

RECURSO 3: GUÍA PARA ELABORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

Antón Álvarez-Ruiz. Profesor Contratado Doctor. Universidad Complutense Madrid

Carlos Lancha. Director de Marketing Corporativo de RACE/Real Automóvil Club de España

1

1. LA EVOLUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN LA ERA DIGITAL

1.1. El cambio en el panorama de los medios

Resulta evidente reconocer que en los últimos años ha habido grandísimos cambios a la hora de desarrollar las acciones de comunicación y de ejercer las tareas de *marketing*; el más notable de ellos, por supuesto, es el cambio de paradigma del modelo convencional a la era digital y la hiperconectividad.

En las décadas de los años 70 y 80 del pasado siglo XX, cuando comenzaron su carrera muchos de los actuales responsables de *marketing* y comunicación de las grandes compañías, los televisores solo podían captar dos canales de televisión: “La 1” –entonces llamada “Primera Cadena”– con más del 70% de la audiencia y “La 2” que emitía en ondas UHF. Por aquel entonces, en Madrid había ocho periódicos que se vendían diariamente pero no había ningún periódico que se pudiera considerar de alcance nacional. Este panorama de medios hacía que trabajar en *marketing* y elaborar un plan de comunicación fuese muy diferente a lo que supone hoy en día. Pero hay principios básicos que se aplicaban en aquellos tiempos y han podido seguir utilizándose hasta el momento presente durante todas estas décadas y que permiten alcanzar, cuando menos, un nivel razonable de éxito. Estos son los principios que trataremos de exponer en este capítulo.

En primer lugar veremos cómo solían desarrollarse los planes de comunicación y de *marketing* en la era predigital –lo que podemos denominar “la ejecución clásica”– y luego abordaremos el entorno y las características del nuevo paradigma en la era digital para comprender mejor cómo cambia la perspectiva cuando el público está

hiperconectado, y cómo se ha pasado de la estrategia de comunicación convencional a la estrategia del diálogo. Luego realizaremos una amplia reflexión sobre este proceso, nos preguntaremos hasta qué punto siguen valiendo los antiguos fundamentos. Y por último, realizaremos una serie de conclusiones sobre este tema.

1.2. Los planes antes de la era digital

Durante décadas, cuando se procedía a realizar un plan de comunicación, los expertos y profesionales solían valorar nueve aspectos que se consideraban imprescindibles para realizar una buena planificación (ver figura nº 1). En primer lugar, en relación con el servicio o con el producto: sus características, ventajas, beneficios, etc. Después del producto solía realizarse una cierta investigación para conocer el tamaño de mercado, su valor, el público potencial, etc. Todos estos pasos se daba de manera muy protocolarizada. También era habitual estudiar la competencia directa e indirecta del producto o servicio, es decir, si las necesidades a las que respondía nuestro servicio o producto ya estaban siendo satisfechas de una manera alternativa. A la hora de estudiar la competencia –y esto era un punto fundamental– había que realizar una comparación de las características de nuestro servicio o producto con los de la competencia, por ejemplo, si movía en un rango de precio similar, si ofrecía una mayor duración... Es decir, observábamos las características en las que nuestra oferta podía ser superior para tratar de apoyarnos en ellas y triunfar en términos de mercado.

Luego llegaba la preparación de las acciones de comunicación propiamente dichas, que constituían la parte más vistosa pero no la única del plan de *marketing* o del plan de comunicación, y que constituían su sustento material. Es más, podríamos afirmar sin temor a equivocarnos que las tareas de comunicación constituían una parte pequeña, en términos porcentuales, de estos planes citados: qué actividad realizar, qué resultados se podían esperar, qué presupuesto requerían...

