un ente dinámico de gran complejidad e infinitas variables. Un intangible difícil de gestionar en una organización, y que, aun aplicando todo el conocimiento disponible, sigue sin dar respuestas infalibles. Ya hemos comentado de forma concreta algunas de las complicaciones que se podían dar en la comunicación diagonal (horizontal y vertical), ahora vamos a enumerar cuáles creemos que son las principales barreras que pueden surgir en la comunicación organizativa, en general.

- **Problemas de interpretación.** Sabemos que los mensajes no son interpretados o percibidos de igual forma por cada individuo, sino que cada persona dispone de un contexto diferente y entiende un mismo mensaje de una forma distinta. El mundo empresarial ha evolucionado, consciente o inconscientemente, hacia la implementación de un lenguaje formal que busca evitar las ambigüedades y segundas interpretaciones, aun así, siguen surgiendo problemas, puesto que el más mínimo desliz comunicativo puede llevar a malinterpretaciones, e incluso el más perfecto de los mensajes podrá dar pie al malentendido.

Por ejemplo, el gerente de un restaurante le dice a su nuevo empleado: “saca la basura”. Este empleado acata la orden y saca la bolsa de basura, aun resultándole extraño, pues solo está llena por la mitad. Al verlo el jefe cambiando la bolsa de basura, le pregunta que por qué ha hecho eso, a lo que el trabajador responde: “me has pedido que saque la basura y eso he hecho”. El jefe, consternado, responde: “te he asignado la tarea de sacar la basura, pero obviamente cuando esté llena, no con inmediatez”. En este caso, muchos pensarán que el que tiene razón es el empleado, y otros muchos pensarán que el que tiene razón es el jefe. Unos pensarán que el mensaje debería haber sido: “saca la basura cuando esté llena”, y otros pensarán que no era necesario matizar la orden, puesto que ese matiz era algo evidente.

Por cosas como estas, decimos que un mismo mensaje puede tener significados diferentes para cada receptor, por eso será necesario utilizar un lenguaje lo más claro y específico posible, buscando minimizar malinterpretaciones, y a poder ser, siempre dando pie a que el receptor pregunte si tiene dudas.

- **Presunción de una única verdad.** Esta problemática es más antigua que el mundo, y se podría resumir en un sustantivo: intransigencia. Las personas intransigentes son aquellas que solo tienen una forma de ver o hacer las cosas y no contemplan la posibilidad de que existan otros métodos o visiones diferentes y no por ello peores que las propias. Si en las relaciones interpersonales del día a día estas personas pueden causar problemas y ser de difícil trato, esto se multiplica exponencialmente en el ámbito de una organización.

Un empleado que desoye los consejos de sus compañeros o modifica el protocolo de trabajo para adaptarlo a su forma de trabajar, puede ser un innovador que acabe mejorando la eficiencia de la empresa, o bien una fuente de conflictos y el causante de que empeore radicalmente el ambiente de trabajo. Pero, en cualquier caso, es algo que se puede solucionar, un único eslabón en la cadena puede ser reparado o sustituido. Sin embargo, si esta actitud se da en un alto cargo, el problema puede ser mucho mayor. Un jefe intransigente es un jefe que desoye los consejos y sugerencias de sus empleados, y al adoptar esta actitud, no solo estará perdiendo oportunidades de mejorar su sistema de trabajo, sino que estará colaborando enormemente a contaminar el ambiente, haciendo que los trabajadores se sientan totalmente alienados y resentidos, pues sus opiniones ni siquiera son oídas. Y como ya hemos dicho anteriormente, un empleado alienado y poco motivado, es un empleado con menor rendimiento, y, por lo tanto, se convierte en una pérdida de eficiencia para la organización.

- **Poca visión global.** Durante la navidad de 1914, las tropas británicas y alemanas, enfrentadas en plena primera guerra mundial, hicieron una tregua que pasaría a la historia. Durante varios días, los ejércitos rivales se reunieron en tierra de nadie e hicieron gala de una camaradería insólita entre enemigos. Algunos dirán que el “espíritu de la navidad” se apoderó de ellos, pero si nos acogemos a razones más realistas, lo que ocurrió es que perdieron la perspectiva. Habían estado atrincherados durante meses, sin entrar realmente en conflicto más allá de intercambiar munición entre alambradas, prácticamente sin bajas, y aquellos que morían era a causa de malnutrición o a la complicación de enfermedades. La realidad de aquellos soldados dejó de ser la guerra, y pasó a ser la realidad única e inmediata que estaban viviendo, la realidad de las trincheras. En pocas palabras, dejaron de tener una visión global, una visión que sí seguían teniendo los oficiales, que hicieron todo lo posible para que aquello no volviera a repetirse.

Y aunque aquello será recordado por siempre como un tremendo acto de humanidad y no tuvo efectos negativos para nadie (excepto para los oficiales que vieron herido su orgullo al ser incapaces de imponer su voluntad), en una organización la pérdida de visión global sí que puede suponer un problema. Exponemos un caso hipotético:

Al departamento comercial de Samseng se le encarga la promoción de una nueva línea de smartphones que saldrá al mercado próximamente y que pretende destacar por su excelente relación calidad-precio. El departamento, obcecado con hacer una campaña lo más exitosa posible, trabaja en ello sin descanso durante semanas. La campaña resulta ser un éxito rotundo, y Samseng consigue vender millones de smartphones. Al final del año, sus resultados son desastrosos, la empresa incurre en pérdidas.

¿Qué ha pasado exactamente? Samseng tenía una línea de smartphones de alta gama, cuyo público objetivo eran todos aquellos que querían tener la

mejor tecnología, aun pagando un alto precio. La campaña que llevó a cabo el departamento de marketing para promocionar sus nuevos smartphones de bajo coste, fue tan agresiva, que, aun consiguiendo muchas ventas, también acabó por arrastrar consigo a gran parte de los usuarios que hasta ahora preferían comprar el tope de gama de la compañía. Evidentemente, cuando 3 millones de clientes fieles dejaron de comprar un smartphone de 1000\$, para pasar a comprar uno de 400\$, Samseng pasó un mal trago, y seguro que otrora pensará mejor cómo enfocar sus campañas.

Esto no hubiera pasado si el departamento de marketing hubiera tenido una visión global de los objetivos y puntos fuertes de la organización, y si no se hubieran centrado únicamente en conseguir que el nuevo producto fuera un rotundo éxito sin tener en cuenta todo lo demás.

Con este ejemplo, queda patente que la pérdida de visión global, aun siendo solo en un área de la organización, puede llegar a tener efectos fatales para el conjunto. Por eso habrá que evitar en la medida de lo posible que esto ocurra, recordándole a los trabajadores (y altos cargos) constantemente por qué trabajan y qué es lo que la organización quiere conseguir.

- **Jerarquías, poder y autoridad.** Básicamente, supone un problema que existan dificultades de comunicación entre las distintas jerarquías de la organización, o entre departamentos o empleados de la misma jerarquía, pero con diferente estatus. Las desventajas de una nefasta o inexistente comunicación diagonal pueden ser desastrosas en una organización compleja. Algunas de estas ya han sido comentadas previamente (véase Comunicación vertical).

Sin embargo, podemos añadir un nuevo matiz a las dificultades, y es que existen numerosos problemas asociados a la autoridad. Al igual que ocurre con un rey y un vasallo, en las organizaciones también existen códigos de conducta y códigos comunicativos que divergen mucho entre un empleado y un alto mando.

Existen líderes que gustan de tener un trato cercano con sus empleados, escuchándolos y tratándolos de igual a igual, y existen líderes distantes que marcan desde el principio la relación de poder. Puede resultar confuso para un empleado saber cómo dirigirse a un superior, y es que sus códigos podrían resultar desacertados. Aunque el empleado tenga algo importante que comunicar, es común que tenga miedo de causar una mala impresión al hablar con el superior, y prefiere guardar silencio.

En países con economías inestables o con mucho desempleo, esta problemática puede dispararse hasta el punto de llegar a ser grave. Muchas organizaciones acaban siendo un hervidero de empleados descontentos que querrían mejorar sus condiciones laborales o sentirse mejor con su trabajo, pero jamás se lo comunicarán al jefe, pues pesa mucho más el miedo a perder su trabajo en un país decadente.

Para acabar, atendiendo más concretamente a las diferencias comunicativas que se dan en los distintos niveles de poder, añadimos otra posible barrera comunicativa que también puede darse, aunque en menor medida. Por ejemplo, si el jefe de departamento le dice a un empleado “fotocopia este documento”, seguramente el empleado obedecerá sin rechistar, puesto que se trata de una orden. Sin embargo, si un empleado le dice a otro empleado “fotocopia este documento”, lo más probable es que el empleado receptor cuestione el mensaje, puesto que no existe una diferencia de poderes entre ambos. En este caso, el receptor exigiría una diferencia en la formulación de la petición, como, por ejemplo: “¿Puedes fotocopiar este documento, por favor, que tengo que atender una llamada y es importante?”. Aunque parezca una obviedad, pueden surgir roces entre empleados por este motivo, lo que perjudicaría gravemente el ambiente de trabajo, y en última instancia perjudicaría el rendimiento.

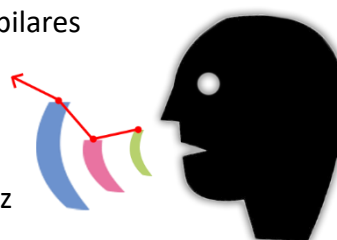
Es posible que, en algunos casos, la buena comunicación surja de manera espontánea y se genere un ambiente óptimo para trabajar, donde todos estarán motivados y aumentarán su rendimiento. Sin embargo, en la mayoría de organizaciones, tendrán que definirse estrategias de comunicación que permitan sortear todas estas barreras que podrían alejarlas de la eficiencia que buscan.



## 2. INDICADORES DE RENDIMIENTO (KPI)

### 2.1. IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN

La comunicación se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de cualquier organización. En especial la comunicación externa, que es la que mayor impacto ha demostrado tener sobre los resultados anuales. A la vez que se ha ido aceptando la importancia del marketing, también ha ido adquiriendo relevancia la necesidad de crear herramientas que permitan medir su impacto. Los efectos de una buena comunicación externa sobre el negocio son innegables, constantes estudios en los últimos años han confirmado que las empresas con mayor crecimiento son aquellas que han apostado por una comunicación externa sólida, pero también nace la necesidad de obtener datos que permitan demostrar su eficacia y eficiencia para saber si están empleando correctamente los recursos de la organización.



Esta información que reclamará todo gerente que se precie, podríamos encontrarla reflejada en los efectos a corto plazo sobre el negocio, después de llevar a cabo una campaña: incrementos porcentuales de las ventas, nuevos clientes (penetración), aumento de cuota de mercado, etc. Pero atendiendo únicamente a estas cifras, seguiríamos sin saber qué cantidad de esos números son fruto de una buena comunicación externa y qué cantidad corresponden a la evolución normal del mercado o a otros factores no contemplados. Es necesario, por tanto, que existan herramientas para medir también los efectos psicológicos previos a la venta. ¿Por qué compran?, ¿tiene algo que ver con la campaña actual?, ¿cómo se siente el cliente respecto a la marca?

A continuación, planteamos un escenario hipotético para ejemplificar la importancia de la medición del impacto de un mensaje, así como el error al que podría inducirse al no hacerlo o al tener en cuenta solo los efectos sobre el negocio:

Una empresa (Ying) lanza una campaña publicitaria millonaria, las ventas suben un 30% en poco tiempo. El gerente felicita a su equipo de marketing y decide aumentar el presupuesto del departamento. Está convencido de que van en la dirección correcta y no dudará en repetir este tipo de campañas en el futuro. Lo que no sabe el gerente es que lo que realmente ha provocado la subida del 30% en las ventas ha sido un mensaje, interpretado por el público general como racista, que el CEO de la competencia (Yang) publicó en Twitter unos días atrás. Muchos clientes de Yang decidieron pasarse a la marca Ying no porque hubieran sido convencidos de repente por sus productos y su campaña, sino porque pasaron a despreciar a Yang.

El gerente de Ying está equivocado con su interpretación porque no dispone de la suficiente información. Cuando invierta en la próxima campaña y vea que las ventas suben un 5% en lugar de un 30%, no entenderá por qué, y tal vez lo acabe achacando a la mala suerte o a razones bastante lejanas a la realidad. Cuando la realidad es que la primera campaña fue desastrosa y no deberían seguir por ese camino.

Para que esto no ocurra, es necesario disponer de distintas herramientas contables que permitan cuantificar el impacto de la campaña, mediante la obtención de datos medibles y comparables.

Son muchos los KPI, o Indicadores Clave de Rendimiento, que se pueden emplear para obtener mediciones. Existen un sinnúmero de ellos, pero no todos útiles al mismo tiempo y para la misma medición, así que es importante saber identificar aquellos que vayan a ser más relevantes para la información que queramos obtener. Un exceso de KPI distrae la atención, pues es muy complicado estudiar al mismo tiempo todos ellos. Resulta fundamental conocer las diferencias básicas entre ellos y cuáles serán útiles o no dependiendo de la situación.

- El **KPI cuantitativo** es el más utilizado en el mundo empresarial, puesto que es el que se corresponde con “cifras”. Cualquier número obtenido en cualquier ámbito y que pueda utilizarse para realizar una medición fiable y comparable, puede considerarse un indicador cuantitativo.

Por ejemplo, será un KPI cuantitativo el número de correos que envía un administrativo en una mañana (eficiencia).

- Mientras que el **KPI cualitativo** va asociado con el nivel de calidad de lo que se mide. No se estaría tomando en cuenta la cantidad, sino la eficiencia y eficacia presentes. Estos indicadores pueden resultar en ocasiones muy subjetivos y abiertos a distintas interpretaciones, pero su medición es imprescindible.

Por ejemplo, será un KPI cualitativo la calidad de los correos que envía un administrativo y si estos cumplen su función (eficacia).

Es importante también conocer los requisitos que debe cumplir un indicador de rendimiento para poder ser considerado un buen indicador. Para ello, se suele hacer uso del acrónimo SMART.

**S**pecific (Específico)

**M**easurable (Medible)

**A**chievable (Alcanzable)

**R**elevant (Relevante)

**T**imely (Oportuno)

A lo largo de este trabajo, expondremos muchas de las técnicas y KPI que se utilizan a día de hoy para medir el impacto de la comunicación.

### 2.1.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Contrario a lo que podría parecer, la medición del impacto de la comunicación ya empezó a tenerse muy en cuenta hace años. Concretamente en la base de datos IPA (*IPA Databank*) han estado computando información relativa a la efectividad de la comunicación desde 1980, información que se actualiza cada 2 años gracias a su popular certamen “*IPA Effectiveness Awards*” o Premios a la Eficacia. Al igual que IPA, también existen otras bases de datos como *Effie*, que valora la eficacia de miles de campañas de marketing anualmente haciendo uso de diversos KPIs (y también tiene sus propios premios), o el *PAMCo* de Reino Unido, que mide el uso que le dan los británicos a los medios de comunicación.

En este trabajo, vamos a hacer una recopilación y reevaluación de aquellos KPIs más usados y considerados más efectivos para medir el impacto de la comunicación, teniendo en cuenta distintas fuentes como las mencionadas y reflexiones de otros autores que ya han hecho una tarea similar en el pasado.

## 2.2. EFECTOS SOBRE EL NEGOCIO

Son aquellos efectos comerciales que alteran directamente las variables de negocio (p. ej. ventas o beneficio). Desde que empezó a hacerse notar la eficacia de la comunicación para aumentar las cifras de negocio, las empresas se lanzaron a una guerra sin cuartel por acaparar el mercado y conseguir hacer las campañas más agresivas. Más adelante veremos que existen muchas opciones para conseguir afectar las cifras de negocio sin la necesidad de hacer campañas agresivas que solo buscan resultados cortoplacistas.

En los IPA Effectiveness Awards hacen uso de distintos KPIs que permiten medir los efectos de la comunicación sobre el negocio, y que podrán ser comparados posteriormente con los efectos intermedios. Existen numerosas cifras de negocio de las

que podríamos hacer uso, tantas como contengan las cuentas anuales, y más. Sin embargo, Les Binet y Peter Field han estudiado en varias ocasiones a los ganadores del IPA Effectiveness Awards, como por ejemplo en su estudio más reciente *Media in focus* (2018), y han reducido las posibilidades a 6, las que consideran más relevantes:

- Incremento en ventas
- Incremento del beneficio
- Incremento de la cuota de mercado
- Adquisición de nuevos clientes (penetración de mercado)
- Incremento de la fidelidad (retención de clientes)
- Reducción de la sensibilidad al precio

Podemos observar que hay 2 KPIs relacionados con datos económicos (ventas, beneficio) y 4 KPIs que aluden a la relación de la marca con el mercado y sus clientes (cuota de mercado, penetración, retención, sensibilidad al precio). Para estandarizar estos datos y poder compararlos con los de otras empresas, en el IPA utilizan una clasificación de 3 niveles:

- Crecimiento muy grande
- Crecimiento elevado / sustancial
- Crecimiento poco notable / sin crecimiento

**Figura 6.- Cuadro de valoración de efectos sobre el negocio de los IPA**

*Effectiveness Awards*

	Very large	Large/ substantial	Small/ negligible
Sales gain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Market share gain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduction of price sensitivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer retention/loyalty increase	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
New customer acquisition/penetration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profit gain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other (please specify)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Casalà, I. (*Cómo demostrar la eficacia de la comunicación y la construcción de marca*, 2019, p.27)

De esta manera, es mucho más sencillo identificar las campañas más eficaces, puesto que irán ligadas a variables de negocio con crecimientos elevados o muy grandes. Sin embargo, aunque nadie duda de la utilidad de estos KPI en el contexto de un concurso a gran escala, probablemente sean insuficientes para mostrar los datos relevantes que requiere una organización para saber si ha rentabilizado su inversión.

Por ejemplo, vamos a ver cuáles son los KPI que se utilizan en la campaña colombiana “*Un bip por la Guajira*” (*Effie Awards Colombia, 2019*), impulsada por MasterCard, Bancolombia y Davivienda. En dicha campaña se pretende fomentar el uso de las tarjetas de débito como forma de pago en Colombia, así como incentivar las donaciones, en las que los colombianos han perdido confianza debido a la corrupción presente en el país. Para medir el impacto de la campaña, harán uso de 3 indicadores clave de rendimiento:

- Incremento en el uso de las tarjetas de débito VS año anterior
- Incremento del número de donaciones VS año anterior
- Incremento del uso de tarjetas en sectores de interés

Como podemos observar, estos KPI son mucho más específicos que los estudiados en el IPA y nos permitirán conocer mucho mejor el alcance de la campaña, puesto que tienen una relación directa con esta. En este caso concreto, de poco o nada nos habría servido conocer el incremento en el beneficio de MasterCard, o su incremento en la cuota de mercado, puesto que esta campaña tenía unos objetivos concretos cuyo éxito sería imposible de determinar usando KPIs tan generales.

Por lo tanto, la conclusión que obtenemos de esto es que la elección de unos determinados KPIs para medir el impacto de una campaña, dependerá en gran medida de dicha campaña.

## 2.3. EFECTOS SOBRE LA MARCA

Los efectos sobre la marca, también conocidos como efectos intermedios, son aquellos relacionados con la percepción que tiene el mercado sobre la organización o marca en cuestión. Cuando hablamos de percepción del mercado, estamos refiriéndonos más concretamente a los consumidores o potenciales clientes, aunque también podríamos incluir stakeholders de primer nivel, puesto que, como decíamos al principio, también la percepción que tenga un trabajador sobre la marca para la que trabaja es importante para la organización, ya que puede influir enormemente en su desempeño. En este apartado nos centraremos más concretamente en los primeros, en aquellos efectos que provocan las distintas estrategias de comunicación en los consumidores.

A lo largo de los años se ha ido demostrando que, si se quieren conseguir grandes efectos sobre el negocio, también deben emplearse métodos que produzcan grandes efectos sobre la marca. Estos, a priori podría parecer que no afectan mucho a las cifras de negocio, siendo este el motivo principal de que algunas organizaciones desdeñen su utilidad, pero a medio o largo plazo pueden marcar la diferencia. Lo deja muy claro Iolanda Casalà: “el análisis realizado ha permitido observar una clara correlación entre la consecución de altos efectos sobre las variables de marca y la consecución de altos efectos sobre las variables de negocio: Cuantos más grandes efectos sobre la marca se logran con una campaña (Intermediate Effects), mayores posibilidades hay de alcanzar alto crecimiento en las principales variables de efectos sobre el negocio (crecimiento en ventas y penetración)” (*Cómo demostrar la eficacia de la comunicación y de la construcción de la marca*, 2019).

Si la correlación entre los efectos sobre la marca y los efectos sobre el negocio ha quedado probada repetidas veces ¿por qué sigue habiendo empresas que no quieren invertir en campañas de construcción de marca? Esto se debe a un antiguo debate fruto de dos perspectivas comerciales, las discrepancias entre los llamados cortoplacistas y

los largoplacistas. Los cortoplacistas defienden la utilidad del marketing que busca afectar a las variables de negocio en el corto plazo, siendo el corto plazo un plazo inferior a 6 meses. Estos se decantarán por campañas promocionales más agresivas e intentarán aumentar las ventas y/u obtener nuevos clientes rápidamente. Esto es lo que se conoce como buscar la activación de las ventas, es decir, utilizar la notoriedad actual de la marca para conseguir que los actuales clientes compren en el corto plazo y para conseguir nuevos clientes entre aquellos que ya tenían constancia de la existencia de la marca y de sus valores, pero que aún no habían dado el paso de convertirse en clientes.

Por otra parte, tenemos a los largoplacistas. Estos defienden la utilidad de una estrategia de comunicación a largo plazo. Buscan lo que se conoce como construcción de la marca, un largo y complejo proceso que tiene como objetivo aumentar la notoriedad, autoridad, calidad... de la marca, y que a largo plazo busca conseguir que futuros clientes se decanten siempre por esa marca frente a las demás. Es decir, una estrategia de comunicación que no busca aumentar las ventas rápidamente, pero que irá construyendo un aumento sólido de estas con el paso del tiempo, consolidando el poder de la marca y la estabilidad de esta en el mercado.

**Figura 7.- Diferencias entre construcción de marca y activación de ventas**

CONSTRUCCIÓN DE MARCA	ACTIVACIÓN DE VENTAS
<b>Crear valor de marca</b>	<b>Explotar el valor de la marca</b>
<b>Influenciar futuras ventas</b>	<b>Generar ventas ahora</b>
<b>Ampliar alcance</b>	<b>Objetivo estrecho</b>
<b>Largo plazo</b>	<b>Corto plazo</b>
<b>Efecto emocional</b>	<b>Mensajes persuasivos</b>

Fuente: elaboración propia a partir de *Media in focus* (Binet, L. y Field, P., 2018, pg.11)



Como podemos apreciar en la tabla, tanto la comunicación destinada a la construcción de la marca, como la que pretende la activación de las ventas, conduce antes o después a provocar un efecto sobre el negocio. Por lo tanto, el debate no debería girar en torno a cuál es más útil de las dos, sino a cómo combinarlas y en qué momento utilizar cada una de ellas para conseguir la mayor eficacia y eficiencia de la comunicación.

Un ejemplo de buena combinación de ambas lo tenemos en la multinacional Coca-Cola, que se encuentra en el top 30 de la clasificación de empresas con mayor capitalización bursátil del mundo (*Bloomberg*, 2019). Año tras año, vemos que en The Coca-Cola Company utilizan campañas de marketing que giran en torno a la construcción de la marca, buscando siempre crear valor, reciclando su notoriedad y reafirmando su autoridad en el mercado. Coca-Cola suele utilizar el marketing emocional, que se ha erigido como uno de los más efectivos, y del cual hablaremos en detalle más adelante. Sin embargo, a pesar de que podría parecer que lo tienen todo hecho y solo deben dedicarse a mantener su estatus, Coca-Cola vio peligrar su hegemonía y su poder en el mercado con la creciente moda del running, el fitness, las campañas contra las bebidas azucaradas y la comida basura, la proliferación de las dietas sanas, etc. De pronto, las campañas impulsadas por marcas de ropa deportiva como Nike o Adidas, estaban afectando directamente al poder de mercado de Coca-Cola, lo cual deja patente la complejidad del mundo de la comunicación y lo atentos que deben estar los expertos para anticiparse a cualquier efecto mariposa. La reacción de Coca-Cola debía ser rápida o podría acabar perdiendo muchísima cuota de mercado, y lo fue.

En 2007 Coca-Cola inició una fuerte campaña para promocionar la Coca-Cola Zero que combinaba comunicación a largo plazo y comunicación a corto plazo. Por un lado, quería aumentar las ventas y la penetración de mercado a corto plazo, y por otro, aumentar progresivamente el valor de marca para influenciar a futuros clientes. El culto al cuerpo y la dieta sana apenas estaban empezando a arraigar en la cultura popular, pero Coca-Cola ya miraba hacia el futuro, quería tener un producto dietético en la cima del mercado para cuando la gente renegara de las bebidas azucaradas.

Figura 8.- Banner Coca-Cola Zero (2009)



Fuente: búsqueda en Bing, campaña Coca-Cola (2009)

Para ello, debía convencer al mundo, entre otras cosas, de que su nueva bebida dietética tenía el mismo sabor que la Coca-Cola tradicional (Figura 8). Y lo consiguió, en 2007 ya pudo aumentar su penetración de mercado en un 19%, y para 2011 ya estaban aumentando sus ventas de Coca-Cola Zero en torno a un 24% (*IPA Databank*). Lo explica Bashin en su artículo *Marketing Mix of Coke Zero* (2019): “Se utilizó publicidad persuasiva para asegurar una imagen de marca positiva, los medios utilizados incluían televisión, radio, revistas y periódicos. [...] Cuando la Coca-Cola Zero entró en el mercado, la marca utilizó una política promocional llamada *below the line* marketing. Repartió 4 millones de muestras gratuitas a lo largo de 4 semanas para penetrar en un nuevo mercado y ganar muchos clientes.”. A día de hoy, “una Coca-Cola Zero por favor” ya es una frase habitual en hostelería.

Con este ejemplo queda patente la necesidad de emplear ambas estrategias de comunicación si se planea tener éxito en el mercado de forma consistente y superando la mayor adversidad de todas, el paso del tiempo. Sin embargo, surgen dudas ¿cómo

podemos valorar la influencia de una marca en el mercado? ¿cómo podemos saber si la comunicación que estamos utilizando está siendo eficaz? ¿existen KPI que pueden medir los efectos sobre la marca?

---

### 2.3.1. VARIABLES DE MARCA

Así como con las variables de negocio podíamos echar un ojo sobre cifras concretas como las ventas, beneficios o penetración de mercado, cuando hablamos de variables de marca no podemos atenernos a cifras concretas, puesto que nos referimos a factores psicológicos. ¿Cuál es la percepción que tiene un cliente sobre la marca? ¿está afectando la comunicación sobre el valor de la marca? En el *IPA Databank* han recogido 7 variables con las que buscan medir la eficacia de los efectos intermedios:

- **Notoriedad/Awareness** ¿Cuántos conocen la marca?
- **Imagen/Image** ¿Qué valores lleva asociados la marca?
- **Diferenciación/Differentiation** ¿Qué hace única a la marca?
- **Fama/Fame** ¿Es una marca líder en el mercado?
- **Calidad/Quality** ¿Qué índice de calidad se le asume a la marca?
- **Compromiso/Commitment** ¿Son los clientes leales a la marca?
- **Confianza/Trust** ¿Qué seguridad transmite la marca?

Según las conclusiones obtenidas en el estudio *“Cómo demostrar la eficacia de la comunicación y de la construcción de marca”* (Iolanda Casalà, 2019, pgs.39-45), un 86% de las empresas analizadas y galardonadas por el *IPA Databank* de 2010-2016 reportaban haber aumentado mucho alguna de estas 7 variables en sus campañas, siendo la variable más afectada la Notoriedad. Además, relacionando los datos de estas variables, con los datos de las variables de negocio, se obtenía la interesante conclusión de que aquellas empresas que conseguían mayores efectos sobre la marca, eran las que conseguían a su vez mayores efectos positivos sobre las variables de negocio.

En conclusión, las organizaciones que consigan aumentar en gran medida las variables intermedias, son las que más aumentarán las variables de negocio. Pero, ¿son estas las únicas variables a tener en cuenta cuando hablamos de variables intermedias? ¿no hay otras clasificaciones para medir la percepción del mercado sobre las marcas?

---

### 2.3.2. BRAND REPORT CARD

En el año 2000, Kevin Lane Keller diseñó su *Brand Report Card*, con el objetivo de ayudar a los administradores de una organización a identificar las fortalezas y debilidades de su marca y la de los competidores, y poder así tomar mejores decisiones para mejorar en la construcción de marca. Estos requisitos que, según Keller, son indispensables y comunes para cualquier marca que quiera obtener un éxito sostenido, podrían considerarse indicadores no financieros de gran calidad, aunque su medición será en ocasiones complicada. Según Keller, las marcas más poderosas del mundo comparten estos 10 atributos:

#### **La marca ofrece lo que los clientes realmente desean**

En este sentido, Keller no se refiere a que la marca simplemente cubra una necesidad del mercado, sino que deberá añadir una serie de atributos, tangibles e intangibles, que en su conjunto complazcan mucho al consumidor, cubriendo necesidades que ni siquiera sabían que tenían. Por ejemplo, una marca de agua embotellada, si quiere destacar frente a las demás deberá aportar valores adicionales que convencan al consumidor; como crear la necesidad de consumir agua con “mineralización débil”, concienciar sobre la importancia de la pureza, aportar valor sobre el manantial de origen haciendo ver que el agua es de mayor calidad, etc. De esta forma, una botella de agua que en un principio solo servía para cubrir una necesidad vital, crea nuevas inquietudes y necesidades en los consumidores, que empezarán a discriminar marcas por atributos que antes les resultaban irrelevantes. Otro ejemplo

muy conocido es el de la marca Apple, segunda marca más poderosa del mundo (*Bloomberg*, 2019). Con su Iphone, no solo está ofreciendo un smartphone que cubre unas necesidades concretas, sino que este dispositivo también lleva asociados una serie de valores intangibles que hacen que la marca sea extremadamente atractiva para el mercado, un Iphone no es solo un smartphone, un Iphone aporta valor social o estatus a aquel que lo use en público (o al menos eso es lo que han hecho creer a sus compradores).

### **La marca se mantiene relevante**

Una buena marca debe saber adaptarse al paso del tiempo. Es importante que sepa leer los intereses y necesidades de los consumidores para implementarlos en su imagen y mantenerse siempre en la cresta de la ola. Por ejemplo, si la SJW (*Social Justice War*) se pone muy de moda en la sociedad, la marca tendrá que suscribirse a alguna lucha social para ser aceptada por los consumidores. De pronto, incluir mensajes antirracistas, pro LGTBI, campañas contra enfermedades... se convertirá en una herramienta imprescindible de marketing. Un ejemplo muy claro de buena adaptación al cambio lo veíamos previamente con Coca-Cola, que tuvo que evolucionar y promocionar la Coca-Cola Zero para adaptarse a los nuevos hábitos saludables de la sociedad.

### **La estrategia de precios debe estar basada en la percepción de valor del consumidor**

Fijar un precio es algo extremadamente complicado, tanto en productos totalmente nuevos en el mercado, como en productos comunes y consolidados. Una marca no deberá dejarse llevar por lo que considera un precio “justo” para lo que ofrece, sino que deberá buscar el precio que considere “justo” el consumidor. Es decir, la estrategia de precios deberá tener en cuenta casi en exclusiva la opinión de los consumidores, que al fin y al cabo son los que van a comprarlo.

Para explicarlo, recurriré a un ejemplo que escuché de boca de un antiguo profesor de universidad: Una empresa de nueva creación quería destacar en el mercado del vino. Para lograrlo, hicieron un gran estudio de mercado y contrataron a verdaderos expertos en el sector. El fruto de sus investigaciones fue conseguir producir un vino de excelente calidad, al nivel de vinos que sus competidores vendían a 10€ en el mercado. Como tenían unos costes muy reducidos, decidieron hacerse un nombre a costa de sacrificar un gran margen de beneficio, buscando incrementar mucho las ventas, así que sacaron sus botellas al mercado por un precio de 3€.

Pasaron meses y el negocio era un fracaso. Nadie compraba su vino, y ellos no entendían por qué, puesto que era un vino de gran calidad a bajísimo precio, era un verdadero chollo. Un poco desesperados, decidieron subir el precio de su vino a 9€ para ver qué pasaba, triplicando así su precio, pero sin cambiar nada, ofreciendo exactamente el mismo producto.

Para sorpresa de todos, las ventas se multiplicaron por 10. Era algo absurdo, por 3€ no lo compraba nadie, pero por 9€ todos parecían quererlo. Y entonces lo entendieron. Al parecer, el problema era que en el mercado del vino los consumidores no suelen tener conocimiento avanzado sobre vinos, los clientes compran vinos para llevar a comidas o cenas de forma protocolaria, pero al no saber nada sobre su calidad, basan su elección únicamente en el precio, “cuanto más caro, mejor vino”. En ese momento aprendieron a la fuerza que lo más importante en la elección del precio, es entender al consumidor y poner un precio pensando en su percepción de valor.

### **La marca está correctamente posicionada**

En un mercado competitivo donde se castigan los monopolios, es normal que existan distintas marcas que ofrezcan servicios similares. Por eso es imprescindible que se busque la diferenciación. Por ejemplo, Xbox y PlayStation compiten duramente en el mercado de consolas, y constantemente están buscando la forma de superarse mutuamente, mediante la asunción de nuevos factores de diferenciación. Xbox

consiguió sacar una consola más potente que PlayStation a un precio similar, así que PlayStation invirtió su capital en desarrollar videojuegos de gran calidad que solo podían ser jugados en su consola, lo cual ponía a los consumidores en una interesante dicotomía: “si elijo la Xbox podré jugar videojuegos con un poco más de rendimiento gráfico, pero entonces no podré jugar a los juegos exclusivos de PlayStation ¿qué hago? ¿más potencia o más juegos?”. Este juego, valga la redundancia, de buscar la diferenciación como respuesta a lo que haga la competencia, es algo que se puede extrapolar a todo el mercado, en todos los sectores, en todas las marcas. Una simplificación sería llevarlo al aspecto de los precios: “Esta marca es de mala calidad, pero es muy barata” frente a “Esta marca es de excelente calidad, pero es muy cara”.

El consumidor deberá elegir si antepone el precio a la calidad, o viceversa. Cada marca tiene en este sentido su factor diferenciador, su ventaja competitiva. Y en este punto, quizás surgirá una nueva marca que conseguirá ofrecer una relación calidad-precio invencible y que se llevará a la mayoría de clientes, cambiando un poco las normas del tablero y provocando que las otras dos marcas busquen otras ventajas competitivas, y vuelta a empezar.

La gran marca será aquella que sepa salir airosa de todos los envites de la competencia y se mantenga constantemente en una buena posición de mercado.

### **La marca es consistente**

Con consistencia, Keller se refiere a la capacidad de la marca para guardar un equilibrio entre la evolución necesaria para mantenerse relevante, y el continuismo de su “línea editorial” o marketing habitual. Es decir, la marca deberá adaptarse a los cambios sin cambiar radicalmente su identidad o aquello por lo que ha sido siempre reconocida.

Sin embargo, en esto hay muchas excepciones y matices, puesto que la sociedad cambia rápidamente y para algunas marcas podría ser necesario una reestructuración

radical de estrategia para mantenerse en el mercado, aunque eso supusiera romper con todo lo que le dio éxito en el pasado.

Creo en este sentido que lo que Keller quiere decir es que las marcas en su afán por evolucionar y adaptarse a las peticiones de la sociedad, no deben enviar mensajes contradictorios al mercado, puesto que podrían provocar confusión y acabar siendo muy perjudiciales.

En 2019, Gillette inició una campaña publicitaria encabezada por un spot de 2 minutos con el nombre *We Believe: The Best Men Can Be*. Su objetivo no era otro que sumarse a la creciente ola de feminismo radical que estigmatizaba al hombre blanco y que gozaba de una enorme aceptación social. En este spot, el hombre blanco aparecía en distintas situaciones comportándose como un machista retrógrado. ¿Qué ocurrió? Que se convirtió en uno de los vídeos con mayor número de *dislikes* de la historia de Youtube.

**Figura 9.- Captura del spot de Gillette**



Fuente: Youtube (*We Believe: The Best Man Can Be | Gillette Short Film*, 2019)



Se puede interpretar la malísima recepción de este spot sin entrar en cuestiones políticas o ideológicas, y es que Gillette, después de estar durante décadas vendiendo el eslogan “lo mejor para el hombre” y promocionándose con spots en los que aparecían atractivos hombres blancos, ha conseguido una clientela formada mayoritariamente por hombres blancos. Resulta totalmente contradictorio, por lo tanto, hacer un spot en el que se estigmatiza precisamente al grueso de su clientela, es como tirar piedras sobre su tejado.

Con este ejemplo, se entiende fácilmente a qué se refiere Keller con la consistencia de una marca, a la no contradicción.

### **La cartera y jerarquía de marcas son coherentes**

Las grandes organizaciones suelen diversificar su cartera de clientes, abarcando cada vez más segmentos de mercado, e incluso introduciéndose en otros sectores. Es habitual que una misma corporación dirija distintas marcas, y será de vital importancia que sepa gestionarlas correctamente si quiere mantener una posición dominante. Por ejemplo, Grupo Volkswagen es propietaria de distintas marcas que son mundialmente reconocidas, como por ejemplo Audi, Ducatti, Bentley o SEAT. Cada una de esas marcas lleva asociada una serie de valores que se trabajan individualmente y que van dirigidas a un público determinado. Por ejemplo, Bentley es una marca que rápidamente asociamos con el lujo, la elegancia y el dinero, mientras que SEAT es una marca mucho más asequible y su público objetivo son las clases medias o bajas (aunque no nos guste hablar de clases sociales). Si Bentley decidiera sacar al mercado un vehículo de bajo precio, estaría actuando en contra de su propia imagen, puesto que, si cualquiera pudiera tener un Bentley, ya no sería un producto exclusivo de las élites económicas y estas perderían totalmente el interés. A su vez, estarían dañando a la marca SEAT, puesto que estarían compitiendo por el mismo segmento de mercado, lo que acabaría por hacer que Bentley perdiera clientes potenciales, y SEAT perdería clientes en favor de Bentley. Al final, el Grupo Volkswagen estaría boicoteándose a sí mismo por no tener una estrategia clara y por no saber gestionar sus marcas. Es muy similar a la falta de

visión global que explicábamos previamente y que consideramos una de las barreras de la comunicación. Por eso, una organización que quiera mantenerse férrea en el complicado mundo comercial, deberá gestionar sus marcas de forma eficaz individualmente, pero siempre respondiendo a una estrategia general subyacente.

### **La marca coordina un enorme repertorio de actividades de marketing para construir valor**

Hay que generar un ecosistema completo alrededor de la marca, creado específicamente para conseguir que el mercado asocie la marca con los valores deseados. El logo, el eslogan, el envasado, el tipo de spots publicitarios... todo debe coordinarse para conseguir crear una imagen específica de la marca, para conseguir que el potencial cliente rápidamente identifique si es un producto para él o no. Un ejemplo muy visual de esto lo podemos encontrar en las promociones de películas, ya que en pocos segundos el espectador debe saber: qué género de película es, qué nivel de producción tiene, qué interés le puede generar la trama, qué elenco participa y quién es el director. En breves instantes la marca debe captar la atención del espectador y conseguir que se convierta en un cliente. Las grandes marcas deben conseguir lo que consigue un buen tráiler de película en un minuto, pero durante años y mediante un sinfín de métodos de marketing.

### **Los gestores de la marca entienden lo que ésta significa para los consumidores**

Al igual que decíamos con respecto a la percepción del precio, es también de vital importancia conocer la percepción que tienen los consumidores de la marca. No importa lo que el gerente de la organización crea que representa su marca, lo importante es lo que representa para los consumidores, independientemente de que fuera o no fuera intencionado. Valores que transmite, creencias que se le asocian, estatus que aporta, etc.

Anteriormente ya hablamos del posicionamiento de las marcas en el mercado haciendo uso de su precio ¿qué ocurriría si una marca exitosa interpretara erróneamente su éxito? Imaginemos una marca que los consumidores compran únicamente por ser la más barata del mercado, puesto que no les importa tanto la calidad sino la utilidad que ofrece, al menor precio que puedan pagar. Ahora imaginemos un gerente poco avisado que cree que el éxito de su marca se debe a la calidad del producto, y decide subir el precio. Correcto, catástrofe. Es de capital importancia conocer la percepción que tienen los clientes sobre la marca, no importa la percepción que se pueda suponer, importa la percepción que realmente es.

Pongamos ahora un ejemplo un poco más preocupante. En un mundo tan conectado y con una importancia tan abrumadora del Social Media, cualquier marca puede ser encumbrada o enterrada de la noche a la mañana. Basta con que un dirigente de la marca X escriba públicamente un comentario que se interprete como homófobo, automáticamente pasará a asociarse la homofobia con la marca X. El equipo de marketing deberá actuar rápidamente para lavar su imagen públicamente, y quizás le cueste mucho tiempo y dinero deshacerse de esa desafortunada asociación de ideas que podría provocarle grandes pérdidas. Una buena organización será consciente en todo momento de lo que los consumidores piensan de su marca, y actuará en consecuencia para reforzar fortalezas, erradicar debilidades y jamás realizará acciones totalmente opuestas a lo que sus clientes esperan de ella *—a no ser que creyeran que esto podría beneficiarles—*.

### **La imagen de marca se mantiene a lo largo del tiempo**

Como decíamos, la marca debe utilizar una serie de recursos de marketing que, coordinados, le ayuden a construir su imagen. Pero esto no es algo que se haga una única vez con validez para todo el ciclo de vida de la marca, sino que deberá irse reciclando constantemente. Ya sea para mantener la actual percepción que los clientes tienen sobre la marca, para reforzar algún punto débil, para construir nuevos valores, o

simplemente para renovar la notoriedad, lo importante es que la comunicación se mantenga siempre activa.

### **La organización monitoriza el valor de la marca**

Probablemente este sea el punto más importante de todos, y es que los nueve puntos anteriores no serían posibles si no existieran mecanismos de monitorización y control de la comunicación. Una organización debe realizar periódicamente auditorías internas y estudios de mercado que le permitan conocer cuáles son los puntos fuertes de sus marcas, cuál es la opinión que tienen los consumidores sobre ellas, qué grado de notoriedad tiene, etc.

Deberán reunirse distintos indicadores de percepción relevantes, para su posterior estudio e interpretación. Pueden ser derivados de encuestas, de estadísticas, de variables de negocio... Lo más importante es que reflejen información que pueda ser usada para optimizar lo máximo posible la estrategia de comunicación.

Estos puntos en conjunto, definen lo que se conoce como *Brand Idea*. En conclusión, si la organización es capaz de atenerse a estos 10 principios, será capaz de comprender su marca y lo que la gente espera de ella, será consciente de sus debilidades y fortalezas, sabrá qué es lo que puede o no puede hacer y ajustará sus estrategias para lograr que su marca acabe siendo sinónimo de éxito.

## 2.4. INDICADORES DE EFICIENCIA

Si combinamos las 10 claves de éxito de la *Brand Report Card* y las 7 variables que miden ese éxito que utiliza el *IPA Databank*, podríamos decir que ya lo tenemos todo para saber si la comunicación de una organización es eficiente y eficaz, pero lo cierto es que no. Por ejemplo, podríamos decir que una marca está teniendo en cuenta la percepción de sus clientes para lanzar un nuevo producto a un precio ajustado y con un buen uso de sus recursos comunicativos, podríamos decir que está logrando una gran aceptación y que la campaña está funcionando, podríamos decir que ha aumentado la notoriedad y autoridad de la marca, pero, la cuestión radica en el “podríamos decir”. ¿En base a qué? ¿cómo podemos afirmar que ha aumentado la notoriedad? No podemos hacer esas afirmaciones en base a nuestras propias percepciones, necesitamos alguna información o cifra a la que aferrarnos, y ahí es donde entran en juego los indicadores de eficiencia de la comunicación.

---

### 2.4.1. SOV (SHARE OF VOICE)

El share of voice (SOV) es uno de los indicadores de eficiencia más comunes y útiles en comunicación. Se encarga de contabilizar el número de personas que están hablando sobre una marca concreta en un periodo determinado de tiempo y comparar esa cifra con el total de conversaciones abiertas sobre marcas de ese mismo sector, es decir, permite medir la notoriedad de una marca al comparar la cantidad de menciones públicas que tiene esta respecto al total de menciones de sus competidoras.

Por ejemplo, una marca de papelería quiere saber cuántas personas han hablado sobre papel de oficina en el último mes, y de entre todas ellas, cuánta gente ha hablado de su marca y cuánta gente ha hablado de marcas competidoras. Si de cada 100 menciones de marcas de papel, 10 menciones son a su marca, entonces tiene un share of voice del 10%.

$$SOV = \frac{\text{Menciones de la marca}}{\text{Total de menciones de marcas}}$$

El SOV se puede calcular en cualquier medio, ya sea con menciones en televisión, en prensa escrita, o en Internet. Por ejemplo, el número de menciones de una marca en televisión puede resultar útil en periodos de campaña, pero pierde relevancia tiempo después, esto ligado además a las complicaciones obvias que supone su medición. De hecho, en sus inicios, el share of voice servía casi exclusivamente para medir el impacto del marketing de una marca en campañas publicitarias concretas, pero con el paso del tiempo ha ido ganando relevancia y convirtiéndose en una herramienta eficaz para mucho más que eso. La revolución de la comunicación de los últimos 20 años ha propiciado que el SOV se convierta en un indicador tremendamente popular, y todo se lo debe a Internet.

En Internet constantemente se producen búsquedas, se tienen conversaciones online o se publican mensajes en redes, hablamos de cientos de millones de interacciones por minuto, y todas ellas quedan registradas en cifras muy concretas. Este enorme tráfico de datos constante permite que se pueda medir el SOV de manera ininterrumpida. Si la organización quiere mantener la relevancia de su marca, deberá competir con las otras marcas para que su SOV se mantenga o aumente con el paso del tiempo, una competencia que hoy por hoy es uno de los pilares centrales en el marketing de muchas organizaciones. Al tener la capacidad de conocer la distribución de intereses de la población y ver sus fluctuaciones diarias, las organizaciones podrán plantear estrategias de comunicación mucho más ajustadas, y por supuesto podrán medir la eficacia y eficiencia de estas de manera mucho más efectiva una vez las lleven a cabo.

¿Dónde se pueden obtener las cifras necesarias para calcular el SOV? Los gestores de marca pueden hacer uso de webs especializadas en cuantificar el número de menciones totales de una marca que se producen a diario en Internet, como por ejemplo es el caso de Awario, Sprout Social o Brandwatch (Figura 10). Entre algunas de las

fuentes de las que estas webs obtendrán datos relevantes se encuentran buscadores como Google o Bing, o redes sociales como Twitter, Facebook o Youtube.