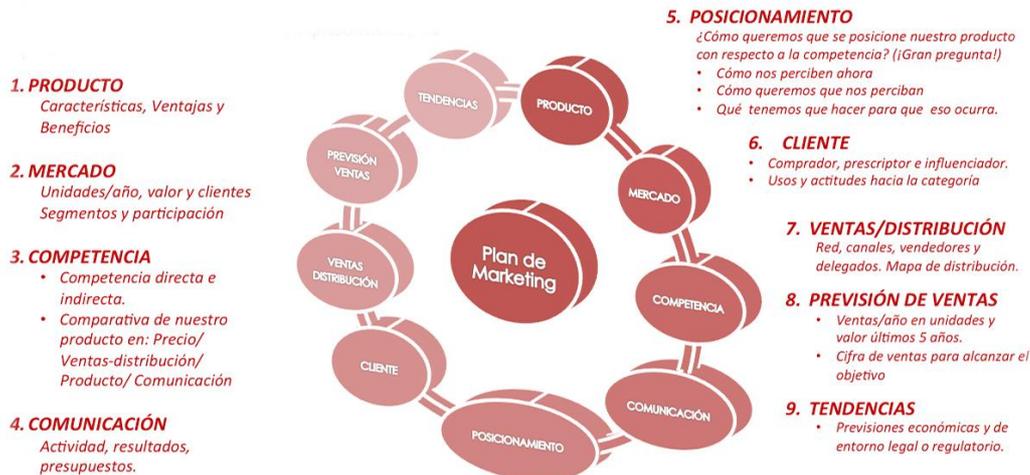


Fig. 1. El modelo clásico, basado en nueve pasos consecutivos, válido tanto para elaborar una estrategia de marketing como un plan de comunicación. Elaboración: Carlos Lancho.

Las tareas de comunicación incluían la decisión de establecer cómo se deseaba posicionar el producto o servicio, o la imagen de la compañía cuya comunicación estábamos preparando: si se quería transmitir una imagen seria, si se deseaba que fuese percibida como una opción aspiracional, si queríamos transmitir innovación, una excelente relación calidad-precio, etc. Otra parte del tiempo se destinaba a analizar al consumidor, al público receptor de la comunicación y a las diferentes personas que intervenían en el mecanismo de compra: su perfil, sus usos y actitudes, las diferencias entre compradores y prescriptores... El responsable de comunicación o de *marketing* –que, en bastantes ocasiones, eran la misma persona– gestionaba también el canal de distribución, el equipo de ventas y las acciones en los canales de distribución. Y había que realizar el denominado *forecast* o plan de ventas: cuántas unidades se deseaba vender, cuáles eran los objetivos generales, los objetivos por canal, etc. Y también era preciso estudiar tendencias y otros aspectos concretos, incluyendo la legislación vigente, que podían introducir cambios a la hora de comercializar el producto o servicio.

Prácticamente, todo este proceso era como rellenar un impreso. Suponía realizar un estudio sistemático del mercado y la elaboración y el seguimiento del correspondiente plan de *marketing* y de comunicación. Era el procedimiento que se seguía habitualmente en cualquier compañía y se podía aplicar indistintamente en el ámbito de los productos o en el de los servicios, para relanzar la entidad de una empresa, etc.

Este era el procedimiento utilizado para cualquier empresa para realizar una propuesta de valor a través de la comunicación que se desease trasladar al

consumidor, hubiese o no una transacción de precio; es decir, esto podía valer para cualquier producto o servicio, para comunicación institucional o para difundir las actividades de una ONG. Podemos decir que este procedimiento constituía –y sigue constituyendo– un método para organizar nuestro pensamiento a la hora de plantear una acción de comunicación. Y desde luego, sigue siendo válido en la era digital, porque el pensamiento estratégico es inmutable: creemos que la manera de influir al público para que tenga una determinada perspectiva de las cosas, en esencia no ha cambiado. Pero, de la misma manera, hay actuaciones que se realizan sin mayor motivo, guiados solamente por la inercia o por imitar lo que hace la competencia. Por ejemplo, podemos ver ahora a grandes compañías que están desplegando su trabajo en las redes sociales. Pero no parecen desplegar una gran estrategia estando ahí y su actuación parece demostrar que no han reflexionado lo suficiente sobre por qué están presentes en esos medios.