**Figura 10.- Panel con diferentes analíticas aptas para convertirse en SOV**



Fuente: Brandwatch (2020)

Para demostrar que una campaña ha sido eficaz, bastaría con comprobar si la cifra de SOV aumenta, pero ¿únicamente con este dato podríamos sacar conclusiones sobre la eficiencia de la campaña? Resulta evidente que si se lleva a cabo una campaña de marketing va a aumentar el número de personas que hablen de la marca, pero eso no demostraría en absoluto que la inversión esté justificada, podrían haberse invertido demasiados recursos para conseguir un aumento de la notoriedad muy bajo. Para comprobar si la comunicación ha sido o está siendo eficiente, se debe comparar el incremento del SOV con la cifra de inversión en comunicación. Las campañas más eficientes son aquellas que tienen mayor impacto con menor cifra de inversión.

### 2.4.2. ESOV (EXCESS SHARE OF VOICE)

Junto al SOV, existe otro indicador muy útil conocido como ESOV, o Excess Share of Voice, que surge de la diferencia entre el SOV y la cuota de mercado de la organización.

$$ESOV = SOV - Cuota\ de\ mercado$$

Este indicador correlaciona la notoriedad de la marca con la cuota de mercado y pretende así poder establecer una estimación del crecimiento de la organización. Cuanto mayor sea el SOV, se espera mayor crecimiento de la cuota de mercado. Según el estudio *Budgeting for the upturn* (Nikki Clarke, 2009), realizado a 123 organizaciones, cada 10 puntos de ESOV se corresponden de media con un crecimiento de la cuota de mercado anual del 0.5%. Sin embargo, a pesar de que este 0.5% es un porcentaje ajustado, se dan claras diferencias entre empresas líderes del sector y empresas competidoras.

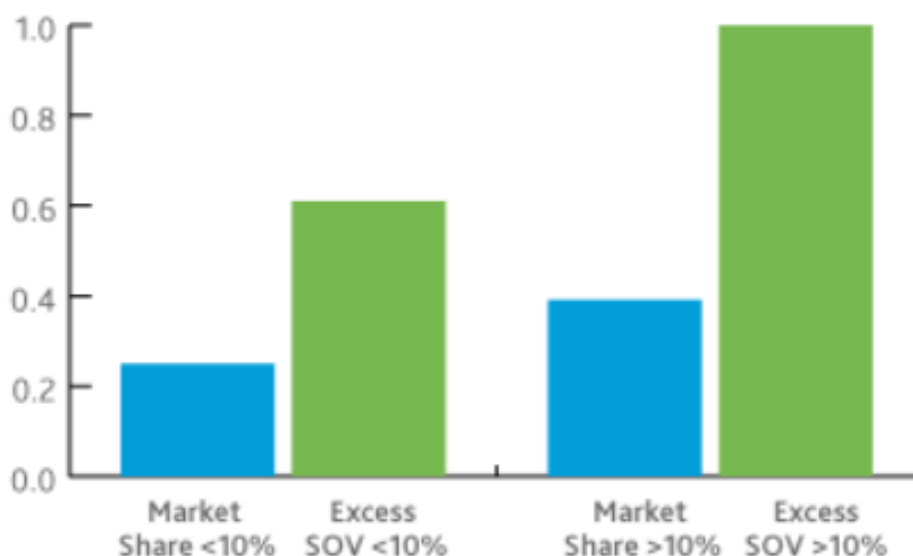
Una empresa líder tiende a aumentar hasta un 1.3% su cuota de mercado por cada 10 puntos de ESOV, sin siquiera modificar su estrategia de comunicación, mientras que una empresa competidora se ajustará al 0.5% por cada 10 puntos de ESOV, y tendrá que buscar estrategias de comunicación rompedoras que le permitan recortar distancias con la líder (Figura 11).

Con la importancia creciente del SOV, ha ido ganando notoriedad a su vez el ESOV, que se ha convertido en uno de los indicadores preferidos de los expertos en comunicación para probar la eficacia de sus campañas. No resulta complicado imaginar que la notoriedad de una marca, o el número de discusiones abiertas sobre ella, influirán directamente sobre la cuota de mercado, y es que, a mayor visibilidad, mayor penetración de mercado (casi siempre). Pero, hay que tener cuidado con el tratamiento del SOV, pues como en casi todas las áreas de la economía, se debe encontrar un equilibrio. Demasiado SOV en relación con el SOM (cuota de mercado) actual supondría



una sobreinversión en comunicación, y demasiado poco se traduciría en que la empresa está creciendo por debajo de sus posibilidades y debería invertir más en comunicación.

**Figura 11.- Gráfica comparativa de ESOV, marca pequeña (izquierda) VS marca líder (derecha)**



Fuente: *Budgeting for the Upturn – Does Share of voice matter* (The Nielsen Company, 2009)

En el reciente estudio *Media in focus* (Les Binet y Peter Field, 2018), que hemos reseñado ya unas cuantas veces, se llega a la conclusión de que el SOV y el SOM están cada año más y más correlacionados, todo apunta a que esto se debe al crecimiento de la importancia de las nuevas comunicaciones, que no han hecho sino amplificar la comunicación de los medios tradicionales. Hoy en día la población ha adquirido la costumbre de consultar en su smartphone constantemente todo lo que le haya podido resultar interesante. Si un individuo ve un anuncio en la TV que le llama la atención, es probable que busque información en Internet, ya sea para volver a ver el spot, para buscar la canción que aparece de fondo, para interesarse por el precio del producto... cosa que automáticamente quedará registrada y engordará la cifra del SOV, que se convierte en un indicador notable del interés real que suscita la marca en el mercado.

### 2.4.3. ROI/ROMI

El ROI (Return on Investment) es un indicador ampliamente conocido, traducido como “retorno sobre la inversión”. Sirve para comparar el beneficio o utilidad obtenida en relación con la inversión realizada para obtenerla. Lo que viene a significar que mide el rendimiento financiero, o la eficiencia del uso de los recursos de una organización. Dependiendo del dato que queramos obtener, el ROI puede utilizar distintas cifras: puede ser el Beneficio de la organización, el BAI o el BAII, en relación con la cantidad de activos o parte de estos, o en relación con las ventas... lo cierto es que hay muchísimas posibilidades en función de la exactitud del dato que queramos obtener. De estas posibilidades surge el ROMI, o “retorno sobre la inversión en marketing”.

Anteriormente hablábamos de indicadores y factores psicológicos que servían para medir el impacto de la comunicación en el mercado, y que a su vez podían arrojar algo de luz sobre si la inversión había sido eficaz y eficiente, pero sin utilizar cifras monetarias. El ROMI sirve precisamente para esto último, para cuantificar el coste de la comunicación y el beneficio que esta reporta.

$$ROMI = \frac{\text{Beneficios asociados a la comunicación} *}{\text{Total de inversión destinada a comunicación} **}$$

\* Como ocurre con el ROI, lo que pongamos en el numerador de nuestra división dependerá de la concreción que queramos obtener, en este caso, depende de lo que entendamos por beneficios asociados a la comunicación. Por ejemplo, ¿el incremento de las ventas sería una cifra a incluir?, tal vez no, podríamos concretar más e incluir únicamente las ventas realizadas a nuevos clientes. Cuanto más segmentada y ajustada sea la cifra, mayor veracidad tendrá el dato que se obtenga.

\*\* Aquí se pueden incluir todos los recursos que se destinen a comunicación. Ya sea banners pagados, vídeos, mantenimiento de una página

web y de otros recursos tecnológicos, salario del personal que se dedique a marketing, etc. Se trata de ajustar al máximo el coste asociado a la comunicación.

A pesar de que el ROMI es un indicador muy valorado en el sector, su difícil medición ha hecho que muchos economistas cuestionen su utilidad. Es habitual que el ROMI se comporte de forma distinta dependiendo del momento del mercado y del momento en el ciclo de la vida de la marca. Por ejemplo, si el mercado está en expansión, los competidores destinarán más dinero a comunicación, y ésta, además, será más cara, contrario a lo que ocurriría cuando está en recesión, alterando notablemente el ROMI y sacando conclusiones distintas ante estrategias de comunicación similares. También será muy distinto el ROMI de una marca madura que el de una marca en puro crecimiento, puesto que, a igualdad de inversión, se obtendrán resultados muy dispares. Es habitual que una marca madura dedique sus recursos a una estrategia de comunicación largoplacista que busque construcción de marca, mientras que una empresa en crecimiento llevará a cabo estrategias más agresivas que generen resultados visibles a corto plazo, lo que provocará una discordancia notable en el ROMI de ambas.

Si tenemos en cuenta que el ROMI ya de por sí tiene muy diversas formas de calcularse y le añadimos la complejidad que supone tener en cuenta el estado del mercado (incluyendo cualquier factor externo que pudiera influir) y el momento del ciclo de la vida del producto con respecto al de los competidores, obtenemos un indicador tremendamente complicado de analizar. Por ejemplo, se pueden dar casos en los que se reduce notablemente la inversión en comunicación y el ROMI aumenta, un resultado contradictorio que puede deberse a diversos factores como los ya mencionados, y que evidencia lo dificultoso que puede llegar a ser interpretar este indicador. En definitiva, el ROMI puede resultar muy útil para sacar valoraciones superficiales sobre la eficiencia de la inversión en comunicación, pero resulta insuficiente para sacar conclusiones taxativas.

#### 2.4.4. RETORNO EN MEDIOS GANADOS

El retorno en medios ganados, también conocido como *publicity*, hace alusión a la cantidad de artículos, noticias, menciones o apariciones de la marca o de una campaña concreta en medios especializados. Se contabilizan todos ellos, desde los que aparecen en televisión, radio y periódicos, hasta los de la prensa digital, blogs o vídeos de Youtube.

Prácticamente la mitad de los casos galardonados en los IPA Effectiveness Awards (47%) hacen alusión a una cifra concreta de retorno en medios ganados, mientras que solo un 4.4% utilizaban el ROMI (*Cómo demostrar la eficacia de la comunicación y de la construcción de marca*, 2019, p.52).

Podemos considerar que el retorno en *publicity* es un indicador muy bueno para demostrar la eficiencia de una campaña de marketing. Para medirla, se suele comparar la inversión monetaria de la campaña de marketing, con la estimación del valor que podría tener su repercusión. Pongamos un ejemplo práctico:

Una pequeña organización destina 10.000€ a la promoción de una campaña. La campaña da de qué hablar y se hacen eco de ella 6 periódicos estatales. La empresa empieza a estudiar cuál habría sido el coste de anunciarse en dichos periódicos, junto con la difusión que estos tienen, y estima que el valor de esos 6 artículos es de cerca de 100.000€. Por lo tanto, la empresa estaría reportando una cifra de *publicity* muy positiva, ya que tan solo invirtió 10.000€.

Con este ejemplo podríamos llegar a la conclusión, parcialmente errónea, de que cuantos más medios hablen de una campaña, habrá mayor retorno en medios ganados y más rentabilidad se habrá obtenido de la inversión. Pero, no siempre es así, si bien la premisa “no importa si hablan bien o mal, lo importante es que hablen” está muy extendida, en los tiempos que corren no toda publicidad es positiva. Un mal artículo en un medio reputado podría destrozar una campaña, y ya ni hablemos de lo que ocurriría si se escriben decenas o cientos de ellos. En este caso, la campaña tendría una cifra de retorno en medios buenísima, pero se estaría produciendo el efecto contrario a lo que pretende la comunicación, se estaría destruyendo la marca. El equipo de marketing debe

estar convencido de que su campaña llamará la atención, incluso buscando generar polémica y controversia, pero siendo muy conscientes de las críticas que podrían llegar a producirse, siempre buscando evitar lo que le ocurrió a Gillette en 2019.

A pesar del riesgo que conlleva depender de medios libres para la mayor difusión y éxito de una campaña, podemos afirmar que, por norma general, este indicador es imprescindible, y será uno de los preferidos por los expertos para comprobar el éxito de su acción de comunicación.

## 2.5. LAS ENCUESTAS

Al principio de este punto, hemos mencionado diversos indicadores no financieros que pueden ser muy útiles para medir la eficacia y eficiencia de la construcción de marca, son las 7 variables que utiliza el *IPA Databank* y las 10 claves de la *Brand Report Card*. Pero seguimos teniendo el mismo problema que mencionábamos al inicio. Para que una variable subjetiva sea considerada un KPI, debe cumplir las reglas SMART ¿Cómo convertimos la variable “Fidelidad” en un KPI?

Entre los métodos más populares para recopilar información relevante y convertirla en cifras se encuentran las encuestas. Son útiles no solo para objetivos de medición de comunicación, sino para obtener todo tipo de información relevante que permita a la organización tomar decisiones. Por ejemplo, son muy útiles para realizar estudios de mercado y comprobar la viabilidad de realizar una acción comercial. En este texto, nos centraremos en la utilidad que tienen las encuestas en el ámbito comunicativo.

Realizar una encuesta es relativamente sencillo, pero la cosa se complica si se quieren obtener resultados relevantes que realmente aporten información de calidad para la organización. A groso modo, estos son los pasos para realizar una encuesta eficaz:

1. **Planificación.** Se debe decidir qué es lo que se quiere conseguir con la encuesta, qué información quieres obtener ¿por qué compran mi marca? ¿por qué no la compran? ¿están los consumidores satisfechos con el servicio?... Las opciones son infinitas.
2. **Realización.** Hay que crear una plantilla de encuesta desde cero, planeando muy bien la estructura de las preguntas, la longitud y complejidad de estas, el número de cuestiones, etc. En este punto, es importante conocer las normas básicas de una encuesta, para evitar sesgos o respuestas imprecisas.
3. **Distribución.** Llegado el momento de realizar la encuesta, se debe elegir cuidadosamente cuál será el público objetivo. Resulta una obviedad, pero si la organización pretende saber qué deberían cambiar en su producto para agradar a los jóvenes, deberán enviar la encuesta a los jóvenes, y no incluir la opinión de ancianos entre sus respuestas. Además, es importante definir no solo el público objetivo, sino la ubicación donde se va a realizar la encuesta, y por supuesto, el tamaño de la muestra. En líneas generales, las encuestas se consideran sólidas a partir de muestras de 1500 individuos, aunque con muchos matices.
4. **Análisis.** Consiste en analizar los resultados de las encuestas y ser capaces de interpretarlos.
5. **Tomar decisiones.** En este punto, los gestores de la organización han obtenido información relevante que les servirá para tomar determinaciones sobre el futuro. Por ejemplo “¿Compraría nuestro producto si pudiera pagarlo en cómodos plazos?” 800 dicen que sí, 100 dicen que no y 100 dicen que no están seguros. Con unos resultados así, no hace falta ser una lumbrera para darse cuenta de en qué debe centrar los esfuerzos la organización a partir de ese momento.

En el pasado, una de las encuestas más populares era la que se realizaba vía postal, y aunque en la actualidad se sigue realizando (sobre todo por partidos políticos en periodos de campaña electoral), ya ha dejado de considerarse, puesto que nadie se toma la molestia de enviarlas de vuelta.

Figura 12.- Foto de una encuesta postal



Fuente: Getty (2020)

Otro método que sí se sigue utilizando es el de la encuesta en papel, por ejemplo, tras finalizar una compra en un establecimiento o directamente con comerciales apostados a pie de calle preguntado a transeúntes. Por otra parte, las encuestas telefónicas aún tienen una relevancia considerable.

Pero si hay un tipo de encuesta que ha cobrado importancia en los últimos tiempos y se ha convertido prácticamente en el método hegemónico, es la encuesta online. Este tipo de encuestas son rápidas, llegan a más gente y son mucho más baratas de realizar. Con esas ventajas no resulta difícil entender por qué se han convertido en el método por excelencia. De hecho, se han vuelto tan populares, que tienen su propio ecosistema online. Hay comunidades online dedicadas únicamente a responder encuestas, incluso webs con sistemas piramidales que pagan pequeñas cantidades a sus usuarios por cada encuesta respondida (Figura 13).

Entre las ventajas de este tipo de encuestas, como decíamos, se encuentra el menor costo que supone realizarlas, ya que no es necesario contratar a encuestadores. En ocasiones realizar mayor o menor volumen tampoco requiere costes adicionales. Otra ventaja es que puede darse un aspecto digno y profesional a la encuesta, creando

una interfaz donde el encuestado (también llamado “respondent”) se sienta cómodo, además pueden añadirse imágenes, gifs o vídeos a las preguntas, buscando no solo mantener la atención del respondent, sino que las respuestas sean más ajustadas. La encuesta se puede configurar de manera que sea totalmente anónima, para que el encuestado pueda responder con libertad y sin ningún tipo de compromiso, –las encuestas en persona pueden hacer que el encuestado se sienta cohibido al tener que dar respuestas negativas al encuestador, cosa que crea sesgo–, siempre respetando la política de privacidad y tratamiento de la información. Otra ventaja es la instantaneidad, las respuestas se producen en tiempo real y suelen alcanzarse grandes volúmenes de muestras en poco tiempo. Por último, también es una gran ventaja el hecho de estar presentando de alguna forma la marca en Internet, conectando con usuarios de la actualidad, que tal vez a raíz de esa encuesta acaben visitando la página web de la marca o buscándola en redes sociales.

**Figura 13.- Banner de la web Surveyeah**



Fuente: Web Surveyeah (2020)

Como no puede ser de otra manera, las encuestas online también tienen desventajas, entre las que destaca la falta de credibilidad de los datos obtenidos. Hemos hablado de las comunidades y webs especializadas en responder encuestas, incluso de



los usuarios que cobran por responderlas, y ese es precisamente el problema. En una comunidad en la que los usuarios ganan más dinero cuantas más encuestas contesten, es probable que existan usuarios que se encuentren a diario respondiendo encuestas compulsivamente. Para evitar que esto ocurra, las webs introducen filtros y limitaciones, por ejemplo, mediante preguntas previas a la encuesta determinan si el usuario es apto o no para realizarla, también introducen medidores de tiempo para descartar aquellas encuestas que se han realizado en tiempos inhumanos, que indicarían que el encuestado ni siquiera ha leído las preguntas y solo ha respondido rápidamente al azar. Sin embargo, el mundo de Internet es difícil de gestionar, y aunque existan filtros y límites, los usuarios siempre encontrarán la manera de sortearlos. Una misma persona puede crear múltiples cuentas para, por prueba y error, determinar cuál es el requisito necesario para acceder a una encuesta, y acabará realizándola, aunque no los cumpla, incluso es posible que la realice múltiples veces.

Por todo esto, diremos que, a pesar de que la encuesta online tiene muchas ventajas, su credibilidad es muy variable. El experto en comunicación será el que analice la información obtenida y determine el grado de autenticidad que está dispuesto a concederle. De todas formas, que esto no nos despiste de la realidad, las encuestas online son uno de los métodos más utilizados y más efectivos para obtener información relevante, y actualmente son la mejor forma de convertir nuestras variables de marca en KPIs medibles.

## 2.6. CONVIRTIENDO VARIABLES EN INDICADORES

Todas las variables de marca que hemos ido enumerando son indicadores efectivos para determinar si la comunicación en la organización está siendo eficaz. A grandes rasgos, podríamos decir que son los indicadores intangibles del éxito ¿Podemos decir que Microsoft es una marca exitosa y que goza de grandes beneficios cada año, aunque jamás hayamos visto sus cuentas anuales? Sí, podemos, y esto se debe a que

Microsoft responde de manera sobresaliente a la mayoría de variables psicológicas. Por lo tanto, podemos decir que los indicadores no financieros otorgan información de relevancia al mercado. Pero siguen teniendo el problema de no ser un KPI, y es que por sí solos, no son medibles ni comparables. No es suficiente con la información que vive en el imaginario colectivo, estas variables deben convertirse en un dato. A continuación, volveremos sobre las famosas 7 variables intermedias e intentaremos explicar cómo pueden convertirse en un indicador de rendimiento.

---

### 2.6.1. NOTORIEDAD Y FAMA

La *notoriedad* y la *fama* de una marca son variables que hacen referencia a la presencia que ésta tiene en el mercado, por lo tanto, podemos recurrir a indicadores que ya mencionamos anteriormente. Con el SOV y el Retorno en medios ganados se pueden cifrar la notoriedad y la fama de una marca.

A nivel económico se puede saber si una marca es líder recurriendo a la cuota de mercado, con cifras muy concretas y fáciles de comparar. Algo parecido nos permite hacer el SOV, que mide la “cuota de menciones”, permite medir el porcentaje de diálogo público que acapara la marca respecto a sus competidoras, o lo que es lo mismo, está midiendo directamente su notoriedad y autoridad (fama).

---

### 2.6.2. IMAGEN Y DIFERENCIACIÓN

Definíamos la variable *imagen* como los valores que se le asocian a la marca, y la variable *diferenciación* como aquello que la hace única. Para estas variables, ya no estamos hablando de volúmenes, sino de percepciones. Como decía Keller en uno de sus puntos de la *Brand Report Card*, los gestores de marca deben entender lo que ésta significa para sus consumidores, es decir, no importa los valores que un gestor crea que lleva asociados su marca, importa lo que perciban los consumidores.

En este caso, al no poder recurrir a indicadores preestablecidos, la organización deberá crear sus propios KPIs. Para ello, lo más sencillo es utilizar encuestas, con preguntas como:

*¿Qué considera más importante en nuestro producto? (lista de opciones)*

*¿Qué considera más importante en esta serie de productos? (lista de opciones)*

*¿Por qué compra nuestro producto? (lista de opciones)*

*Del 1 al 10 ¿Cómo calificaría este comercial? (adjuntar vídeo)*

Esto son solo pequeños ejemplos, pero obviamente en las encuestas se pueden hacer un sinnúmero de preguntas para sonsacar información relevante a los consumidores. Los resultados de estas encuestas serán indicadores cualitativos, por ejemplo “lo que más gusta a los consumidores de nuestro producto es su envase reutilizable”. Con esta información ya se podrían tomar decisiones importantes de cara al futuro, e incluso este indicador podría ser útil para medir la eficacia de la comunicación en el caso de que la organización hubiera estado realizando una campaña previamente.

Todo indicador cualitativo de una encuesta puede transformarse en indicador cuantitativo si así lo desea el gestor de marca. Por ejemplo: “el 55% de los consumidores compran nuestro producto porque lleva un envase reutilizable”, “el 30% compra nuestro producto por su precio competitivo”. Cuanta más información y más explicada, mejores decisiones se pueden tomar, siempre procurando no caer en la trampa de la sobreinformación, pues un exceso de KPI podría despistar y resultar contraproducente.

Además de las encuestas, si se quiere conocer la opinión pública se puede recurrir a Internet, un rápido vistazo a las redes sociales podría dar muchísima información sobre lo que piensa la gente de la marca. Esta es una herramienta muy poderosa que ha cambiado por completo la forma de trabajar en comunicación y que comentaremos más adelante.

Los líderes de opinión o artículos en prensa podrían exponer mucha información útil, junto con las comunidades y paneles online, que podrían aportar un feedback relevante y proclive de convertirse en indicador.

---

### 2.6.3. CALIDAD

Al hablar de la variable *calidad* no nos referimos únicamente a un factor físico y tangible, sino más bien a la percepción de calidad que tiene el mercado sobre la marca. Para no redundar, diremos que esto se explica con el ejemplo del vino que pusimos anteriormente en *La estrategia de precios debe estar basada en la percepción de valor del consumidor*.

Para conseguir este indicador se puede recurrir a los mismos métodos que se utilizan para medir la *imagen* y la *diferenciación*, ya que lo que se busca es la opinión de los consumidores.