1.3. Medios y creatividad

Antes, la cuestión era bastante más sencilla. En definitiva, cada empresa y cada marca tenían su pequeño cuestionario: cómo definían el servicio o el producto que ofrecían al público, cuáles eran sus funciones y sus aplicaciones, qué necesidades del cliente satisfacían, etc. Los planes de comunicación y de *marketing*, en su ejecución tradicional, tenían de positivo que constituían una expresión comunicativa relativamente sencilla, particularmente en la parte relacionada con los medios, por lo que hemos comentado antes: sólo había dos canales de televisión, dos o tres emisoras de radio, etc. Pero este planteamiento se desprendía del hecho de que la marca hablaba a la gente. Y esto es lo que más ha cambiado porque ahora el público ha dejado de ser un mero receptor, ahora tiene capacidad de generar sus propias conversaciones y las empresas y las marcas intentan participar en ellas. Antes las marcas se subían al púlpito de los grandes medios y hablaban desde ellos; por eso resultaba esencial definir el *target group*, es decir, a quién le tenían que hablar.

Fig. 2. La ejecución clásica de un plan de medios. Fuente: elaboración propia

- **A quién vamos a hablar:** determinado por el *Target Group* o el Perfil Sociodemo-gráfico.
- **Cuánto podemos hablar:** determinado por el presupuesto (*Share of Expenditure*).
- **Cuándo vamos a hablar:** determinado por el calendario y Plan de Medios (*Share of Voice*).
- **Qué vamos a decir:** expresado en la estrategia de comunicación
- **Cómo lo vamos a decir:** expresado en la creatividad, ejecuciones...
- **Qué vamos a obtener,** medido en términos de notoriedad: recuerdo espontáneo y sugerido (*Top of Mind*).

Por eso los medios se planificaban aplicando un perfil sociodemográfico, definido por unos rangos de edad, hábitat, nivel de renta, etc. que era lo que permitía realizar la segmentación de la audiometría de los medios. No se hablaba, como hacemos ahora, de *millenials*, *hipsters*, *digns*, *bohemians*..., es decir, no se definía al público en base a grupos actitudinales. Pero, aún salvando los cambios que ha impuesto el tiempo, es imprescindible que los planes de comunicación y de *marketing* de hoy en día, para plantearse cualquier acción en medios, tengan claro todas estas cuestiones que nos hemos planteado antes: a quién me quiero dirigir, cuánto puedo invertir en comunicación, cuándo y cómo voy a hablar... Pero teniendo en cuenta que ahora hay más de canales de televisión, una gran cantidad de medios impresos, las redes sociales, etc.

A modo de ejemplo, imaginemos cómo plantearíamos una campaña de perfume masculino de alta gama hace unos cuantos años. Primero definiríamos el *target group* que sería, poco más o menos, este: varones, de clase media alta y alta, lectores habituales de prensa y revista. De presupuesto tendríamos una determinada cantidad para invertir, que nos permitiría alcanzar –pongamos por ejemplo– un 12,5% de *share*. Realizaríamos una campaña multimedia, durante los meses de noviembre y diciembre, etc. Una vez definidas todas estas cuestiones y tras tomar todas estas decisiones, quedaba esperar a ver si la campaña había funcionado y el público se acercaba a la tienda para adquirir el producto. Pese a su simplicidad, esto es a lo que se resumía un plan de *marketing* o un plan de comunicación. Pero, como hemos dicho, el proceso de toma de decisiones resulta bastante más complejo hoy es día.