---

### 2.6.4. CONFIANZA

La variable *confianza* actúa de forma muy similar a la variable *calidad*, y es que más allá de las garantías que ofrezca una organización a sus consumidores, lo importante en este caso es la percepción que estos tengan sobre ellas. Resulta un poco más complicado medir la confianza que les genera la marca a los consumidores mediante encuestas, ya que la confianza es un concepto más difícil de concretar. Una opción sería mediante cuestionarios entregados a los nuevos clientes, pues son estos los que han decidido dar el paso definitivo de convertirse de clientes potenciales a clientes, son por lo tanto ellos, los que podrán aportar información sobre las inquietudes que han tenido durante el proceso previo a la compra.

Lo que resulta más curioso es el comportamiento que sufre la confianza cuando estudiamos a marcas líderes de grandes organizaciones. Pasa de ser una variable que puede ser trabajada y analizada de forma individual a convertirse en un subproducto,

cosa que ocurre al estar íntimamente ligada con la *notoriedad* y la *fama*. La explicación reside en la aceptación o proyección de la opinión de grupo. Aunque desconocemos si existe literatura al respecto o algún término más científico, lo cierto es que se produce a menudo en el mundo de la comunicación y es muy sencillo de explicar: si la marca aparece constantemente en televisión y redes, si la gente consume la marca, si la gente habla constantemente de la marca... la mayoría asume que la marca debe ser de confianza, puesto que muchas otras personas le han dado su aprobación. Por esta razón es tan complicado medir la confianza que genera una marca, y es que, si le preguntas a un cliente (incluso a uno que acaba de realizar su primera compra) por qué ha confiado en la marca, lo más probable es que no sepa qué responder. La confianza la generan un cúmulo de factores, es la consecuencia lógica del correcto funcionamiento de la comunicación, y a pesar de que existen grandes marcas que centran sus acciones publicitarias en generar confianza (aseguradoras o bancos, por ejemplo), no es la norma. Por lo tanto, diremos que, en estos casos, podemos obtener un indicador cualitativo de la variable confianza mediante encuestas o cuestionarios, pero es casi más importante el dato que obtengamos del SOV que el que podamos obtener por cualquier otro medio.

En el caso de pequeñas organizaciones, es habitual que una de sus mayores bazas sea precisamente la confianza que generan. En muchas ocasiones, sin saberlo, están haciendo un uso de la comunicación brillante, consiguiendo nuevos clientes y afianzándolos a golpe de simpatía y trato personalizado, herramientas que están a disposición de todos sin necesidad de hacer ninguna inversión. Aunque esto solo quedaría a modo de curiosidad, ya que los pequeños negocios familiares o unipersonales suelen desconocer la importancia y variantes de la comunicación, y si no la utilizan, difícilmente vayan a utilizar indicadores para medirla.

Otro caso curioso es el de los recaudadores de fondos, los cuales deben dedicar absolutamente todos sus recursos comunicativos para la misión de generar confianza. Según el artículo *Trust fundraising targets, KPI's and expectations* (Caroline Danks, 2019), existen 5 KPI clave que todo recaudador de fondos debe controlar:

1. Número de proyectos cualificados en los que está trabajando
2. Número de propuestas enviadas
3. Número de llamadas telefónicas realizadas
4. Número de reuniones presenciales realizadas
5. Número de informes reportados

Estos son KPIs específicos para una actividad comercial determinada, pero podemos extraer ideas interesantes. Contabilizar el número de propuestas, llamadas telefónicas y reuniones por separado, nos habla de la importancia de tener distintos métodos de comunicación que generan reacciones distintas. En este caso, el proceso de compra del potencial cliente, lo que se conoce como *Purchase Funnel*, pasa por distintas etapas. En la primera el cliente recibe una propuesta, en la segunda se interesa por ella y llama por teléfono, en la última fase tiene una reunión personal. Este es un proceso que se corresponde directamente con el potencial para generar confianza que tiene cada uno de estos métodos comunicativos, de menor a mayor. Si lo extrapolamos a las grandes organizaciones, observamos que, en su proceso por conseguir la confianza del cliente, también incluyen diversas fases comunicativas. Es habitual, por ejemplo, que para poder comprar un producto online primero el cliente debe pasar por el proceso de registro en la página web en cuestión, posteriormente recibe un correo personal en el que se le da la bienvenida, le hablan sobre la política de privacidad, le piden confirmar su identidad y le instan a comprar. No es un proceso casual, es el equivalente a la llamada telefónica de los recaudadores de fondos. Un buen indicador, por tanto, sería el número de registrados en la página web VS el número de registrados que efectúan una compra. Se puede ir ajustando el KPI tanto como sea necesario, por ejemplo, los registrados que compran un producto mucho tiempo después de registrarse VS los que compran inmediatamente después del registro.

En conclusión, la *confianza* es difícil de contabilizar, pero sí que existen distintos mecanismos o KPI que permitirán al gestor de marketing tomar decisiones.

### 2.6.5. COMPROMISO/ PROGRAMAS DE LEALTAD

Esta variable no es otra cosa que la lealtad del cliente a la marca. Resulta muy sencillo convertirla en indicador porque las organizaciones suelen guardar registro de todos sus clientes. Crear una ficha de cliente no solo sirve para poder almacenar sus datos personales y poder informarles periódicamente de promociones, tiene otras aplicaciones, como en el caso que nos ocupa, conocer sus acciones de compra.

Una forma de obtener este indicador sería calcular el tiempo medio que dura la relación cliente-marca\*, aunque existen muchas otras posibilidades, como calcular el número de clientes perdidos mensualmente o tras realizar una acción comercial.

$$* \text{Media tiempo} = \frac{\text{Tiempo cliente 1} + \text{Tiempo cliente 2} + \dots + \text{Tiempo cliente } n}{n}$$

En el artículo *5 Loyalty Program KPIs that matter* (Brittney Brown, 2020) se enumeran una serie de KPIs útiles para evaluar el rendimiento de un programa de lealtad. Aunque estos programas son de muy diversa índole y aplicación, tienen una utilidad muy específica y son comunes en la mayoría de grandes empresas que buscan afianzar lazos con sus clientes.

1. **Adquisición de nuevos miembros**, los programas de lealtad suelen incluir ciertas ventajas “premium” a los clientes, como un sistema de recompensas, descuentos exclusivos, facilidades adicionales... El número de nuevos clientes suscritos al programa puede ser un buen indicador de la eficacia de la comunicación, aunque con matices. Un elevado número de nuevos miembros podría significar tanto que la comunicación es excelente, como que las ventajas del programa son un verdadero chollo, en cuyo caso, la empresa podría estar reduciendo innecesariamente los márgenes de beneficio, es decir, se estarían suscribiendo muchos clientes al programa que iban a gastar 100€ en cualquier caso, y ahora pasarán a gastar 80€. Y el caso contrario, muy pocos miembros suscritos podría

significar que la comunicación no es eficaz, o bien que el servicio no es lo suficientemente atractivo.

2. **Aumento del gasto de miembros**, este KPI compara el incremento porcentual del gasto de los miembros suscritos al plan frente al de los no miembros. Es muy importante conocer este dato, porque un programa de lealtad tiene como objetivo aumentar el gasto de los miembros con el fin último de aumentar los beneficios de la organización. Si el gasto medio de los miembros no aumenta lo suficiente en relación al de no miembros, el programa es ineficiente y habrá que buscar alternativas.

En cifras: si el programa de membresía está otorgando a los miembros un descuento por compra del 5%, se esperará que el gasto medio de estos miembros aumente como mínimo un 5%, de lo contrario, se estaría perdiendo dinero.

3. **Ratio de reclamo de recompensas**, este KPI mide el porcentaje de miembros que están usando el sistema de recompensas. Por ejemplo, es habitual un sistema de puntos donde el cliente gana puntos por cada compra y puede reclamar recompensas canjeándolos. Conocer el número de miembros que están utilizando este sistema es importante, porque mide el grado de implicación que tienen con el programa. El sistema de recompensas es muy útil porque puede espolear a los clientes a comprar más de lo habitual para alcanzar ciertas metas, es habitual incluir cupones descuento entre las recompensas, que incitarán al cliente a comprar una vez más para consumirlo. Un cliente con un cupón descuento de una marca, rara vez irá a comprar a la competencia, preferirá usar su cupón, y al usarlo, ganará puntos de nuevo que le reportarán ciertas ventajas... y vuelta a empezar.

Es sin duda uno de los métodos más efectivos para fabricar lealtad, y por ese motivo esta ratio es fundamental.



4. **Reducción de abandono**, mide el número de clientes en riesgo que la organización es capaz de recuperar. Un cliente “en riesgo” hace referencia a aquellos miembros que están a punto de abandonar su membresía y probablemente a la marca. Si la organización es capaz de detectar a estos clientes y recuperarlos utilizando distintas técnicas, significará que está utilizando correctamente la comunicación. Algunos de los métodos para conseguir que un cliente se quede son: ofrecerle ofertas personalizadas ajustadas a su perfil de compra, recordarle todas las ventajas que está dejando atrás o comunicarle que si abandona estará perdiendo todo lo que ha conseguido (puntos, por ejemplo). En el artículo *Customer Acquisition Vs. Retention Costs – Statistics And Trends* (Khalid Saleh, 2015) obtenemos un impactante dato: adquirir nuevos clientes cuesta a la empresa hasta cinco veces más que retener a los que ya tiene. Lo que significa que invertir en una buena estrategia de comunicación para fomentar la lealtad y evitar perder clientes es de vital importancia. Por lo tanto, la organización debe trabajar en establecer una comunicación predictiva en lugar de reactiva frente al comportamiento de sus clientes.
5. **Margen incremental**, es el KPI más importante cuando se quiere conocer la eficiencia de un programa de lealtad. Mide el beneficio o pérdida que está generando el programa en su conjunto al comparar el margen de beneficios que produce frente a los costes que genera.

$$\text{Margen incremental} = (\uparrow \text{Ingresos} * \text{Margen}) - \text{Costes programa}$$

Si el coste que están generando los recursos y herramientas necesarias para mantener el programa de lealtad son superiores a los ingresos que está generando la base de miembros, el programa será ineficiente. El gestor de marketing tendrá que tomar una decisión, o bien aumenta aún más los costes

del programa (mejora ventajas) buscando que el consumo de los miembros se dispare y resulte rentable, o bien reduce costes (empeora ventajas) para estabilizar el margen incremental.

Sin duda el indicador *compromiso* es uno de los más valiosos para cualquier organización por el increíble valor de la información que ofrece. En el artículo *Don't Spend 5 Times More Attracting New Customers, Nurture The Existing Ones* (2018), Jia Wertz remarca la importancia de conocer a aquellos clientes que denomina “clientes VIP”. Para encontrarlos, la organización deberá buscar entre aquellos clientes que consuman más en menos tiempo, entre aquellos que se erijan como “abogados de la marca” e incluso entre aquellos Influencers que hablen más de la marca en sus redes sociales. Una vez localizados, habrá que segmentarlos en subgrupos y realizar estrategias distintas para cada uno de ellos, lo cual reportará mayores beneficios que utilizar una única estrategia de marketing para todo el mercado.

También destaca la importancia de conocer por qué los clientes leales se mantienen leales. Para ello se pueden utilizar encuestas, o recurrir a las opiniones de clientes que se pueden encontrar en Internet. Con esto obtendremos un indicador cualitativo sobre el *compromiso*, similar al indicador de *diferenciación*. Si la organización sabe por qué un cliente es leal, podrá replicarlo y conseguir que muchos otros lo sean.

## 2.7. OTROS INDICADORES

En su trabajo *KPI de creación de valor a largo plazo y marca corporativa para el 'management': reflexiones sobre la situación en España y propuesta de indicadores* (2014), Cristina Álvarez hace una recopilación de los KPI no financieros más relevantes para la comunicación. Durante el proceso, llega a la conclusión de que existe un problema derivado de la disparidad de criterios para su medición, la falta de consenso sobre su utilidad, y, en definitiva, que aún no existen estándares en el ámbito de la

comunicación organizativa y la medición de ésta. Las conclusiones de Álvarez son muy acertadas, y podría decirse que la situación en 2020 no ha hecho sino empeorar. Para intentar paliar la carencia de estándares, propone una matriz que divide los indicadores no financieros más importantes según tengan que ver con stakeholders internos o externos:

**Figura 14.- Tabla clasificación de indicadores según afectan a stakeholders internos o externos**

KPI Interno	KPI Externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión constante en marca</li> <li>• Retorno de la inversión en marca</li> <li>• Credibilidad de los ejecutivos</li> <li>• Perspectivas de ingresos futuros de la marca</li> <li>• Compromiso e implicación de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción de los clientes</li> <li>• Notoriedad</li> <li>• Purchase funnel</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Cuota de mercado</li> <li>• Volumen de información proporcionada sobre variables financieras</li> <li>• Impacto web de la marca</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de *KPI de creación de valor a largo plazo y marca corporativa para el 'management': reflexiones sobre la situación en España y propuesta de indicadores* (Álvarez, C. 2014, p.42)

Al principio de este trabajo recalcábamos lo importante que es la comunicación interna y cómo utilizarla para mantener satisfechos a los stakeholders de primer nivel. En esta división por tipos, Álvarez incluye una serie de KPI destinados únicamente a este propósito, lo que resulta realmente interesante.

Por ejemplo, el **ROMI**, que ya hemos explicado, puede servir no solo para cuantificar la eficiencia de la comunicación, sino para complacer a los inversores, que son uno de los pilares de las grandes organizaciones. Por el mismo motivo incluye los KPI **perspectivas de ingresos futuros de la marca** y **credibilidad de los ejecutivos**. En el caso de este último, irá ligado con el indicador *confianza* que ya analizamos. Se puede medir mediante encuestas, tanto a stakeholders externos como internos, e irá destinado

al mundo financiero, a la prensa, a los líderes de opinión... Cuanto mayor sea este indicador, más relevancia tendrán todos los demás, puesto que estamos hablando de credibilidad, y sin confianza en los directivos, no importará lo positivos que sean el resto de indicadores, pues nadie los creará.

Alejándonos del mundo financiero, Álvarez incluye un KPI que mide la **implicación de los trabajadores**. Pese a que el interés de esta información resulta innegable, creemos que pueden surgir graves inconvenientes a la hora de obtenerla. Para conseguir este KPI, habría que repartir encuestas entre los trabajadores, o bien realizar entrevistas personales. En ambos casos, la problemática del sesgo existe, y es que los empleados podrían mentir deliberadamente por miedo a perder su trabajo. Por esta razón, y aun utilizando recursos para evitarlo, como hacer encuestas anónimas o entrevistas confidenciales, resulta complicado darle mucha validez a este KPI. Existen alternativas menos convencionales, por ejemplo, se podría contar con la ayuda de un “agente externo” que elabore un informe sobre el ambiente en el puesto de trabajo y el desempeño de los trabajadores, una labor que podría llevar a cabo un empleado de recursos humanos. Los trabajadores no alterarán su comportamiento si no sienten que están siendo puestos a prueba. Conocer este KPI, en última instancia, suponiendo que resulte fiable, les dará a los altos mandos una imagen más o menos clara del compromiso de sus trabajadores con su marca. Un compromiso muy bajo por parte de los trabajadores podría deberse a falta de incentivos o carestía de medios comunicativos que generan implicación (intranet, red social corporativa, etc).

En cuanto a los KPI que Álvarez incluye entre los que reportan información desde y para los stakeholders externos, podríamos decir que enumera casi todos los que ya hemos comentado previamente.

Entre los que no hemos mencionado, se encuentra **volumen de información proporcionada sobre las variables financieras**. Este se mueve en la misma línea que los que mencionábamos hace un momento destinados a aportar información a los inversores. Cuanto mayor sea el volumen de información sobre cifras económicas que muestre públicamente la empresa (transparencia), mayor será el grado de confianza que

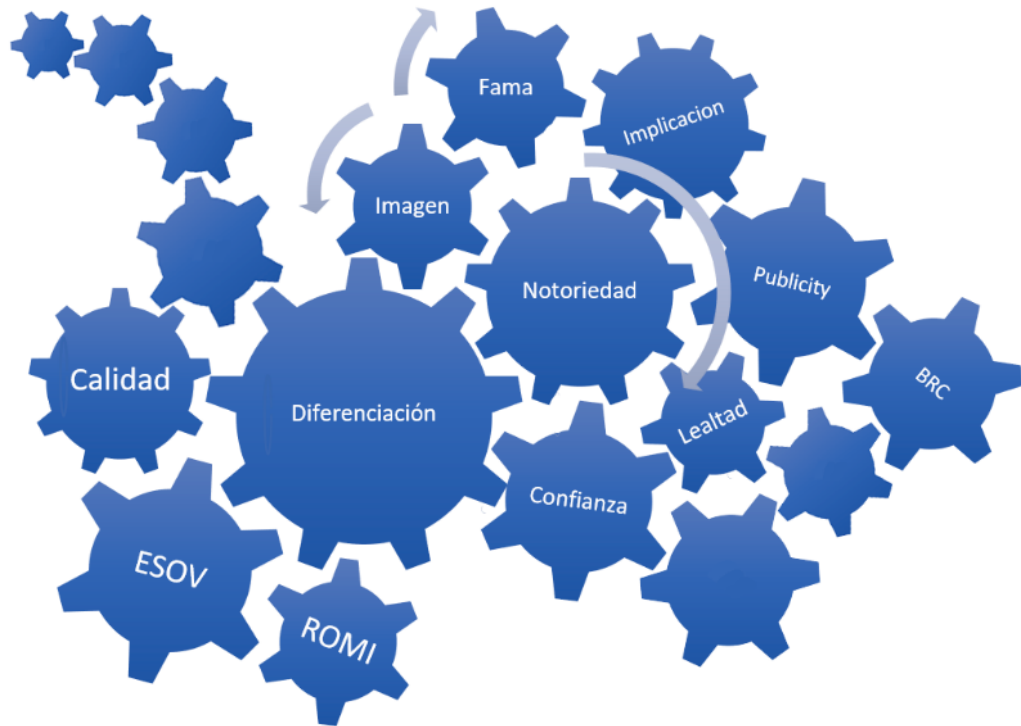
genere en el mercado, siendo su target principal los inversores, y probablemente medios de comunicación. Colateralmente, si las cifras son notablemente positivas y tienen una difusión significativa, podrían representar un aumento de la confianza también en potenciales clientes, que acabarán comprando.

## 2.8. CLASIFICACIÓN DE KPI

Creemos que clasificar los KPI en distintos grupos puede ser una tarea casi imposible. Como bien sabemos, el mundo de la comunicación tiene una complejidad inmensa. Cada una de las variables que intervienen, pese a tener un objetivo principal, acaban entrelazadas con todas las demás. Por ejemplo, lo veíamos hace apenas unas líneas, el volumen de información que publica la empresa es dado a convertirse en un indicador de rendimiento, pero este indicador que podría estar destinado en un principio solo al mundo financiero, acaba afectando sobre el indicador de confianza, acaba influyendo sobre los clientes, sobre las ventas... Incluso sobre los propios empleados, ya que muchos trabajadores consideran causa de orgullo que su empresa sea puntera, por lo que cuanto mejores datos, y más visibles para todos, tenga la empresa, más satisfecho se sentirá el trabajador de ocupar el puesto de trabajo que ocupa.

Podríamos decir que cada pequeño KPI que hemos comentado, aporta muchísima más información y genera muchísimos más efectos colaterales de los que podemos nombrar. Cada acción de comunicación que realiza la organización afecta a su vez a otras muchas áreas, que a su vez afectarán a otras, que acabarán reportando efectos sobre la propia acción de comunicación inicial. Es un enorme circuito cerrado de variables cruzadas, donde un pequeño cambio en una de ellas puede generar cambios en todas las demás (figura 15).

Figura 15.- Gráfico de KPI funcionando como un engranaje



Fuente: elaboración propia

## 3. PERCEPCIÓN

### 3.1. ¿QUÉ ES LA PERCEPCIÓN?

Llegamos al punto en el que toca introducir otro concepto que influye notablemente sobre la comunicación organizativa. Al igual que pasa con la comunicación, existen distintas definiciones y teorías sobre lo que significa la percepción. Tras consultar diversos diccionarios, parece sí que existe consenso, al menos, en sus acepciones principales.

*Percepción: 1. “Primer conocimiento de una cosa por medio de las impresiones que comunican los sentidos” [...] 3. “Manera en que una persona percibe o comprende algo”.*

*(Oxford Dictionary, 2020)*

Como podemos observar, la percepción hace dos grandes distinciones. Por un lado, se entiende como percepción aquello que un ser humano capta mediante sus sentidos (vista, oído, olfato, tacto, gusto), y en una segunda distinción hace referencia a lo que el ser humano percibe o comprende, es decir, a lo que entiende (intelecto).

La percepción es un aspecto tan a tener en cuenta en las organizaciones como la propia comunicación, y es que no importa lo que digas, importa lo que entiendan. En una comunicación eficaz, el emisor envía un mensaje que el receptor no solo debe recibir, sino que debe entender en la forma en la que el emisor pretendía, de lo contrario se estaría realizando una mala comunicación. Sobra decir lo desastrosa que resultaría una campaña comercial en la que nadie supiera qué producto se está vendiendo, o un mal entendimiento entre el jefe y los empleados de una empresa.

Como decíamos, hay dos dimensiones en el estudio de la percepción, la sensitiva y la intelectual. Son bastantes los filósofos que han estudiado la percepción sensitiva a

lo largo de la historia. Algunos de ellos, como es el caso de Platón, desconfiaban de los sentidos del ser humano, teorizando que estos nos engañan. De todas formas, aunque este tipo de teorías han sido transmitidas durante siglos y siguen existiendo defensores de ellas, cabe decir que en su día surgieron en pos de la búsqueda de la verdad sobre la vida, en una época donde la ciencia aún estaba en una fase muy temprana. Son teorías que pertenecen a la rama del existencialismo. A pesar de ser muy interesantes, no nos van a resultar útiles para realizar una aproximación al estudio del comportamiento cotidiano del ser humano y cómo este reacciona ante un estímulo. Es el campo de la psicología el que más ha ahondado en el estudio del comportamiento humano, centrándose en el estudio de la psique humana y el desarrollo cognitivo subconsciente que se produce al recibir un estímulo, más allá de aquello que captan los sentidos.

A grandes rasgos, podríamos decir que la percepción intelectual surge del aprendizaje humano. Cada individuo desde su nacimiento ha sido expuesto a una serie de experiencias y sensaciones totalmente diferentes a las de otros individuos, todas estas vivencias componen su aprendizaje. Por esta razón, diremos que una de las principales características de la percepción es su condición de **subjetiva**. Cada individuo captará el mismo estímulo con los sentidos, pero lo interpretará de manera distinta. Tras captar un estímulo, la percepción pasará por tres fases intelectuales: selección, organización e interpretación de sensaciones.

Otra característica intrínseca de la percepción es que es **selectiva**. El ser humano se encuentra constantemente recibiendo estímulos por todas partes, pero es incapaz de procesarlos todos al mismo tiempo, así que el subconsciente está constantemente seleccionando, cribando algunos estímulos y centrándose en otros. Por ejemplo, el canal olfativo está constantemente activado, pero nadie es constantemente consciente de lo que está oliendo, es uno de esos estímulos que el cerebro elimina y no pasa al proceso de percepción; excepto cuando surge un olor fuerte a comida, en ese momento el cerebro se encargará de pasar el estímulo a primer plano y entrará en la fase de percepción, donde se responderán preguntas como “¿Qué comida es?” “¿Me gusta?” “¿Tengo hambre en este momento?” “¿Soy alérgico?” “¿De dónde viene?” “¿Tengo



acceso a ella?” “¿Estoy haciendo dieta?”. Cada persona, ante exactamente el mismo estímulo responderá las preguntas de distinta forma y se comportará diferente, por eso decíamos que la característica principal de la percepción es su subjetividad.

Por último, diremos que la percepción es **temporal**. Ya hemos dicho que está relacionado estrechamente con el aprendizaje, un proceso que jamás cesa. Una persona se ve expuesta a distintas experiencias constantemente, va aprendiendo, y por lo tanto sus percepciones se van viendo alteradas. Un mismo estímulo podría ser percibido de manera totalmente distinta por la misma persona tiempo después. Por eso decimos que la percepción es temporal, los responsables de marketing tendrán que tener esto en cuenta y usarlo para su beneficio. Por ejemplo, la famosa saga de libros y películas Harry Potter empezó siendo un producto para niños de entre 8 y 14 años. Pero la audiencia crece, la autora entendió rápido que antes o después sus lectores más jóvenes dejarían de percibir sus libros de la misma forma y abandonarían la saga, si quería que siguieran comprando sus libros y yendo al cine a ver sus películas, debía evolucionar con ellos. Por eso, cada libro (y película) de Harry Potter era más adulto y oscuro que el anterior, convirtiéndose así en una saga que acompañó a toda una generación de jóvenes durante su infancia y posteriormente su adolescencia.

---

### 3.1.1. SENSACIONES

Una sensación es la respuesta que se produce ante un estímulo directo por parte de los órganos sensoriales. Es muy importante para la comunicación porque es el proceso previo a la percepción, por eso debe ser estudiado y entendido por los expertos en comunicación.

Para que se produzca una sensación y posteriormente una percepción, debe existir un estímulo. Parece una obviedad, pero no importa lo bueno que sea tu producto si no lo conoce nadie. Esta es la raíz de la comunicación: generar un estímulo que inicie el proceso que llevará a un consumidor a percibir un producto, que idealmente acabará comprando. Además, no sirve cualquier estímulo, el gestor de marketing se debe

asegurar de que éste coincide con la capacidad sensitiva del receptor. Por ejemplo, no deberías poner un cartel de “cuidado con el foso” en el fondo del foso.

Aunque sean conceptos muy básicos, son estos, y no otros más profundos, los que primero se tienen en cuenta a la hora de iniciar un proceso de comunicación, ya sea comunicación interna o externa. Una sensación pasará a ser percepción cuando ésta tenga significado para el individuo, y esto es lo que buscará conseguir cualquier campaña, implicar al receptor de manera que pase a la fase de percepción. Pero ¿a partir de qué intensidad en los estímulos empieza un individuo a percibir? Esto se intenta medir mediante los umbrales de percepción:

**Umbral absoluto**, hace referencia al mínimo y máximo de capacidades cognitivas del receptor.

En el caso del **umbral mínimo**, se refiere al mínimo a partir del cual un estímulo puede ser percibido. En marketing juegan constantemente con este umbral, poniendo en letras grandes aquello que quieren que el receptor perciba y procese, y en letra muy pequeña las condiciones que podrían no satisfacerlos. Por ejemplo, en televisión suelen utilizar estímulos por debajo del umbral mínimo constantemente, poniendo en sus anuncios líneas de texto ilegibles, ya sea por tamaño de la fuente o por la velocidad a la que pasan. Con propósitos más siniestros se utilizó durante mucho tiempo la publicidad subliminal, que pretendía influenciar el subconsciente para un propósito concreto mediante estímulos imperceptibles. Aunque actualmente su eficacia está en duda, algunos dicen su utilidad real es muy reducida, puesto que para que una persona altere de forma notable su comportamiento debe recibir un mensaje de una intensidad perceptible.

Respecto al **umbral máximo**, marca el momento en el que un estímulo es tan intenso, o hay tantos estímulos a la vez, que no pueden ser percibidos en su totalidad. Es un error habitual en comunicación intentar abarcar demasiado con un mismo mensaje, al lanzar demasiados estímulos una persona no puede percibirlos todos al mismo tiempo y el mensaje final pierde fuerza.

**Umbral relativo**, hace referencia al ecosistema en el que el estímulo convive con otros.

Se puede entender rápidamente si pensamos en una persona susurrando en mitad de un concierto de rock. El susurro puede ser un método de comunicación eficaz, pero no en cualquier contexto. Lo mismo ocurre en el mundo del marketing. Un experto en comunicación deberá ser muy consciente de lo que hace la competencia para intentar hacer algo llamativo que marque la diferencia. Si todas las marcas de un sector siguen la misma línea al diseñar sus campañas, el cliente potencial acabará por dejar de prestar atención a ninguna de ellas. Se deben tomar decisiones en base a este factor constantemente. Por ejemplo, si llega periodo de rebajas y todos los comercios ponen la misma rebaja en el mismo producto, el consumidor percibirá el estímulo de una forma mucho menos intensa que si solo un comercio lo hubiera rebajado, incluso es posible que acabe por no comprarlo (aunque realmente le interesara en un principio) y se espere a que este aún más barato. En otras palabras, si un consumidor está esperando que rebajen el precio de un televisor, y cuando llega el periodo de rebajas pasa de costar 500€ a 450€, probablemente lo compraría, a no ser que todas las tiendas que conoce lo rebajen a 450€. De pronto, la urgencia que le generaba la oferta desaparece, ya no es un precio imbatible, puesto que en todas partes cuesta lo mismo.

---

### 3.1.2. FACTORES INTERNOS

Hemos hablado de sensaciones, del primer proceso casi inconsciente que se produce al recibir un estímulo. Ahora toca hablar de la percepción desde un aspecto más psicológico ¿Qué mueve a las personas a interesarse por algo? ¿Cómo puede la comunicación desencadenar un proceso de compra?

El input interno más básico que condiciona el comportamiento humano es la **necesidad**. La comunicación debe ir dirigida a cubrir una necesidad, que es lo que

condiciona en muchos casos una respuesta positiva. Por ejemplo, si se quiere promocionar un restaurante, la comunicación debe atacar directamente sobre el hambre de los potenciales clientes; por eso en la publicidad del sector alimenticio muestran siempre la comida más apetecible posible.

Aunque centrarse en las necesidades del consumidor puede resultar sencillo, alberga mucha complejidad. En uno de los puntos del Brand Report Card de Keller se comenta que una buena marca no solo se centrará en cubrir las necesidades de un consumidor, sino que creará otras nuevas. En el caso de la comida, aunque la necesidad más apremiante a cubrir es el hambre, si se quiere conseguir que el cliente acabe comprando el producto o comiendo en el establecimiento, la marca debe generar ventajas adicionales que se añadan a sus necesidades, como pueden ser la comodidad del sitio, el precio o la calidad del producto.

Otro de los factores que intervienen en el proceso de percepción es la **motivación**. Si bien la necesidad es un aspecto concreto, la motivación hace referencia a un conjunto de necesidades. En este sentido, la comunicación buscará orientar la motivación del consumidor hacia su producto. Es un concepto algo abstracto que creemos se entiende mucho mejor con un ejemplo: si una persona quiere adelgazar, su motivación en ese momento consiste en perder peso y conseguir un cuerpo delgado. Esta motivación creará un cúmulo de nuevas necesidades, como hacer ejercicio, hacer dieta, tal vez probar productos dietéticos, tomar alguna vitamina, etc. El marketing tendrá que buscar incidir en aquello que motiva a sus clientes, en este caso un gimnasio utilizará en sus campañas de publicidad representantes delgados con cuerpos esculturales, pues es ese el objetivo que quiere alcanzar la persona que busca adelgazar, y es lo que motiva a la mayoría de los que se apuntan a un gimnasio.

Un ejemplo muy claro de marketing que arremete contra la necesidad y la motivación de los consumidores es el de la teletienda. Durante todo el desarrollo del spot, lanzan preguntas al consumidor, por ejemplo:

*¿Cansado de tener que agacharte para pasar la aspiradora debajo de los sofás?*



*¿Cansado de cables que tropiezan con todo y se quedan cortos?*

*¿Cansado de que te de vergüenza traer visitas a tu casa por la suciedad?*

*¿No tienes tiempo para largas sesiones de quitar el polvo?*

Con todas estas preguntas, buscan que el consumidor se vea reflejado en al menos una de ellas. En ese momento, todas las demás caen como las fichas de un dominó:

*“Sí que es verdad que me fastidio las rodillas al agacharme”.*

*“Bueno, no es un cable corto, pero más de una vez he tenido que pegar tirones”.*

*“Me da vergüenza cada vez que viene mi madre y se pone a limpiar el polvo”.*

*“Lo cierto es que me gustaría tener más tiempo para mí”.*

La teletienda, a pesar de ser una de las disciplinas de comunicación más antiguas y cada vez más en desuso, consigue lo que se propone. Crea falsas necesidades y consigue alinear su producto con aquello que motiva al espectador.

Por último, uno de los factores más decisivos en percepción es el de la **experiencia**. Cuando hablamos de experiencia nos estamos refiriendo fundamentalmente al aprendizaje. Como ya explicamos antes, cada humano se compone de una serie de vivencias que construyen su personalidad y definirán casi por completo su percepción en el momento de recibir y entender un estímulo. Por este motivo, el experto de comunicación deberá buscar que su comunicación cree asociaciones positivas que complazcan al consumidor, para ello tendrá que estudiar el comportamiento de su target. Por ejemplo, si se quiere promocionar un producto de maquillaje, en Japón producirá reacciones positivas utilizar como modelo a una geisha, mientras que en España utilizarán a alguna atractiva celebridad. En España jamás ha habido geishas, ninguna mujer las retiene como su ideal de belleza, no forman parte de su experiencia, por lo que la comunicación no estaría siendo todo lo efectiva que podría ser –*aunque*

*claro, en comunicació no hay ninguna certeza, podría ser que el anuncio tuviera un éxito sin precedentes por su aspecto diferenciador–.*

## 3.2. PROCESO DE PERCEPCIÓN

En comunicación, definiremos el proceso de percepción como el camino que recorre un mensaje desde el momento en que es recibido por el emisor hasta que es interpretado. Como ya hemos comentado, la percepción consta de distintas fases y tendrá muchísimas variaciones entre cada sujeto. A pesar de todo, el proceso perceptivo se ha estudiado ampliamente y se cree que existen ciertas normas que se cumplen en la mayoría de personas. Podemos dividir el proceso en tres fases: selección, organización e interpretación.

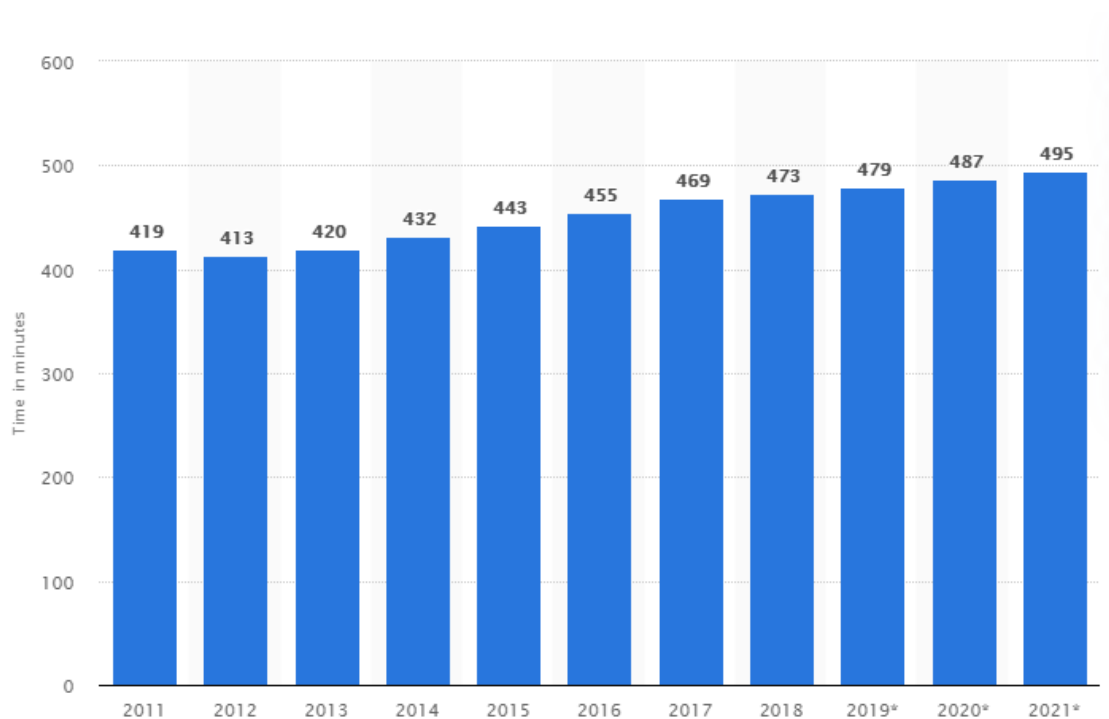
---

### 3.2.1. SELECCIÓN

El ser humano está siendo constantemente bombardeado con información. Según un estudio del 2018 realizado por Amy Watson, cada individuo destina una media de 8 horas diarias al consumo de “*media*”, concepto que engloba tanto medios tradicionales, como social media, videojuegos, series a la carta, etc. Podríamos afinar este titular diciendo que las personas pasan cerca de 8 horas diarias frente a una pantalla, pero no sería del todo cierto porque las revistas y periódicos físicos también están incluidas en la definición de media (aunque ha caído bastante su consumo). El caso es que la cantidad de estímulos comunicativos que puede llegar a recibir una persona a lo largo del día es masiva, siendo cientos las marcas, eslóganes, spots, banners... que pasan por los ojos de una persona diariamente. Pero lo más curioso es que de todos ellos, solo unos pocos serán los que conseguirán llamar la atención requerida y alterar el comportamiento de la persona. Resulta, por tanto, bastante evidente descubrir cuál es el reto de la

comunicación: superar a toda la competencia en la encarnizada lucha por la atención del cliente.

**Figura 16.- Gráfica del tiempo diario que dedican las personas al consumo de medios**



Fuente: Amy Watson (2018), extraído de Statista

Los expertos en comunicación buscarán adaptar sus mensajes en base a una serie de normas conocidas por su eficacia, intentado hacerlo mejor que la competencia y buscando acabar el día siendo uno de esas pocas marcas seleccionadas. Hay dos variables que intervienen en el proceso de selección sobre las que el marketing puede trabajar:

En primer lugar, encontramos la **naturaleza interna** de cada persona, es lo que previamente llamábamos factores internos. Además de las necesidades, la motivación y la experiencia de cada persona, intervendrán *las expectativas* ¿Qué es lo que el individuo espera encontrar? ¿Está buscando algo en concreto? ¿Cuáles son sus intereses? El



marketing puede hacer un estudio de mercado y sacar conclusiones sobre lo que la gente espera de un producto, o trabajar sobre tendencias e intereses. De esta forma, aunque no pueden influir sobre la mente de una persona, sí pueden segmentar sus campañas y dirigirlas solo a aquellas personas que ya estén predispuestas a recibir el mensaje. Por ejemplo, un spot promocionando un videojuego tendrá mucha mejor acogida y más posibilidades de ser atendido en una plataforma de streaming de videojuegos, como es Twitch, que en un periódico.

La segunda variable es la **naturaleza del propio estímulo**. Es la capacidad que tiene cada estímulo para provocar una reacción más o menos intensa en las personas en función de aspectos sensitivos. Esto ha sido observado con estudios empíricos sobre el comportamiento humano y cómo estos reaccionan ante diversas formas, colores o tamaños. A continuación, recopilamos en una tabla algunos de los aspectos clave que se tienen en cuenta a la hora de diseñar una campaña.



**Figura 17.- Tabla aspectos que intervienen en la percepción de un estímulo**

<b>Tamaño</b>	Cuanto más grande sea más posibilidades de ser atendido.	Un cartel gigante en una carretera será más llamativo que un rótulo pegado en una farola.
<b>Color</b>	Utilizar distintos colores vivos es más atrayente que el blanco y negro o la monocromía.	En un largo texto genera atención aquella línea que aparece en rojo.
<b>Luz</b>	El producto debe tener una visibilidad óptima, además se puede jugar con la luz para centrar la atención sobre un elemento concreto.	En una representación teatral el foco apunta de lleno al actor o a la acción que interesa.
<b>Movimiento</b>	El movimiento atrae mucho más la atención que la carencia de éste.	Al navegar por una web, un banner con movimiento captará más la atención que uno estático.
<b>Detalles</b>	Son importantes porque pueden generar diferenciación.	Todas las mochilas de un expositor son parecidas, pero una lleva un llavero colgando, será la que más llame la atención.
<b>Contraste</b>	Relacionado con el umbral relativo. Se genera atención por comparación.	Una página en color en un folleto en blanco en negro generará más atención por contraste que por color.
<b>Emplazamiento</b>	Si lo que se busca es llamar la atención, será mejor una ubicación donde más posibilidades tenga de cruzarse con la vista del objetivo.	Colocar productos estratégicos, como pilas, en los estantes de la cola de un supermercado.
<b>Insólito</b>	La incongruencia de un estímulo concreto en un entorno controlado genera atención por el efecto sorpresa.	El ejemplo que poníamos previamente de un spot con una geisha en España.

Fuente: elaboración propia en base a varios autores

### 3.2.2. ORGANIZACIÓN

Después de seleccionar los estímulos que quiere procesar, el ser humano pasa a organizarlos en un proceso automático inconsciente. En este punto, cada persona clasifica el grupo de estímulos de una forma determinada que le permita darles un sentido.

¿Es cada estímulo analizado de forma independiente? Según la famosa escuela de Gestalt, no. La psicología de Gestalt, también conocida como “psicología de la forma”, es una corriente moderna surgida a principios del siglo XX en Alemania, siendo sus impulsores Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, Kurt Koffka y Kurt Lewin (del cual ya hablamos al principio de este trabajo). El centro de estudio principal de esta corriente es la percepción visual, es decir, la impresión que tiene una persona al captar visualmente un estímulo. Todos sus principios giran en torno a una premisa: “el todo es mayor que la suma de sus partes”. Con esto quieren decir que cuando una persona recibe un estímulo visual, no analiza cada una de sus partes de manera independiente (color, forma, tamaño...) sino que rápidamente le da un significado global en base a su aprendizaje previo y a los mecanismos que tiene el cerebro, capaces de completar y razonar la información. Por ejemplo, al ver una mesa, un individuo no percibe una estructura extraña de madera formada por una tabla rectangular sobre cuatro palos, lo que ve es una mesa; la seguirá viendo, aunque sea de cristal, aunque tenga formas redondeadas, aunque sea más grande o más pequeña o, aunque cuelgue del techo, seguirá siendo una mesa. Esto es lo que denominan *insight*, que se puede traducir como “visión”, “percepción” o “visión interna”, un proceso mediante el cual el sujeto capta o comprende un fenómeno. En base a estas premisas edifican sus enseñanzas. Entre los fenómenos cognitivos que analizan destacan:

- **Proximidad**, la capacidad del cerebro de percibir como grupo los objetos que se encuentran más cercanos unos de otros.
- **Similitud**, la capacidad del cerebro de agrupar objetos en grupos en base a una serie de características parecidas.

- **Dirección común**, la agrupación de elementos en líneas o rectas tienden a percibirse por el ojo humano como una unidad.
- **Simplicidad**, el ser humano organiza los campos perceptuales en formas más sencillas y fáciles de recordar.
- **Cierre**, la capacidad del cerebro para autocompletar formas que están a medias.
- **El principio de la figura y el fondo**, el cerebro constantemente distingue entre dos dimensiones.


Estas reglas no solo se cumplen y nos sirven para entender un poco mejor cómo funciona el cerebro humano, además son útiles si lo que se busca es mejorar la comunicación.

Según el principio de **figura y fondo**, constantemente existen dos planos visuales en el campo perceptivo, la figura sería el punto en el que se está centrando la atención, el fondo sería todo lo demás, el telón de fondo.

En el momento de diseñar una campaña publicitaria efectiva, se tiene que tener en cuenta esto ¿cuál debe ser la figura de la campaña? Variará muchísimo de una a otra, pero fundamentalmente lo que se quiere conseguir es que la marca o producto en cuestión sea la figura y que todo lo demás quede como fondo. Por ejemplo, imaginemos que el gerente de una gran organización es muy aficionado al cine y tiene un enorme presupuesto para marketing, por lo que decide filmar un spot con un director y actores de renombre; al emitir el spot, probablemente mantendrá pegados a los espectadores a la pantalla todo el rato (más de 10 minutos incluso), pero al acabar ¿cuál habría sido la figura? ¿la marca, o más bien, la producción audiovisual? Al dejar la marca como fondo y el propio spot como figura, estaría haciendo que el cliente potencial se interesara más por los actores y por el director del spot que por la marca que lo ha hecho posible. De todas formas, eso no significa que hacer esto esté mal, ya hablamos de la importancia de la construcción de marca. Al crear una campaña de estas características, tal vez no aumentarán las ventas o la penetración en el corto plazo, pero sí que se producirán efectos intermedios (fama, notoriedad, diferenciación...) que presumiblemente reportarán beneficios en el futuro. Esta estrategia la utiliza Estrella Damm, lanzando

spots realmente trabajados cada verano (Figura 19), poniendo el foco en lo visual y en la banda sonora y dejando como fondo la propia marca.

**Figura 18.- Captura del spot de Estrella Damm 2015, más recopilación de títulos de otros**



#mediterráneamente  
"Vale" con Dakota Johnson y Quim Gutiérrez, dirigida por Alejandro Amenábar. Estrella Damm 2015  
8.285.213 visualizaciones • 15 jun. 2015

#mediterráneamente  
"Las pequeñas cosas" con Jean Reno y Laia Costa, dirigida por Alberto Rodríguez. Estrella Damm 2016  
7.020.251 visualizaciones • 7 jun. 2016

#LaVidaNuestra  
"La Vida Nuestra", con Peter Dinklage y Álvaro Cervantes. Estrella Damm 2017  
8.578.144 visualizaciones • 12 jun. 2017

#mediterráneamente  
"Álex y Julia", con Michelle Jenner, Oriol Pla y Dani de la Torre. Estrella Damm 2018  
10.705.715 visualizaciones • 11 jun. 2018

#Mediterráneamente  
Acto II. Amantes. Estrella Damm 2019  
10.496.110 visualizaciones • 25 jun. 2019

#Mediterráneamente  
Acto III. Compromiso. Estrella Damm 2020  
14.336.940 visualizaciones • 11 jul. 2020

Fuente: elaboración propia a partir de Youtube (2020)

Otro de los principios que las organizaciones suelen utilizar es el de **semejanza**. Si existe un producto líder en el mercado que ya goza de la aceptación de la mayoría, algunas marcas basarán su estrategia en parecerse a este, porque conseguirán aceptación por asociación. Este principio constituye además una de las principales causas de litigios entre organizaciones, porque existe una fina línea entre la semejanza y el plagio que a menudo es difícil de diferenciar. Un caso sonado es el de Samsung y Apple: Apple fue el pionero de los smartphones con su aclamado y archiconocido iPhone, y Samsung quiso irle a la zaga con su Samsung Galaxy S. Muchos de los consumidores que Samsung ganó en aquel momento fueron clientes que deseaban un iPhone, pero no querían gastarse tanto dinero, Galaxy S era una opción más económica y muy “parecida” al iPhone. En 2012 se firmó sentencia en favor de Apple, obligándoles a pagar 1050 millones de dólares de indemnización, que acabaron de pagar en 2018. Por eso, se tiene que tener mucho cuidado al llevar a cabo una estrategia competitiva basada en la semejanza.

Por último, comentaremos el principio de **cierre**, muy utilizado en algunas campañas y uno de los mejores para reducir costes de publicidad.