Hasta hace poco, las marcas no dialogaban, hablaban. Y lo hacían todas a la vez. Por ese motivo la creatividad era capital en las campañas de publicidad y en otras acciones de comunicación, como decía Bernard, el mítico publicitario americano: “El único elemento desleal que es legal es la diferente creatividad de los anunciantes”. Por el contrario, hoy muchos anunciantes consideran que la creatividad ha pasado de moda debido a la intensidad que se puede conseguir utilizando las redes sociales adecuadamente. Pero, si lo pensamos bien, disponer de una buena creatividad en la comunicación sigue siendo una baza fundamental. Los anuncios necesitaban y siguen necesitando cubrir varios objetivos para ser eficaces, como basarse en un buen *insight* u ofrecer una ejecución notoria y de calidad, como han hecho y hacen campañas de comunicación que están en el recuerdo de todos nosotros: “Piel sana” (Sanex), “Bienvenido a la república independiente de tu casa” (Ikea), “¿Te gusta conducir?” (BMW), “No tenemos sueños baratos” (Lotería de La Primitiva)...



*Fig. 3. Este eslogan, utilizado por Ikea durante años y comercializado sobre una humilde alfombrilla, constituye a la vez un excelente insight de la marca, su posicionamiento en el mercado y una muy brillante propuesta creativa de venta.
 Foto: Antón Álvarez.*

Con frecuencia, en los productos de alta rotación –los denominados “fast moving” o “FMCG”–, el *insight* se reemplazaba por las ventajas de dichos productos o, enunciado de otra forma, por las “evidencias visuales de superioridad”, como ocurría en aquellos anuncios clásicos de la cera para zapatos Kiwi, que proclamaba “Más cera, menos agua” y el del desodorante para el hogar Ambipur, en el que a un gato se le ponía una venda en los ojos y no olía el pescado que tenía al lado, para demostrar visualmente la eficacia de estos productos.

Como decíamos antes, la creatividad resultaba fundamental en aquel momento y llegaba a formar parte de la esencia de la marca. Hoy puede que ya lo hayamos olvidado, pero sigue siendo así. Y afirmarlo no es realizar un ejercicio de nostalgia. Cuando se hicieron esas campañas que hemos mencionado, en la década de los años 80, España era la tercera potencia publicitaria a nivel mundial. Era la que ganaba mayor número de premios en los festivales, solo por detrás de Inglaterra y Estados Unidos. Hoy España ocupa puestos intermedios en el ranking de premios en festivales, seguramente porque se ha olvidado en buena medida la importancia de la calidad y de la creatividad, y parece que todo el esfuerzo de comunicación se basa solo en la presión. Pero, insistimos, en que siguen siendo fundamentales la creatividad y la relevancia del mensaje a comunicar.

Para cerrar esta revisión histórica y la perspectiva de la importancia del panorama de los medios hace algunas décadas, debemos referirnos a la aparición de las centrales de medios. Estas empresas acapararon la labor que realizaban las agencias de publicidad planificando y comprando los medios, hasta el punto de que, en ese ejercicio de

desplazamiento, se han denominado a sí mismas como “agencias de medios” y han tratado de sustituir la planilla donde distribuyen las “x” que señalan las diferentes inserciones por lo que dichas centrales llaman ahora “creatividad en los medios”, de manera que los anunciantes han ido pasando en la segunda mitad de los años 90 de trabajar solo con su agencia de publicidad a tener un *mix* de diferentes empresas para realizar sus acciones de comunicación, incluyendo una central de medios.

También en el panorama de los medios aparecieron otras oportunidades que hoy siguen vigentes como el *product placement* –situar el nombre de la marca o la empresa en contenidos de entretenimiento, como series de televisión–, el *sponsoring* o patrocinio, como hizo hasta hace pocos años el BBVA con la Liga de Fútbol y ahora hace el Banco de Santander, y otros elementos del *marketing mix*. Posteriormente, algunas centrales de medios han comenzado a subcontratar tareas de creatividad, con lo que hay anunciantes que han interrumpido su contacto con las agencias de publicidad que, de esta manera, empezaron a perder cierta funcionalidad como creadores de la imagen de las marca, aunque los creativos de calidad han permanecido en las agencias y se han resistido a trabajar en las centrales de medios.

En este contexto, parecía que lo más importante era conseguir un plan de medios con una buena negociación económica que permitiese obtener la mayor rentabilidad –el mayor número de pases– posible, y pasó a ser secundaria la calidad creativa que, no lo olvidemos, es el modo en el que habla la marca. Muchas campañas pasaron a ser el “rodaje del *briefing*” y en consecuencia las marcas perdieron lustre y diferenciación, y la televisión y los restantes medios se ganaron la reputación de no resultar eficaces. Con ello, fueron cediendo espacio a los medios digitales que empezaron a conquistar nuevos territorios. Pero lo que en realidad estaba pasando era que el paradigma de la comunicación como monólogo de marca se estaba convirtiendo, con la llegada de la era digital, en un modelo ineficiente en sí mismo. Como decíamos, estaba apareciendo la era del diálogo de la marca con el consumidor.

2. DESMARCARSE IMPULSANDO EL DIÁLOGO CON EL PÚBLICO

Para ilustrar esto podemos poner como ejemplo la publicidad del sector de los planes de pensiones, que en la mayoría de los países resulta terriblemente monótona y totalmente indiferenciada, sea cual sea la compañía que elijamos. Sus mensajes son muy parecidos y prácticamente intercambiables: la mayoría de ellos muestran a una pareja de jubilados con unos perritos y cierta holgura de medios económicos para disfrutar de su tercera edad. Resulta prácticamente imposible en este sector encontrar un elemento diferenciador de alguna de las marcas. Y en este panorama, ha aparecido la campaña de Prudential, una compañía que, a pesar de tener un nombre muy clásico, ganó el Gran Premio del Festival de Cannes de publicidad interactiva con una campaña titulada “Day One” que exponía lo que ocurre el primer día en la vida de un jubilado. Esta compañía realizó el cálculo de que en EE.UU. se jubilan diariamente 10.000

personas. Y todos ellos, después de una vida de 40 años dedicada trabajo, de repente no saben qué hacer con su tiempo. Por eso, esta compañía creó una web a través de la cual los recién jubilados podían hablar, comentar su desorientación ante esta nueva etapa de su vida, intercambiar ideas para hacer planes... La marca no se limitó a hablar de sus pensiones; por el contrario, tomó la iniciativa y se mostró sensible con la situación de los nuevos jubilados y les ofreció un espacio para intercambiar diálogos.



Fig. 4. Pieza de la campaña "Day One" de la agencia Droga5 de Nueva York para Prudential. Fuente AdForum (15/abril/2017): <http://bit.ly/2qbsclm>.

Nike es otro ejemplo parecido: ha pasado de anunciar su eslogan "Just do it" a estimular un *feedback* para que el público seguidor de la marca hable entre sí. Y ambos casos ofrecen ejemplos muy positivos acerca de cómo las diferentes marcas van creando un nuevo estilo y no se dedican a agotar la paciencia del público presionándole cada vez más.

3. LA INVASIÓN DEL MUNDO DIGITAL

En este contexto podemos observar cómo las marcas más inquietas van desarrollando su comunicación en la nueva era de la conectividad. Con la generalización de los

entornos digitales, el hecho de estar permanentemente conectados ha cambiado los hábitos de todo el público. Para hacernos una idea podemos recordar recordar cifras: hay ya 10.000¹ millones de cuentas operativas en las redes sociales; el 90% de la población está presente al menos en una red. En el mundo hay 7.500 millones de teléfonos *smartphones* y un 87% de la población de España dispone de uno de estos aparatos, situándose entre los tres países con mayor penetración mundial.