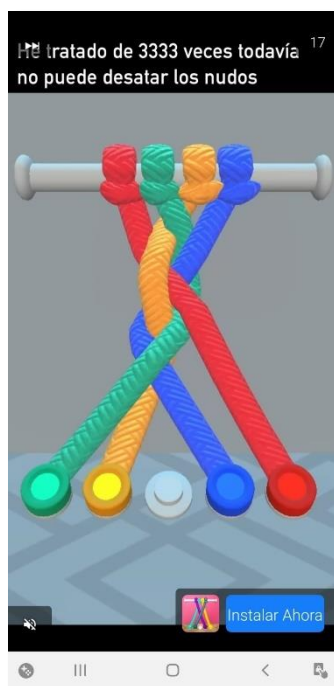
**Figura 19.- Ejemplo del principio de cierre de Gestalt con un Stormtrooper**



Fuente: Tumblr

El cerebro humano tiene a completar aquello que falta en una composición. La muestra más sencilla la encontramos en las imágenes, por ejemplo, cualquiera que haya visto Star Wars sabrá reconocer que la imagen de la (Figura 19) muestra el casco de un *stormtrooper*, aunque no esté completa. Sin embargo, la ley de cierre se da en muchas más ocasiones, por ejemplo, cuando alguien se traba en mitad de una frase y el receptor la finaliza por él, o cuando se puede acabar la estrofa de una canción, aunque sea la primera vez que se escucha. En comunicación utilizan esta ley a menudo, lanzando spots inconclusos en televisión que el espectador podrá acabar de ver entrando a la página web de la marca. Más recientemente, con la proliferación de los anuncios online, ha crecido mucho el uso de este principio.

Figura 20.- Ejemplo de anuncio interactivo



Fuente: captura en Smartphone

Por ejemplo, en muchos anuncios de videojuegos muestran uno de sus niveles y lo dejan a medias, teniendo el consumidor que descargar el juego y jugar él mismo si quiere acabar lo que se ha visto empezar; algunos de estos anuncios son interactivos,

llamando al consumidor a resolver un puzle por sí mismo, y presentando al final otro más difícil que solo podrá jugar si descarga el juego (Figura 21). Curiosamente, aunque estos anuncios empezaron a popularizarse en Internet, ahora su presencia es prácticamente hegemónica en el ecosistema de un smartphone, precisamente una plataforma donde el usuario habrá caído en el juego que presenta la marca con tan solo mover un dedo.

En el caso de los spots publicitarios, la ley de cierre ayuda a reducir costes. Una marca puede lanzar un spot largo que publicitará durante días, llegando a un gran número de público, y luego podrá modificar el spot y convertirlo en una versión recortada del mismo. Con la versión reducida conseguirá el mismo efecto porque el espectador ya conoce la versión completa y entenderá el “todo” sin necesidad de verlo completo cada vez.

---

### 3.2.3. INTERPRETACIÓN

Es la fase final del proceso de percepción, el momento en el que la persona le da un sentido a lo que previamente ha seleccionado y clasificado. Dependerá por completo de la experiencia del individuo: vivencias, educación, ideales, valores, motivaciones, intereses, opiniones, etc. Cada persona entenderá una misma acción comunicativa de forma distinta y le suscitará reacciones distintas. Lo más tedioso para una marca es encontrar a sus clientes potenciales, que vendrían a ser aquellos que podrían estar interesados en su producto. Por ejemplo, el target de Grupo Planeta serán los apasionados a la lectura. Una vez encontrados, es trabajo del experto en comunicación hacer un estudio psicográfico para definir una buena estrategia y conseguir que su mensaje sea entendido de la manera en que él quiere que sea entendido.

### 3.3. COMUNICACIÓN EMOCIONAL

En la última década ha ganado mucha fuerza la comunicación emocional. En ésta, se busca transmitir un mensaje provocando emociones en el consumidor para alcanzar el impacto deseado. Este tipo de comunicación depende totalmente de la percepción del receptor, por lo que el trabajo del emisor consistirá en ponerse en la piel del receptor y buscar aquello que le pueda producir emociones intensas.

La palabra emoción viene del latín “emotio” que significaría algo así como “aquello que mueve hacia”. Una marca intentará que la emoción provocada “mueva al consumidor hacia” la compra de su producto o hacia una mejoría en la percepción de su imagen de marca. Definimos las emociones como el estado afectivo en el que se encuentra una persona en un determinado momento y cómo afecta a la hora de valorar y asimilar la situación vital.

Una emoción intensa generará sentimientos, y estos sentimientos alterarán por completo el comportamiento. Por lo tanto, desde una perspectiva conductual podemos decir que las emociones son decisivas en las acciones que se acometen. Los sentimientos pueden empujar a las personas hacia ideas y acciones concretas, y alejarlas de otras.

**Figura 21.- Gráfico del proceso emocional**



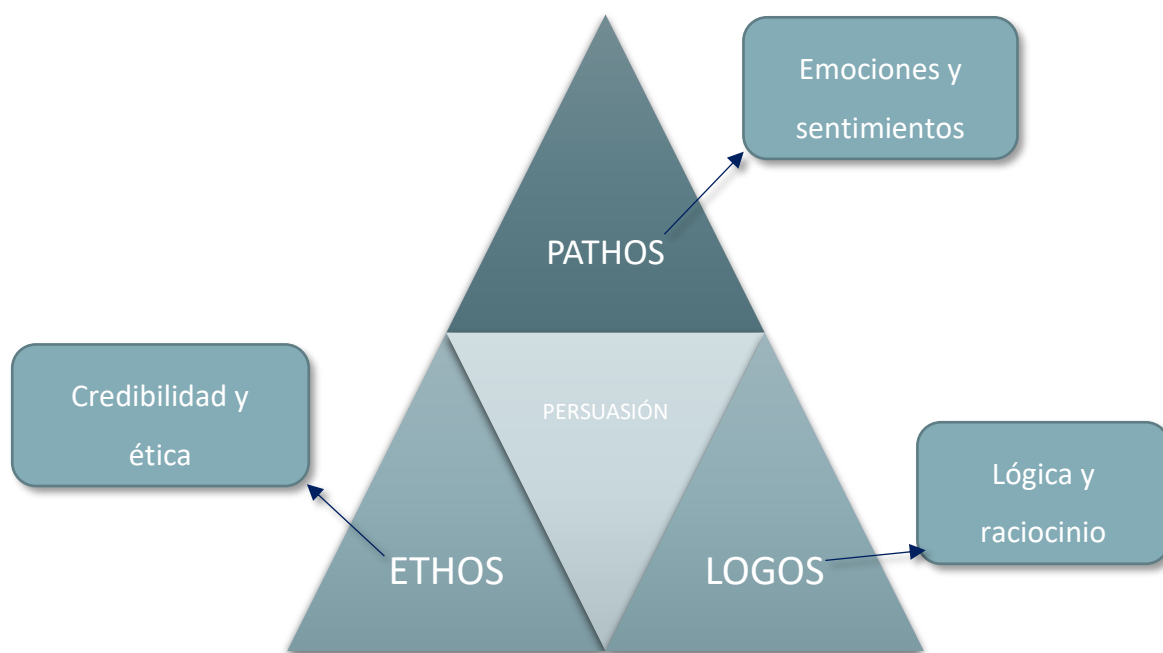
Fuente: elaboración propia

Por más que creamos que somos seres racionales y que tomamos decisiones siempre en base a nuestro raciocinio, no estamos a salvo de nuestros instintos básicos. No solo sabemos que se toman decisiones irracionales basadas en los sentimientos, sino que además se hace constantemente. Por eso la comunicación emocional se ha convertido en una herramienta tan poderosa: si se es capaz de generar emociones en el



consumidor, dejará de ser necesario convencerlo mediante argumentos sólidos y filigranas perceptivas. Para transmitir emociones se utiliza principalmente el lenguaje, los publicistas deben saber manejarlo a la perfección. Según la filosofía de Aristóteles, en un discurso existen tres partes diferenciadas: ethos, pathos y logos.

**Figura 22.- Esquema del discurso según Aristóteles**



Fuente: elaboración propia en base a varios autores

Sacamos estos conceptos a colación porque constituyen una de las bases de la comunicación persuasiva y creemos que la comunicación emocional no deja de ser una subcategoría de la persuasión. En una campaña comercial apelar al *pathos* por sí solo resulta insuficiente, así que toda comunicación emocional debe tener su base también en un discurso racional (*logos*) y estar sostenida por su credibilidad (*ethos*).

En muchas de las campañas actuales, el mensaje emocional pretende empatizar con el consumidor:

*“Sabemos cómo te sientes y por eso...”*

*“Todos lo estamos pasando mal y por eso hemos iniciado...”*

*“En estos momentos duros nosotros hemos...”*

Por desgracia en 2020 se ha estado viviendo una triste situación sin precedentes en la era digital, la pandemia global del Covid19. Para bien o para mal nos sirve de ejemplo perfecto para ilustrar cómo se comportan las marcas y cómo funciona la comunicación emocional, adaptándose a cada época y territorio, siempre buscando aquello que pueda generar emociones más intensas. Han sido muchas las marcas que han aprovechado la pandemia y el confinamiento para darle un empujón a sus campañas.

Coca-Cola es una de esas marcas que más tiempo lleva utilizando la comunicación emocional, en parte porque es una de esas privilegiadas que se puede centrar únicamente en la construcción de marca a largo plazo y no necesita recurrir a la tradicional comunicación informativa, y en parte porque ya forma parte de su sello: los anuncios emotivos. Como no podía ser de otra forma, también se ha sumado a la oleada de spots emocionales de 2020.

**Figura 23.- Banner comercial de Coca-Cola durante el confinamiento de 2020**



Fuente: Youtube (*Dedicado a la humanidad*, 2020)

Su mensaje busca de forma muy agresiva ablandar el corazón de todo aquel que lo reciba, estas son las líneas de su spot en España: *“Por cada vez que hemos sido egoístas, miles de personas han pensado en otros. Cuanto más aumentan las barreras, más crece el ingenio para derribarlas. Por cada noticia que nos da miedo, nace un nuevo valiente, se abren miles de ventanas. Por cada metro que nos aleja, la empatía más nos acerca. Por cada virus, hay una vacuna de positividad. Porque no hay nada más contagioso que el optimismo, y aunque hay cosas que nos separan, encontramos la manera de permanecer unidos. Gracias a todos por ver el vaso medio lleno”*. Con una sucesión de imágenes de médicos, ancianos utilizando Skype, gente sonriendo y con *Superheroes* de *The Script* sonando de fondo, lo tienen todo hecho.

Solo en la agencia McCann de publicidad, una de las agencias más reputadas de España, se han realizado varias campañas en pocos meses utilizando el Covid19 como punto central. Por ejemplo, *LaLiga* y su campaña *“Aplauso Infinito”*, *Telefónica* con *“Seguimos conectados”*, *Campofrío* con *“Mensaje al enemigo”* o *Ikea* con *“#Yomequedoencasa”*.

Sí, las marcas utilizan los momentos de crisis para “sumarse a la lucha” y conseguir conectar con los consumidores. Lo decía Pilar Álcazar en *La nueva publicidad emocional* (2013): *“Las marcas se alejan del glamur y del éxito con el que siempre nos han vendido sueños. Ahora crean mensajes más humanos y cercanos, en consonancia con la situación de incertidumbre del consumidor actual. Así es la nueva publicidad emocional en la que no se pierde la ironía y el sentido del humor más español”*. Una reflexión que hacía con respecto al cambio notable de las campañas después de la dura crisis económica de 2007. Pero esto no significa que la comunicación emocional vaya de la mano con malas épocas o tenga que guardar relación necesariamente con la rabia o la frustración. Para que sea efectiva, debe lanzar un mensaje humano que cree cercanía con el consumidor, y lo puede hacer mediante el humor, el positivismo, los buenos valores, o incluso con crítica social. Según un estudio de Ekman (1983) el ser humano tiene 6 emociones innatas y universales que no contienen otras emociones con prelación, estas son: sorpresa, asco, tristeza, ira, miedo y alegría. Visto así parece que el abanico de

emociones que posee el ser humano no es tan amplio, pero sí que hay infinitas formas de despertarlas, y observando la tendencia actual, es probable que se siga ahondando en este tipo de comunicación y se descubran muchos caminos aún no explorados.

Para terminar con este punto, procede comentar que la comunicación emocional también es importante en la comunicación interna. Un trabajador se moverá con más facilidad en su entorno de trabajo si posee lo que se denomina “inteligencia emocional”, la capacidad de empatizar y entender las emociones de los demás, pero además saber expresar las suyas. Este atributo, junto con la asertividad, será muy valioso en un alto mando que tiene empleados a cargo, porque cuanto mejor sepa utilizar el lenguaje emocional mayores posibilidades existen de que sepa crear un entorno de trabajo agradable, pues sabrá atender los problemas de sus trabajadores y probablemente sabrá cómo motivarlos.

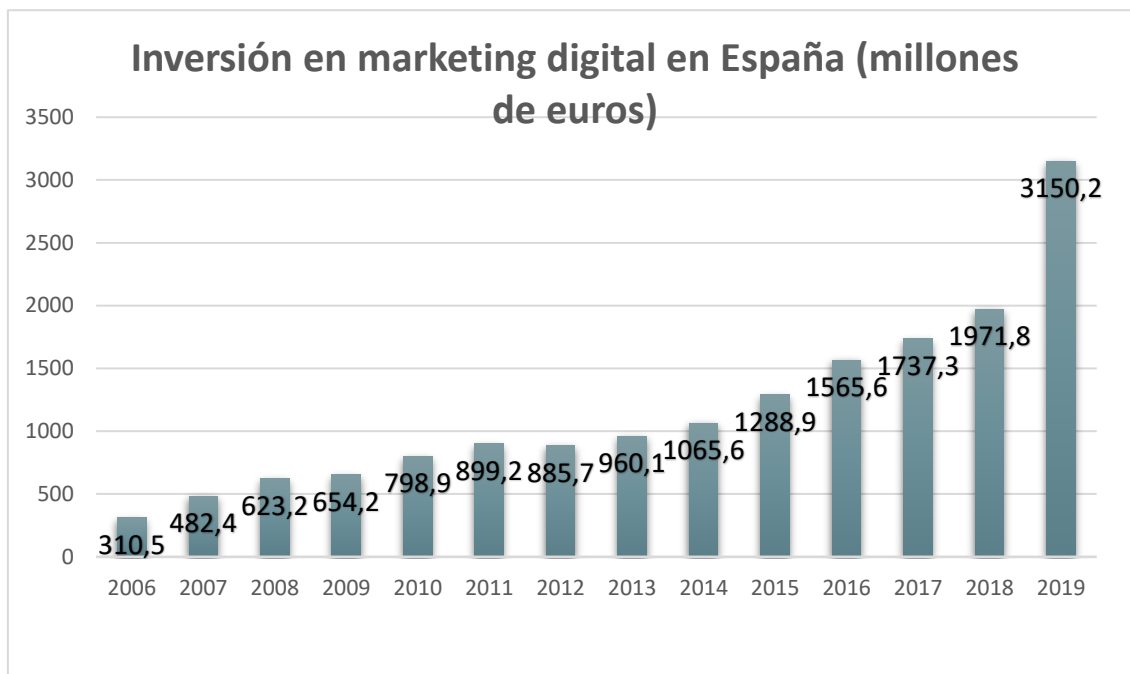
## 4. EL FUTURO DE LA COMUNICACIÓN

### 4.1. IMPACTO EN INTERNET

La revolución de Internet es algo que ya no sorprende a nadie, llevamos 20 años viendo cómo se convierte en una de las herramientas más imprescindibles de la humanidad. El mundo de la comunicación ha sabido adaptarse a los nuevos medios y el estudio del marketing online cada vez es más exhaustivo y certero, sin embargo, la evolución tan acelerada de las nuevas tecnologías ha provocado que en ocasiones se realicen estudios y se implanten métodos que nacen obsoletos. ¿Se les está dando la debida importancia a las redes sociales? ¿Se está abusando de los medios tradicionales por pura costumbre? ¿Se están perdiendo oportunidades?

En este sentido, nos puede arrojar luz el estudio realizado por iabSpain en colaboración con Pwc, que analiza y cifra la evolución de la inversión en medios digitales de las principales marcas de España.

**Figura 24.- Gráfica de la evolución de la inversión total destinada a marketing digital en España**



Fuente: elaboración propia en base a iAB Spain y PwC (*Inversión publicitaria en medios digitales 2019, 2020*, pg.16)

Atendiendo a la Figura 21, el salto abismal que se puede apreciar de 2018 a 2019 se produce en gran medida por un cambio de criterio de contabilización de los datos, pero aun así la tendencia no deja lugar a dudas, la inversión de las marcas en comunicación digital es cada vez mayor. No es una sorpresa, va en consonancia con el aumento de uso que le dan las personas a internet.

Según el estudio anual de IPA, *TouchPoints Wave 10 (2019)*, en Reino Unido se consumen, de media, 8 horas y 11 minutos de medios al día. Se corrobora así el estudio realizado por Amy Watson que ya comentamos anteriormente. De esas 8 horas, el entretenimiento que mayor tiempo ocupa es el consumo de vídeo, llegando hasta las 4 horas y media diarias aproximadamente.

Con estas cifras, podríamos decir que las nuevas tecnologías se están imponiendo y que todas las organizaciones deberían volcar todos sus recursos en el marketing digital. Pero las cifras no son tan claras si se estudian con mayor perspectiva. De hecho, de esas cerca de 5 horas de consumo de vídeo que hemos mencionado, el 60% aún están

destinadas a la televisión. Como dicen Binet y Field (*Media in Focus*, 2018): “Las nuevas tecnologías en ocasiones desplazan completamente a las antiguas, pero a menudo las nuevas se asientan junto a las viejas, cambiando su rol. La radio no mató a la música grabada, la televisión no mató al cine o la radio. Cada una se ha adaptado y ha encontrado su nicho, y lo mismo está sucediendo ahora”. La interpretación de estos dos expertos es excelente, pero no podemos desdeñar cuál es la tendencia. Sí, la televisión aún constituye un 60% del consumo de vídeo, pero baja hasta un 40% si realizamos el mismo estudio a jóvenes de entre 16 y 24 años. Esta es una generación que ya ha crecido en Internet, los millenials. Adaptaron los Smartphones a su modo de vida cuando sus capacidades cognitivas y plasticidad cerebral aún estaban en disposición de aceptar cambios de paradigma, se educaron con Youtube y ahora disfrutan de Netflix o HBO como si hubieran existido siempre. Es una generación cuyo aprecio por la televisión persiste como remanente de las costumbres que les inculcaron sus padres; pero llegará otra generación, tal vez sean ya los denominados Z, que no encontrará sentido a la televisión, al menos no en la forma en la que la entendemos hoy. La programación fija y los cortes de entre 5 y 10 minutos de publicidad contrastan y salen perdiendo con la programación a la carta y la publicidad “evitable” de entre 5 y 20 segundos. Se dice que lo que hacen los jóvenes hoy será lo que hará el mundo mañana, y para los jóvenes de hoy los medios tradicionales cada vez son menos importantes.

Sin embargo, todavía no estamos en esa temida fase de declive absoluto de los medios tradicionales, por lo tanto, la estrategia correcta de comunicación sigue siendo el marketing mix, una combinación de medios. Combinar medios tradicionales con medios digitales es la mejor opción para llegar al mayor público posible y aumentar así las cifras de negocio. Según los estudios realizados sobre los IPA Effectiveness Awards, que ya hemos reseñado en diversas ocasiones en este trabajo, la televisión y los medios tradicionales aún son los medios que mayores efectos provocan sobre el negocio. Si bien la comunicación digital se ha convertido en un factor determinante e imprescindible para cualquier gran organización, a día de hoy siguen estando a la sombra del viejo marketing en efectividad, sirviendo más de potenciadores que de campañas que se sostengan por sí solas. De todas formas, como en todo, es relativo. Dependiendo de la

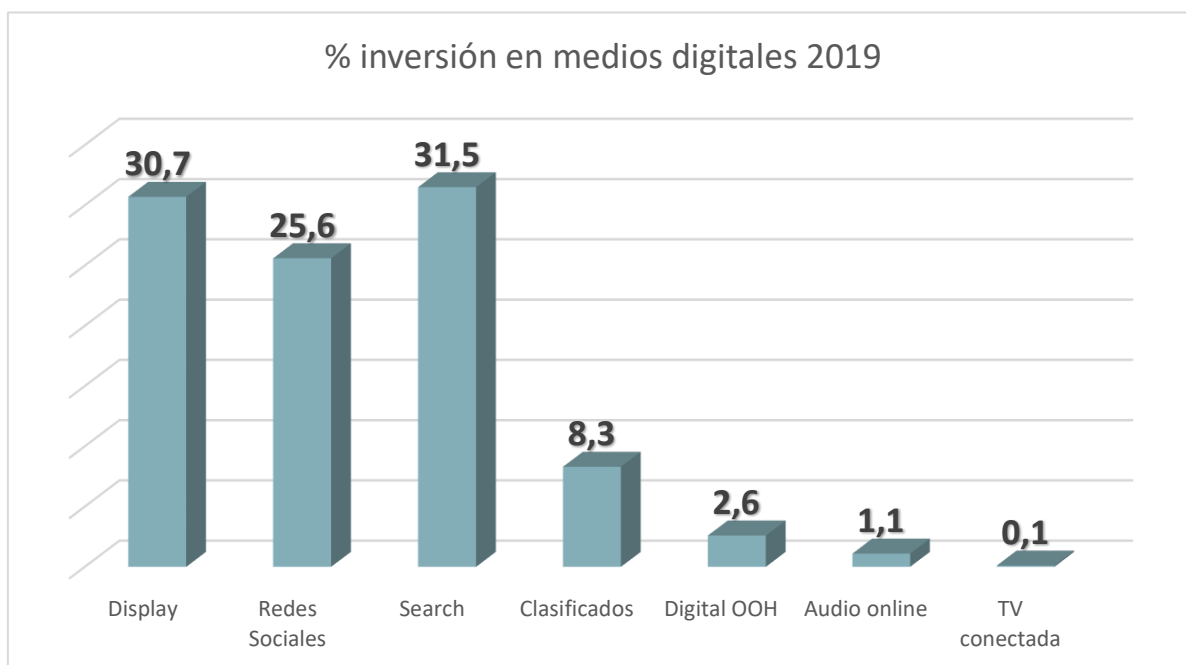
marca su estrategia ideal variará: algunas necesitarán combinar tradicional con digital y otras utilizarán únicamente el medio digital y les funcionará. En definitiva, la comunicación digital está creciendo a pasos de gigante, la inversión en España se ha triplicado en los últimos 7 años, pero aún no podemos decir que sea un sustituto, sino simplemente un poderoso complemento.

#### 4.1.1. ¿EN QUÉ SE INVIERTE?

Al igual que ocurre con la comunicación tradicional, la comunicación digital también permite muchas posibilidades, no es un gran medio en el que solo se puede hacer un tipo de publicidad.

Echemos un vistazo a la distribución de la inversión según los métodos utilizados por las organizaciones españolas en la comunicación digital en 2019:

**Figura 25.- Gráfica de la distribución de la inversión digital en España**



Fuente: elaboración propia en base a iaB Spain y PwC (*Inversión publicitaria en medios digitales 2019, 2020*, pg.12)



*Display* en este estudio se refiere a todos los tipos de publicidad gráfica. Con publicidad gráfica nos referimos a los **banners** que aparecen al navegar por una web o los **vídeos publicitarios** que aparecen en Youtube o cualquier otra web.

En *Redes Sociales* contabilizan toda la inversión que tenga su reflejo en las redes sociales. Por ejemplo, **tweets promocionados** en Twitter, **promociones pagadas a Influencers** o la gestión de un **community manager**.

En el apartado *Search*, que es el más utilizado, se incluyen todas aquellas inversiones publicitarias destinadas a **motores de búsqueda**. Por ejemplo, los links que aparecen primero cuando navegamos por cualquier buscador.

**Figura 26.- Ejemplo de publicidad en motores de búsqueda**



Fuente: búsqueda en Bing

## 4.2. BIG DATA

El progreso de la sociedad, de la mano con los avances tecnológicos, nos ha abocado a un mundo donde la información es el recurso más valioso que existe. Para un vendedor, siempre ha sido una ventaja poseer la información de sus competidores; si vas a iniciar una negociación, saber el precio que un competidor ha ofrecido al comprador se convierte en la llave del éxito. Lo mismo ocurre con las grandes

organizaciones, ya les gustaría gozar de una base de datos gigantesca que contenga todo tipo de información relevante a la hora de establecer estrategias. Uno de los principios del almacenamiento de información es que no existe la información inútil, solo la hay más o menos útil para un determinado cometido, por eso las empresas desde hace años intentan reunir la máxima información posible de todos los ámbitos que les puedan resultar útiles, destacando la información de sus clientes. Anotar el nombre del cliente, información de contacto varia, datos sobre su estructura familiar (soltero, casado, hijos)... es un proceso de gran importancia, pues la cartera de clientes es lo más valioso que puede poseer cualquier interesado en vender un producto. Sin embargo, el almacenamiento de datos históricamente ha llevado asociados una serie de problemas, como la dificultad que supone procesar una gran cantidad de estos. Por ejemplo, si una empresa ha vendido a más de 10.000 clientes durante un año y quiere iniciar una promoción entre ellos ¿dispone de la información de contacto de todos ellos? ¿la información es simétrica? Es decir, ¿se tiene la dirección de email de todos ellos, o se tiene el número de teléfono de unos y la información postal de otros?

Para estructurar estos datos, realizar búsquedas lógicas y tenerlo todo almacenado con un acceso sencillo, existen motores de bases de datos.

**On premise**, son aquellas empresas que tienen la información almacenada en servidores y computadoras en sus propios locales.

**Cloud computing**, la nueva tecnología que permite almacenar información en la “nube”, lo que vienen a ser servidores masivos online que guardan la información sin requerir de hardware de almacenamiento. Amazon UUS o Google GCP serían ejemplos de este servicio.

**Data Warehouse**, son almacenes masivos de información.

Como podemos observar, existen diversas alternativas para que una empresa almacene su información. Pero es la proliferación de las nubes y el crecimiento de los almacenes de datos lo que nos ha llevado a acercarnos a una tecnología que parece más propia de una fantástica distopía que de la realidad, nos estamos refiriendo al Big Data.

Definimos Big Data como un gran volumen de información que llega desde diferentes fuentes. Para que un paquete de información sea considerado Big Data debe cumplir el criterio de las 5V:

- **Volumen.** Es una gran cantidad de información muy difícil de procesar mediante medios tradicionales.
- **Variabilidad.** Los datos son totalmente distintos, llegados desde distintas fuentes y bases de datos.
- **Velocidad.** Nunca dejan de llegar datos, por ejemplo, el GPS de un móvil que constantemente actualiza la ubicación del usuario.
- **Veracidad.** Se sabe qué datos son verdaderos y cuáles no.
- **Valor.** Se sabe qué tan pertinente es la información para las respuestas que se buscan.

Se denomina “proceso ETL” al proceso que siguen los datos desde que son extraídos hasta que son almacenados en un Data Warehouse. Sus siglas responden a Extraction, Transformation & Load:

1. **Extracción.** Consiste en la recepción de datos desde distintas fuentes.
2. **Transformación.** En este momento es cuando se lleva a cabo el proceso de clasificación de la información, mediante complejos algoritmos que son capaces de estandarizar cualquier tipo de información, incluso la no estructurada. En este punto entra en juego lo que se conoce como Machine Learning, un software que detecta patrones, aprende y predice.
3. **Carga.** La información, ya estandarizada y clasificada, se envía a algún banco de datos para poder ser utilizada.

La Big Data cambia la comunicación por completo, y es que las organizaciones ahora tienen lo que siempre han deseado, pueden comprar el acceso a bancos de datos gigantescos que no paran de actualizarse con información relevante sobre el mercado. Una vez comprada la información, pueden analizarla en detalle, buscar patrones de conducta, observar tendencias e incluso predecirlas. Las organizaciones ahora pueden

coger las riendas y dirigir sus campañas solo a aquellos que saben que están dispuestos a atenderlas, el Big Data supone una revolución para todos los indicadores de rendimiento, puesto que prácticamente tiene una máquina que analiza cifras y saca conclusiones de forma efectiva. Sin duda es el nuevo fruto del Edén de la comunicación, y parece que lo seguirá siendo en el futuro.

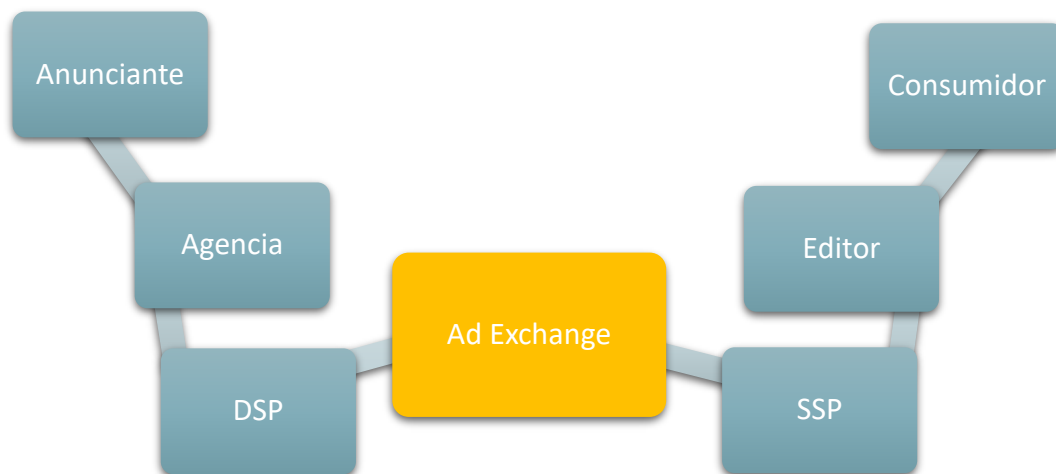
---

#### **4.2.1. PUBLICIDAD PROGRAMÁTICA**

La publicidad programática es la compra automatizada de espacios publicitarios en Internet. Es una de las técnicas de publicidad pagada que más está creciendo en los últimos años. Más específicamente, lo que la organización está comprando es una audiencia específica en lugar de un soporte. Al contrario de lo que ocurre por ejemplo con la televisión, donde la marca compra un espacio en un determinado canal que será visto por un número indeterminado de personas (juegan con estimaciones de audiencia), la publicidad programática va totalmente dirigida a públicos objetivos concretos. Gracias a la tecnología actual, se puede detectar cuándo una persona tiene interés real en recibir una publicidad determinada, haciendo uso del Machine Learning que mencionábamos anteriormente. Actualmente en Internet, uno de los métodos más utilizados para recopilar información de los consumidores son las cookies: cuando entras en una página web tus datos de búsqueda quedan registrados y almacenados, por eso, si has estado buscando información sobre “dietas”, es probable que empiecen a aparecerte banners promocionando dietas, o suplementos nutricionales, o gimnasios.

Este tipo de publicidad programática se compra en tiempo real a través de pujas digitales, es lo que se conoce como Real Time Biding (RTB). Existen diferentes mercados (Ad Exchange) donde se producen estas transacciones forma automática.

**Figura 27.- Esquema del proceso de compra de publicidad programática**



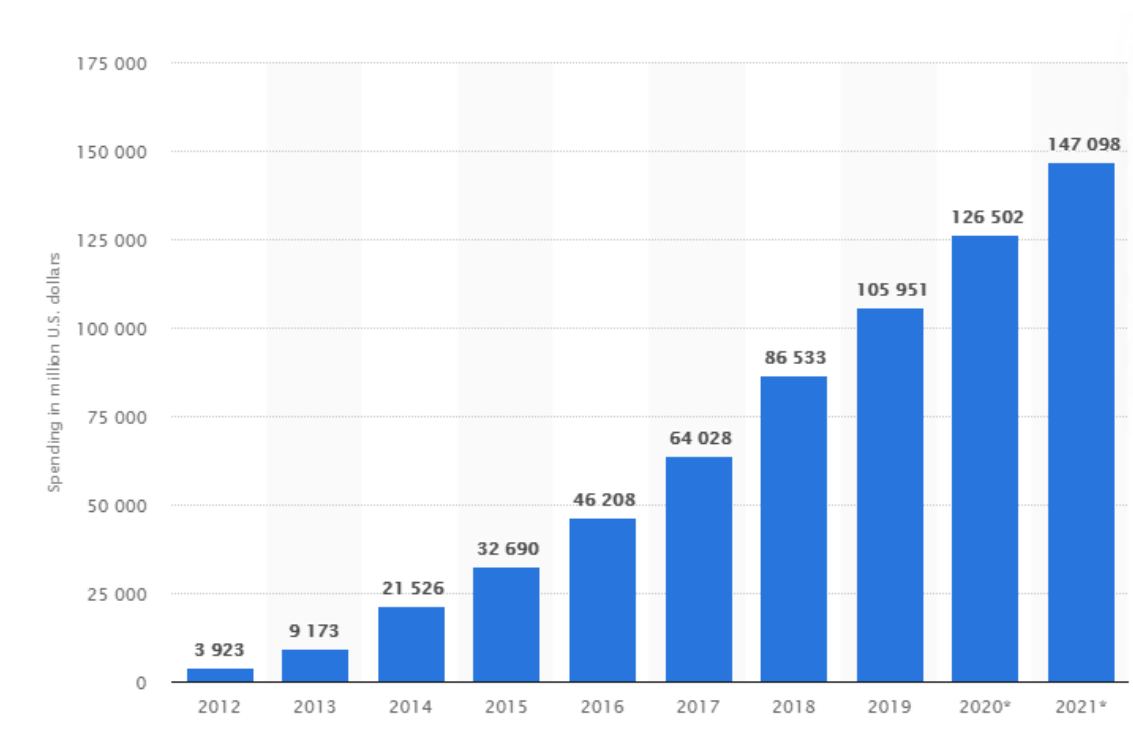
Fuente: elaboración propia en base a diversos autores

1. El anunciante quiere llegar a un determinado público, así que contacta con una agencia publicitaria para que le gestione el proceso.
2. Dicha agencia accederá a una Demand Side Platform (DSP).
3. Esta plataforma se encargará de optimizar al máximo el proceso de compra mediante el uso de Big Data y diferentes algoritmos.
4. Se realiza el proceso de puja en el que deben coincidir: el dinero que está dispuesto a pagar el anunciante por la información y el precio de la información. Pujarán distintos anunciantes por encima del precio mínimo y se elegirá de forma automática el que más pague.
5. Una Sell Side Platform (SSP) se encargará de optimizar los espacios publicitarios en los que puede aparecer el anunciante.
6. Se publica el anuncio.
7. Frente a los ojos del consumidor aparece un vídeo o un banner del anunciante.

Todo este increíble proceso se lleva a cabo en cuestión de 2 décimas de segundo, por eso creemos que es el futuro. Las grandes marcas están constantemente suscritas a alguna plataforma de demanda de anuncios, y por eso a los usuarios de Internet siempre les aparecen anuncios relacionados con sus últimas búsquedas.

Según los datos recogidos en el *Market Monitoring* de 2019, estudio oficial de la Unión Europea, un 36% de toda la publicidad que se compra en Internet ya es programática, frente al 64% de la publicidad negociada. Un porcentaje que además ha estado subiendo sin parar en los últimos años y que se prevé continuará haciéndolo a gran velocidad.

**Figura 28.- Gráfica de la evolución de inversión en publicidad programática**



Fuente: extraído de Statista

En esta gráfica, extraída de Statista, vemos la evolución absolutamente demencial de la inversión en publicidad programática en los últimos 5 años. Visto así, y teniendo en cuenta todas sus ventajas, podríamos sacar la conclusión errónea de que va a convertirse en la nueva comunicación hegemónica y que acabará por eliminar todo lo que conocemos, pero no es exactamente así, y es que también tiene sus desventajas.

---

#### 4.2.2. MASS MARKETING VS TIGHT TARGETING

Como decíamos, la publicidad programática tiene grandes ventajas respecto al marketing tradicional, siendo la más destacada de ellas la capacidad de dirigir sus mensajes únicamente al público objetivo, lo que vendría a llamarse *Tight Targeting*. En contraste, encontramos el *Mass Marketing*, lo que vendría a ser el marketing tradicional, consistente en lanzar el mensaje en un medio masivo intentando llegar al máximo número posible de personas y confiando en que algunos de ellos estén interesados en el producto.

Las organizaciones siempre han perseguido minimizar los costes de sus campañas de publicidad, llegar al máximo número de clientes potenciales con el mínimo uso de recursos. Esto es posible mediante el *Tight Targeting* que permite la publicidad programática. La marca paga solo anuncios que llegarán a personas interesadas, lo que supondrá un ROMI bastante positivo. Podríamos definir el *Tight Targeting* como una segmentación extrema del público objetivo, y es que con la tecnología de la Big Data no solo se filtran personas según sus intereses, sino que se pueden segmentar incluso sus tendencias de compra ¿En qué dispositivos prefiere comprar? ¿A qué horas usa su Smartphone? ¿En qué fecha y hora estaría más predispuesto a comprar? De esta forma, la publicidad programática garantiza mayor conversión por clic (más compradores en relación al número de audiencia que ha recibido el mensaje). Y no solo aumenta la calidad del tráfico, sino que además tiene mayor alcance, ya que Internet no conoce los límites de los medios tradicionales, por lo que el público potencial de una marca podría ser el mundo entero.

A pesar de todas estas innegables ventajas, no es un método infalible y superior en todos los aspectos a la publicidad más tradicional. Se ha demostrado que precisamente la segmentación extrema, junto con la capacidad del anunciante para personalizar el anuncio según el consumidor, no tiene efectos positivos a largo plazo sobre la construcción de marca. Con el *Mass Marketing*, el consumidor recibe un estímulo que queda en su subconsciente, tal vez no está interesado en ese momento, pero puede estarlo en el futuro, y entonces rescatará un recuerdo, una marca. En

cambio, con el Tight Targeting el consumidor recibe una respuesta directa a una necesidad apremiante, por ejemplo, estaba buscando unas gafas de buceo y justo le ha aparecido un anuncio de unas que encajan con lo que necesitaba. En este caso, el consumidor estará comprando un producto, pero sin prestar especial atención a la marca. En otras palabras, mientras que en el Mass Marketing el consumidor es una parte activa en el proceso de selección, en el Tight Targeting parece que alguien ha hecho ya esa selección por él previamente.

Además, cada vez es más habitual la instalación de software bloqueador de anuncios, lo que impide que al usuario le llegue cualquier tipo de publicidad. No es un secreto que en los primeros años de Internet mucha gente cayó en estafas flagrantes, casi siempre provocadas por hacer clic en el banner que no debían. Esta publicidad intrusiva y nociva aún existe en Internet, puede que incluso más que en el pasado, y es que Internet es un espacio descentralizado y difícil de regular, un nido de estafadores que buscan hacer dinero fácil a costa de los confiados. La publicidad programática honesta tiene un poderoso enemigo, de hecho, incluso será desestimada por muchos usuarios que no tengan activado ningún bloqueador, y es que los anuncios en Internet aún se miran de reojo, pagan justos por pecadores.

En conclusión, la publicidad programática es un instrumento barato y eficaz para generar activación de compras en el corto plazo, pero será poco efectiva para construir una imagen de marca en el largo plazo. Además, la proliferación de bloqueadores y la mala fama que han generado los anunciantes fraudulentos lo convierte en un medio que aún tiene camino por recorrer. Creemos que el método más efectivo para una gran organización será utilizar una combinación de ambos tipos de comunicación.



### 4.3. REDES SOCIALES

Antiguamente la comunicación de las organizaciones transcurría por un canal de una sola vía, donde los consumidores solo realizaban la función de receptores del mensaje. Aunque no podemos decir que los consumidores no tuvieran entonces ningún papel activo en la comunicación organizativa, pues siempre ha existido lo que comúnmente denominamos “correr la voz” o “boca a boca”, diálogos abiertos en los que los propios consumidores recomiendan o critican un producto o marca. La principal diferencia entre esos diálogos y los actuales reside en el área de influencia. Mientras que antiguamente un consumidor insatisfecho dispuesto a desaconsejar el producto no resultaba una preocupación para la marca, las redes sociales permiten que la opinión de cualquiera sea totalmente pública y que pueda llegar a cientos, miles, o incluso millones de personas, lo que sí que supone un problema para la marca, o una ventaja, según se mire.

Las redes sociales han convertido a la masa de consumidores en un factor comunicativo decisivo para las marcas. La problemática que presentan es que, al igual que Internet, las redes no están reguladas ni sirven a ningún interés superior, con lo que cualquier ciudadano puede arrojar su descarnado punto de vista sobre cualquier tema; algo que podría ser una verdadera maravilla de la libertad de no ser por las connotaciones muy negativas que conlleva si tenemos en cuenta que las redes permiten el anonimato. Al tener un poder de influencia social enorme y siendo imposibles de controlar, se convierten en un quebradero de cabeza para las organizaciones. Se ha podido comprobar que constantemente nacen y mueren modas que millones de personas imitan, un comportamiento de enjambre que se extiende a las opiniones. Las redes un día pueden ensalzar una marca hasta hacerla subir al Olimpo, y al día siguiente convertirse en su Caronte y cruzar con ella el río hacia su muerte. Eugenio Moya lo expresa en su artículo *Transmedia y Nueva política* (2020, p.55) de la siguiente manera: “Internet y las redes sociales han empoderado a los ciudadanos comunes (pronet@rios)

y obligado a las marcas de la nueva política a conocer sus intereses y valores a fin de crear conversaciones con ellos. Ellos no aportan solo opinión; son auténticos inversores emocionales, sociales e intelectuales”. Aunque Moya construye su discurso en relación a la política, su reflexión es igualmente válida para las marcas comerciales. Para las marcas, es fundamental tener presencia en redes, no solo con un objetivo de aumentar la visibilidad, sino para mantener un diálogo con los consumidores e intentar conservar un clima de positividad y buena imagen.

---

### 4.3.1. INFLUENCIA EN INDICADORES

Uno de los indicadores más utilizados por los publicistas para probar la eficacia de su comunicación de marca es el SOV. Como ya explicábamos anteriormente, las redes sociales son uno de esos medidores calientes que permiten extraer datos interesantes sobre la influencia que tiene la marca en el mercado.

**Figura 29.- Ejemplo métricas de Twitter**



Fuente: Twitter

El número de Me gusta, Respuestas o Retweets en Twitter o el número de veces que se ha compartido una publicación en Facebook, pueden ser indicadores interesantes. Además, todas las redes sociales ofrecen una opción de métricas

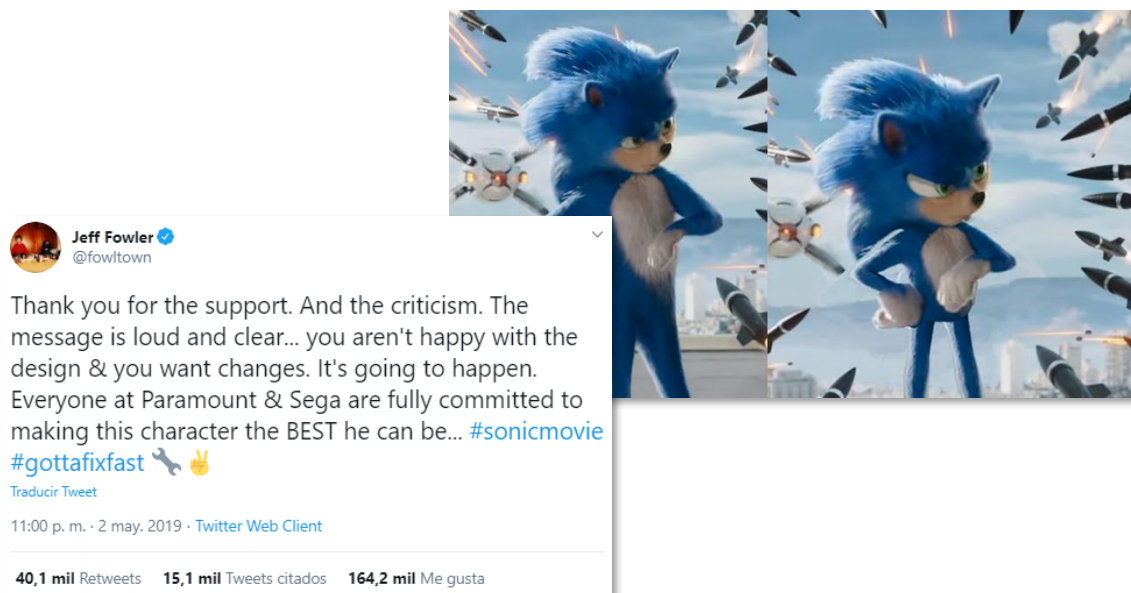
avanzadas para que los expertos en comunicación pueden estudiar la evolución de sus campañas (Figura 30).

Pero a pesar de la utilidad que pueden aportar estos indicadores en cuanto a volumen, las redes sociales pueden aportar muchísima información en lo referente a indicadores no financieros. Ya hablamos de la importancia de las encuestas para obtener información útil a la hora de tomar estrategias comerciales, gracias a las redes sociales ya no son tan imprescindibles. Cualquiera puede buscar el nombre de su marca en una red social y leer todo lo que se habla sobre ella. Las redes se convierten, por tanto, en una herramienta increíble para los gerentes de una marca, al poder conocer la opinión generalizada de la gente sin la necesidad de realizar encuestas.

No son pocas las marcas que han tenido que retractarse respecto a una medida impopular o pedir disculpas públicamente por su última campaña o el comentario desafortunado de uno de sus trabajadores. Por ejemplo, cuando Microsoft anunció oficialmente su próximo gran videojuego, Halo, las redes sociales se hicieron eco de burlas y *memes* porque el tráiler no había convencido. La opinión generalizada era negativa, por lo que Microsoft decidió retractarse y retrasar el lanzamiento del videojuego de forma indefinida para poder mejorarlo.

Algo similar ocurrió con la película *Sonic The Hedgehog* (2020), cuando lanzaron su tráiler promocional por primera vez a principios de 2019, el aspecto que presentaba el personaje principal, Sonic, no gustó. Las redes se llenaron de críticas y el director de la película acabó cediendo y asegurando que iban a cambiar el diseño de Sonic (Figura 31).

Figura 30.- Tweet del director de la película Sonic The Hedgehog



Fuente: Twitter (2019)

En base a estos ejemplos, entendemos que las redes no solo son útiles para conocer las opiniones de los usuarios, sino que también pueden ser utilizadas como medidores de aceptación, es como meter el dedo gordo del pie en el agua de la piscina para saber si no está muy fría y te puedes tirar de cabeza. Algunas marcas ya están empezando a iniciar sus campañas promocionales mucho antes del lanzamiento oficial del producto (incluso años antes) para utilizar la opinión popular como feedback y poder alterar su estrategia.

### 4.3.2. PUBLICIDAD NO PAGADA

Las redes sociales abren una ventana de oportunidad muy buena para las organizaciones, en términos de rentabilidad de la inversión de comunicación externa. Decíamos al principio que el “boca a boca” es uno de los métodos de marketing más antiguos, consistente en dejar que sea el propio cliente el que recomienda el producto a su círculo más cercano. Hemos podido saber que este método está catalogado, se conoce como marketing de boca a boca o WOM, Word of mouth (*Wikipedia*, 2020).

Aunque el WOM podría resultar algo espontáneo y no controlable por las organizaciones, existen métodos que buscan conseguir el mismo efecto de manera directa, como por ejemplo un “agente” pagado o las campañas de “trae a un amigo”. Además, gracias a Internet ahora existen una gran cantidad de herramientas controlables por la organización dentro del ecosistema digital, como son los blogs, foros, o la cuenta de las redes sociales gestionadas por un Community manager. Son los denominados medios propios (Owned media).

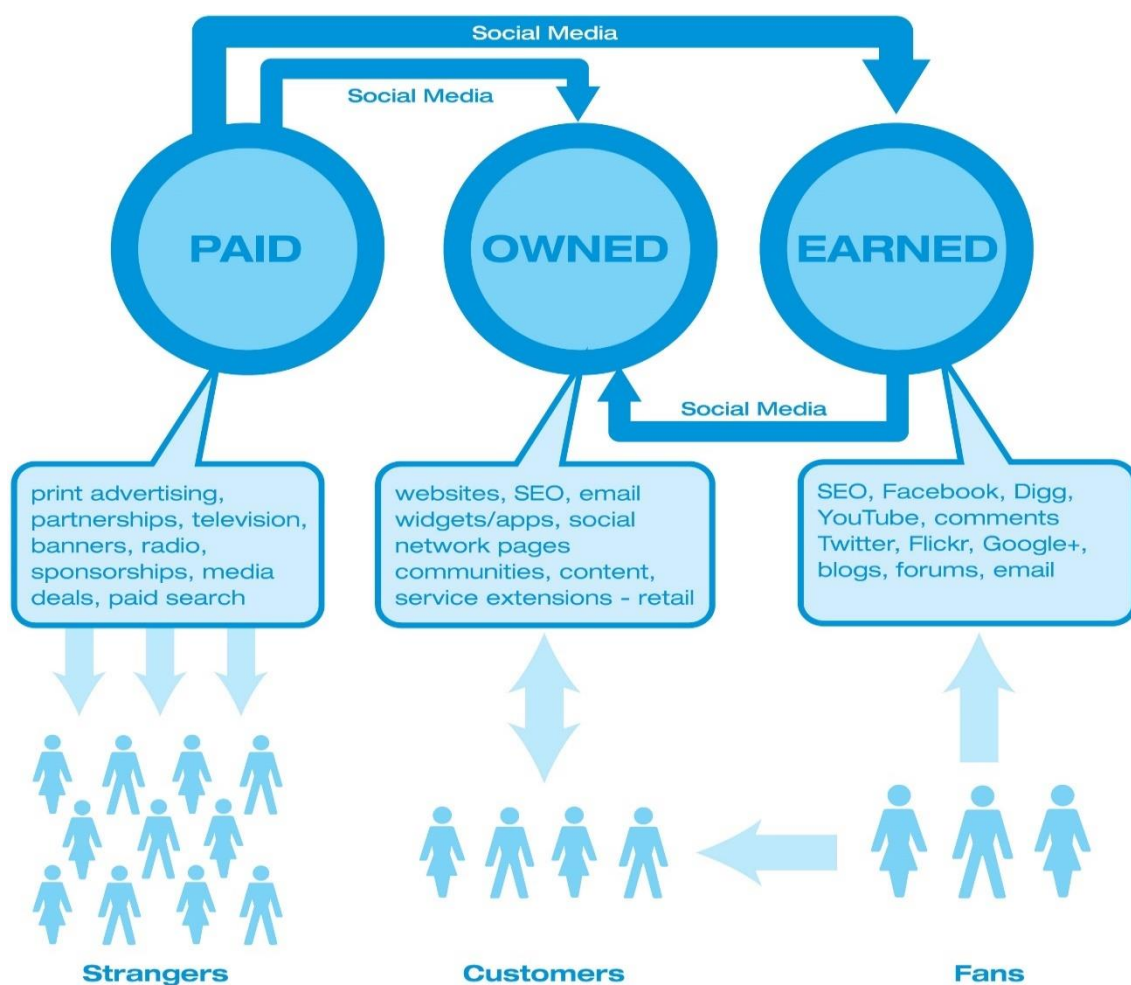
Según un estudio realizado por Nielsen en el 2012, un 92% de las personas dicen confiar más en los medios ganados (Earned media) o en la opinión de familiares y amigos, que en cualquier otro tipo de publicidad. Siendo así, no es extraño que las organizaciones busquen ese tipo de comunicación.

En este punto encontramos una relación de causalidad: si la comunicación más eficaz es el boca a boca, y las personas ahora hablan a través de las redes sociales, la comunicación más eficaz está en las redes sociales. Evidentemente, esto es una falacia formal, pero la importancia de las redes sociales como motor de marketing es una realidad. Las organizaciones buscarán tener algún tipo de control sobre las plataformas que no son capaces de controlar, por ejemplo, los foros, directorios de opiniones o las redes sociales. Para hacerlo, llevarán a cabo estrategias de ORM (Online Reputation Management) de forma que la marca empiece a ganar visibilidad, credibilidad, y consiga un mejor posicionamiento orgánico, es decir, aparezca en puestos superiores en los motores de búsqueda.

Si se hace bien, como por ejemplo superando las expectativas del consumidor u ofreciendo un buen servicio de atención al cliente, no será extraño que se creen comunidades de fans de la marca que defenderán a capa y espada todas sus acciones frente a otros usuarios. También se podrán conseguir reseñas positivas del producto o servicio (que serán vistas por cualquiera), o se conseguirán buenos artículos o vídeos que recomienden la marca. A todos estos “premios por el trabajo bien hecho” se les denomina medios ganados (Earned Media).

En conclusión, si la marca consigue que hablen bien de ella y que haya un diálogo abierto sobre sus productos de manera continua en redes, estará obteniendo lo mejor que podría esperar, una publicidad positiva y gratuita.

**Figura 31.- Esquema de medios pagados, propios y ganados**



Fuente: Blast Radius (2009)

---

### 4.3.3. SESGO DE CONFIRMACIÓN

Una de las problemáticas que podrían afectar a la comunicación organizativa y que más se está agravando en los últimos años es lo que se conoce en psicología como sesgo de confirmación. Según Wikipedia: “El sesgo de confirmación o sesgo confirmatorio es la tendencia a favorecer, buscar, interpretar, y recordar, la información que confirma las propias creencias o hipótesis, dando desproporcionadamente menos consideración a posibles alternativas. Se trata de un tipo de sesgo cognitivo y un error sistemático del razonamiento inductivo”.

La catalogación de este fenómeno es relativamente reciente, apenas hay estudios más allá del año 2000. En los últimos años está empezando a cobrar mucha importancia porque parece ser que las redes sociales están potenciando el fenómeno. Teniendo en cuenta que la corriente de opinión de Internet se ha convertido en una de las claves de la comunicación actual, un fenómeno cognitivo que afecta directamente sobre la opinión de las personas puede convertirse en un poderoso aliado o en un enemigo imbatible.

El sesgo de confirmación guarda una estrecha relación con el proceso de percepción, y es que tiene que ver con la forma en la que una persona entiende una serie de estímulos. Según esta teoría, cuando una persona se encuentra frente a dos estímulos contrapuestos, recurrirá a la memoria y los percibirá de una forma totalmente sesgada, favoreciendo aquello que refuerza su postura o sus valores, y quitando importancia a aquello que podría ir en su contra. Esto es algo que ha ocurrido siempre, y ha sido utilizado en política desde tiempos inmemoriales, es una capacidad innata e incontrolable del ser humano. Sin embargo, la tendencia que se está viendo en redes sociales indica que la sociedad avanza hacia una polarización más radical de las ideas, y junto con ellas, de las opiniones y gustos. Desde mi punto de vista, las organizaciones deberían poner un ojo sobre esta cuestión cuanto antes, y es que las marcas podrían verse muy afectadas por esta polarización extrema. Entre las maneras de manifestarse que tiene el sesgo de confirmación, encontramos:

- **Perseverancia de las creencias.** Cuando las creencias persisten a pesar de que se halla demostrado su falsedad sin dar pie a interpretaciones. En el campo de la comunicación podría resultar una amenaza: si se expande un rumor falso sobre una marca o un determinado producto, podría persistir en el imaginario colectivo durante muchísimo tiempo, incluso acabar por hundir a la organización. ¿Quién no ha oído alguna vez que el ingrediente secreto de la Coca Cola es la cocaína? Aún se sigue escuchando a día de hoy por fervientes bebedores de Pepsi.
- **Primacia irracional.** Cuando se tiene mayor confianza en las primeras experiencias que en las más recientes. En comunicación, las marcas podrían encontrarse en la dificultad de que muchos clientes de la competencia fueran inamovibles, absolutamente fieles a la marca rival únicamente por el hecho de que fue la primera que consumieron. Si se da el caso, dejarían de importar la calidad del producto o las estrategias de comunicación, ni dando el producto gratis abandonarían su marca.
- **Correlación ilusoria.** Cuando se percibe una correlación falsa entre dos sucesos independientes. Las marcas deben ser muy conscientes del momento en el que realizan cualquier acción publicitaria para que los usuarios no saquen conclusiones erróneas –o acertadas, pero que no interesa que se sepan–. Por ejemplo, si una marca publica el lanzamiento de su nuevo producto el mismo día en el que se hace oficial el cierre de una marca de la competencia, muchos podrían atar cabos y relacionar ambos sucesos, la organización estaría dando una imagen pública de tiburón despiadado, algo que no suele gustar.

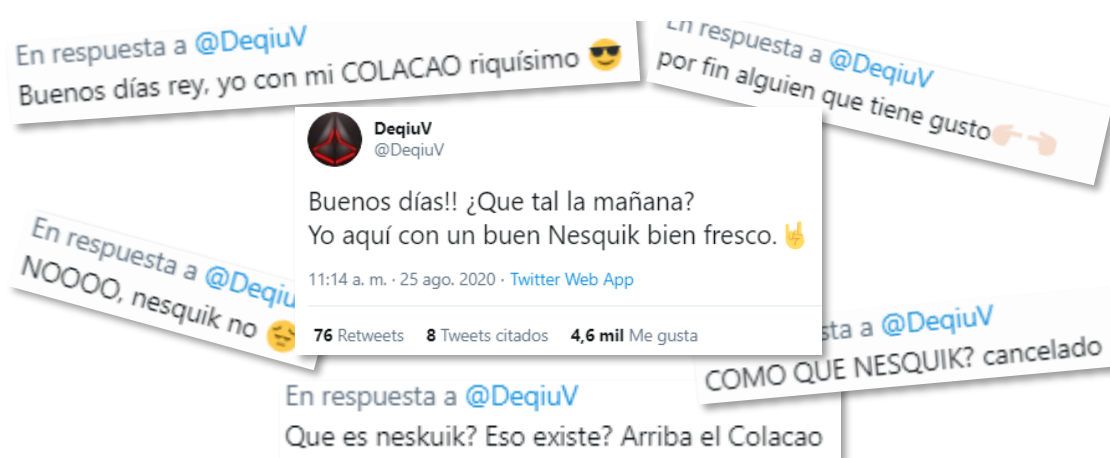
Este fenómeno puede llegar a tener consecuencias más terribles y más difíciles de controlar. Por ejemplo, si un deportista de élite sale en la televisión calzando unas Nike, en el subconsciente de muchas personas se asociará la marca Nike con el éxito. Pero, ¿y si aparece en televisión una terrorista con una camiseta de Nike? En la cabeza de los espectadores iniciará un proceso incontenible y subconsciente que relacionará la camiseta Nike con la repugnancia. Es una situación indeseable para cualquier marca, y, de hecho, se



han dado casos en los que las marcas han pedido, e incluso pagado, a un personaje público para que no usara su marca.

Las redes sociales han convertido la vida de cada persona en un expositor, constantemente se busca agradar a los demás, ya sea físicamente, o intelectualmente, lo que implica gustos u opiniones. Ahora las personas se implican muchísimo emocionalmente con todo lo que hacen, dicen o consumen, por lo que fenómenos perceptivos como el sesgo de confirmación se acrecientan. Por ejemplo, a esta nueva generación de internautas les resulta complicado escuchar a alguien decir que prefiere una marca frente a la que prefieren ellos, y tenderán a iniciar un debate para defender su elección inicial y validarla frente a los demás, desprestigiando en el proceso a la marca rival, cuando en la mayoría de los casos, ni siquiera la han probado.

**Figura 32.- Ejemplo de polaridad en Twitter**



Fuente: elaboración propia en base a diversos tweets

## 5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos intentado hilvanar un discurso coherente sobre la comunicación organizativa y muchos de los factores que la afectan. Empezando por la importancia que ha ido ganando este componente en el mundo de las organizaciones, y pasando por todas las ventajas que puede traer y todas las barreras que deben afrontar.

Conforme íbamos reuniendo información de distintas fuentes, íbamos adquiriendo una visión dotada de mayores perspectivas sobre qué es la comunicación organizativa, cosa que hemos intentado incluir en muchos de los puntos tratados. Por ejemplo, si nos dábamos cuenta de que un aspecto concreto del estudio sobre la percepción estaba altamente relacionado con una variable intermedia, o con los indicadores, o incluso guardaba relación con los primeros puntos tratados (mucho más teóricos); entonces, volvíamos atrás en el trabajo para añadir algún matiz más a lo que ya teníamos escrito. Es por eso que creemos que ha quedado un texto bastante completo, donde cada punto tiene una explicación concreta y contiene además información sobre todos los demás.

No queríamos ser acusados de simplemente redactarlo todo de palabra de otro autor, así que en todo momento hemos intentado usar un lenguaje personal, sin excedernos en tecnicismos, siempre con el objetivo de convertir el complejo mundo de la comunicación en una lectura ligera para cualquiera que pusiera sus ojos en estas líneas. Para ello, hemos intentado poner ejemplos, de cosecha propia, sobre todo aquel concepto que considerábamos más difícil de entender. Pero, esto solo son justificaciones sobre el trabajo **(tal vez esto debería ir en otro apartado, pero nos gusta el riesgo, ya sabe, un estímulo llama más la atención por contraste)**.

¿Cuáles son las conclusiones reales que hemos extraído después de todo este estudio?

En primer lugar, hemos podido comprobar que el mundo de la comunicación está dotado de una complejidad que creemos subestimada por otros campos de la investigación. Estamos hablando de un fenómeno que aúna ramas de la semiótica, la sociología, la psicología, la sociolingüística o la informática. No es fácil de interpretar, no es fácil de controlar, y tampoco es fácil de medir.

Hablando de mediciones, tenemos que hablar del apartado al que más espacio hemos dedicado en este trabajo, el de los indicadores. Decíamos al final del apartado que era casi imposible clasificar los indicadores según su tipo, porque cada uno de ellos puede afectar significativamente a muchos otros. Si bien es cierto –y descorazonador si quieres dedicarte al marketing–, sí que podemos extraer algunas conclusiones. Una de ellas es que los indicadores no financieros, fruto del estudio de las variables intermedias, están ganando mucha presencia en los últimos años y cada vez son más tomados en cuenta. Mientras que en el pasado era más difícil tener acceso a la opinión pública y extraer cifras que realmente midiesen el impacto real de una campaña publicitaria, ahora Internet ha supuesto toda una revolución. Por ejemplo, el SOV y el ESOV no solo han pasado a ser tremendamente relevantes, sino que tiene toda la pinta de que van a acabar siéndolo aún más, y es que las cifras a las que tienen acceso las marcas gracias a Internet, y más concretamente a la Big Data, ofrecen información actualizada y de calidad que permiten a la organización tomar decisiones minimizando riesgos. Y lo mismo ocurre con toda esa gran lista de indicadores cualitativos (confianza, lealtad, diferenciación...) que hace unos años solo podían ser obtenidos mediante encuestas, ahora basta con realizar una rápida búsqueda en redes sociales para enterarte de lo que opinan los consumidores de un producto, y no solo eso, sino que las encuestas también son ahora más sencillas de realizar: mucho más rápidas, a mayor muestra, y por menos dinero.

Por lo tanto, esta es nuestra conclusión: en tanto que la información que aportan los indicadores es ahora mucho más completa, más compleja y más sencilla de conseguir, la comunicación organizativa está a punto de entrar en una época dorada, donde los expertos en comunicación jugarán un papel fundamental, siendo más

esenciales que nunca sus conocimientos sobre la percepción, los indicadores, etc. Los beneficios de una organización van a pasar a estar más determinados por la opinión pública que por la calidad de su producto. Ambos aspectos no tienen por qué ir de la mano, y es que se empieza a intuir el poder de influencia de la opinión popular radical y masiva, los peligros de los comportamientos de enjambre y la proliferación cada vez más marcada del sesgo de confirmación. Una sociedad donde la opinión de uno (de cualquiera) es capaz de influenciar al todo, es una sociedad donde el éxito se ha convertido en un juego de pujas por la información (paradójico que así opere la publicidad programática), es una sociedad donde la comunicación va a pasar de ser el secundario de lujo, a convertirse en el actor principal.

## BIBLIOGRAFÍA

Para la elaboración de todos los textos de este trabajo se ha recurrido a la lectura de libros didácticos y artículos sobre comunicación organizativa, marketing, indicadores de rendimiento, percepción y marketing digital. También se han realizado búsquedas en Internet de cada uno de los conceptos que aparecen explicados. En este trabajo no se utilizan demasiadas citas textuales porque la mayoría de texto es interpretación y conclusión propia en base al aprendizaje obtenido.

AGUADO, J. M. (2004) *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Murcia: Universidad de Murcia.

ALCÁZAR, P. (2013) *La nueva publicidad emocional*. España: Emprendedores, 191.

ÁLVAREZ, C. (2014) *KPI de creación de valor a largo plazo y marca corporativa para el 'management': reflexiones sobre la situación en España y propuesta de indicadores*. Castellón: Universitat Jaume I de Castellón.

BINET, L. y FIELD, P. (2018) *Media in focus*. Reino Unido: IPA Databank & Effworks.

BUEN ABAD, F. (2006) *Filosofía de la comunicación*. Caracas: Ministerio de Comunicación e información.

CASALÀ, I. (2019) *Cómo demostrar la eficacia de la comunicación y de la construcción de marca*. España: Asociación española de anunciantes & SCOPEN.

CLARKE, N. (2009) *Budgeting for the Upturn*. Reino Unido: The Nielsen Company.

CORUJO, A. (2009) *Crisis y reputación en la era digital*. Madrid: Evoca Comunicación e imagen.

FAJARDO, G. C. y NIVIA, A. M. (2016) *Relaciones públicas y comunicación organizacional*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

GUZMÁN, V. (2012) *Comunicación organizacional*. Estado de México: Red tercer milenio

HARTLEY, P. y BRUCKMAN C. G. (2002) *Business communication*. Londres y Nueva York: Routledge.

MALETZKE, G. (1992) *Sicología de la comunicación social*. Ecuador: Editorial Quipus.

MORGAN, G. (1998) *Images of Organization*. Estados Unidos: Sage publications

MOYA, E. (2020) *Transmedia y nueva política*. Murcia: ISEGORÍA, 62.

SANTOS, D. V. (2012) *Fundamentos de la comunicación*. Estado de México: Red tercer milenio

VARIOS AUTORES (2020) *Inversión publicitaria en medios digitales 2019*. España: iab Spain y PwC.

AGUILERA, J. (2006) *Política de comunicaciones en la empresa*. Recuperado de:  
<https://www.gestiopolis.com/politica-de-comunicaciones-en-la-empresa/>

ANTEVENIO (2016) *Earned, Owned y Paid Media ¿Qué es cada cosa?* Recuperado de:  
<https://www.antevenio.com/blog/2016/04/earned-owned-y-paid-media-que-es-cada-cosa/>

BASHIN, H. (2019) *Marketing Mix of Coke Zero*. Recuperado de:  
<https://www.marketing91.com/marketing-mix-coke-zero/#Promotion-in-the-Marketing-Mix-Of-Coke-Zero>

BROWN, B. (2020) *5 Loyalty Program KPIs that matter*. Recuperado de:  
<https://thewisemarketer.com/loyalty-strategy/5-loyalty-program-kpis-that-matter/>

COLPISA (2018) *Adiós a la guerra Apple y Samsung por la patente del iPhone*. Recuperado de:  
<https://www.lasprovincias.es/tecnologia/empresas/adios-guerra-apple-samsung-copia-iphone-20180628122050-ntrc.html>

DANKS, C. (2019) *Trust fundraising targets, KPI's and expectations*. Recuperado de:  
<https://larkowl.uk/trust-fundraising/trust-fundraising-targets-kpis-and-expectations/>

ESTELA, R. (2020) *Concepto de percepción*. Recuperado de: <https://concepto.de/percepcion/>

GRIMES, M. (2012) *NIELSEN: GLOBAL CONSUMERS' TRUST IN 'EARNED' ADVERTISING GROWS IN IMPORTANCE*. Recuperado de. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2012/nielsen-global-consumers-trust-in-earned-advertising-grows/>

KADIAN, N. (2020) *Demand Side Platform (DSP): A Simple Explanation*. Recuperado de:  
<https://revx.io/blog/demand-side-platform>

KENTON, W. (2020) *Word-of-mouth Marketing*. Recuperado de:  
<https://www.investopedia.com/terms/w/word-of-mouth-marketing.asp>

MORENO, O. (2019) *Herramientas para medir KPI*. Recuperado de:  
[https://www.instasent.com/blog/herramientas-para-medir-kpi#KPI\\_cuantitativos](https://www.instasent.com/blog/herramientas-para-medir-kpi#KPI_cuantitativos)

OLIVERAS, E. F. (2016) *Indicadores de evaluación cualitativos y cuantitativos*. Recuperado de: <https://comunicacioninternaeficaz.wordpress.com/2015/11/24/optimizar-la-comunicacion-interna-con-los-seis-sombreros/>

OLIVIER, E. (2018) *¿Qué es la publicidad programática y cómo funciona?* Recuperado de: <https://www.genwords.com/blog/publicidad-programatica>

PALMER, B. (2019) *Share of wallet*. Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/s/share-of-wallet.asp>

ROMERO, M. (2016) *La comunicación en la empresa: ¡Guía con ejemplos!* Recuperado de: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/comunicacion-en-la-empresa-guia-ejemplos/>

SALEH, K (2015) *Customer Acquisition Vs. Retention Costs – Statistics And Trends*. Recuperado de: <https://www.invespcro.com/blog/customer-acquisition-retention/>

SOLVING AD HOC (2017) *Qué es la comunicación emocional*. Solving AD HOC. Recuperado de: <https://solvingadhoc.com/que-es-la-comunicacion-emocional-definicion-ejemplos/>

T2MEDIA (2017) *¿Qué son los Earned Media?* Recuperado de: <https://www.t2omedia.com/ideas/seo/earned-media/>

TELEMARKETING (2019). Recuperado de Enciclopedia Económica <https://enciclopediaeconomica.com/telemarketing/>

UP SPAIN (2018) *Comunicación en la empresa: Tipos, características y herramientas*. Recuperado de: <https://www.up-spain.com/blog/comunicacion-en-empresa-caracteristicas-tipos/>

VARIOS AUTORES (s.f.) *Comunicación organizacional*. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional)

VARIOS AUTORES (s.f.) *Sesgo de confirmación*. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Sesgo\\_de\\_confirmaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Sesgo_de_confirmaci%C3%B3n)

WATSON, A. (2018) *Time Spent With Media Worldwide*. EEUU: Statista. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/256300/time-spent-with-media-worldwide/>

WERTZ, J. (2018) *Don't Spend 5 Times More Attracting New Customers, Nurture The Existing Ones*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2018/09/12/dont-spend-5-times-more-attracting-new-customers-nurture-the-existing-ones/#78b23c4b5a8e>



ZAPATA, L. (2013) *Comunicación emocional*. Recuperado de: <https://talentosreunidos.livewebsite.com/2013/08/07/comunicacion-emocional/>