Por su parte, las compras a través del móvil están creciendo tres veces más rápido que el comercio *on line*. El 17% del comercio en el 2015 se realiza a través del celular pero solo el 42% de las tiendas españolas dicen estar adaptadas para la compra por móvil. En el *Internet de las Cosas*, probablemente la próxima generación de conectividad, ya hay actualmente más de 5.000 millones de objetos conectados entre sí y se calcula que en 2020 llegarán a 50.000, pero según la IAB el 87% de la gente no ha oído hablar todavía del *Internet de las Cosas*. En otra categoría, el volumen del concepto de ROPO, (*research online*, investigación a través de la red), ya mueve 38.000 millones de euros a nivel mundial. Si comparamos las nuevas personas y los nuevos móviles, podemos decir que cada día nacen en el mundo 400.000 niños y se venden 4 millones de *smartphones*. El dominio de lo digital y la hiperconectividad es un hecho incontestable. Y el trabajo de comunicación tiene que adaptarse a esta nueva realidad.

Como decíamos, hemos pasado en muy breve plazo de tiempo del pequeño mundo del público escuchando qué le decían las marcas a un mundo interconectado donde imperan la conectividad y las influencias de unos usuarios con otros, y en el que hay que levantar mucho la voz para hacerse oír. El consumidor ha cambiado, ya no es un sujeto pasivo que lee, mira o escucha sino que adopta un rol mucho más activo pues ahora crea, comparte, conecta y filtra la información. La tecnología ha modificado de manera irreversible la forma en la que actuamos con las marcas y los contenidos.

La hiperconectividad provoca que el gráfico social del consumidor influya en sus decisiones de compra y en la construcción de la imagen de marca, estableciendo nuevas relaciones entre consumidores y marcas. Por eso, las marcas deben encontrar la manera de adaptarse a este medio donde el consumidor también controla y puede producir los mensajes. Pero hay muchas compañías líderes que todavía no han asimilado este proceso de cambio y no comprenden la transformación que implica la era digital. Y si una compañía tarda en adaptarse, se encontrará con una diferente percepción entre lo que hace como marca y lo que esperan sus clientes. Esto supone una seria infrutilización de la inversión que realiza en sus acciones de comunicación y del potencial de negocio en los nuevos entornos, desaprovechando las fuentes de datos que no se convierten en conocimiento del público y del mercado, además de la falta de alineamiento estratégico, la pérdida de relevancia del mensaje y la falta de vinculación emocional con sus clientes potenciales.

¹ Todos los datos sobre entornos digitales han sido tomado del informe IAB (Interactive Advertising Bureau (2016): *Estudio Anual de Redes Sociales*. España, abril. Disponible en (20/abril/2017): <http://bit.ly/1qDlgyv>

¿Siguen valiendo los antiguos fundamentos? Desde una perspectiva sociológica, sabemos que cada generación tiende a considerar obsoleto o superado lo que aprendió de la precedente. A esto se suma que en estos momentos vivimos una tendencia a sacralizar el mundo digital, a considerar que, ante el nuevo entorno de conectividad, lo precedente no tiene ninguna vigencia. Ese es precisamente el reto de los responsables de comunicación que trabajan en el entorno actual, cuando llega el momento de realizar una reflexión estratégica en la toma de decisiones: ¿la aparición de un nuevo entorno provoca automáticamente la caducidad de las reglas y principios vigentes anteriormente? Pero es necesario ser cautos en este proceso a la hora de sentenciar la muerte de un paradigma y su plena sustitución por uno nuevo del que nos sentimos –falsamente– poseedores de las claves. Es decir, un profesional de la comunicación no puede pensar: “ya que yo uso Facebook, todo el mundo lo usa”.

4. LOS PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS QUE SIGUEN VIGENTES

El pensamiento estratégico tiende a ser inmutable. Como proceso de trabajo ordenado, como metodología, varía muy poco con el paso del tiempo. La plantilla de los nueve puntos que se ha utilizado durante décadas, le resultará útil a cualquiera para saber cómo enfocar actualmente su plan de comunicación. Decía Shakespeare que “*al que no sabe dónde va, cualquier camino le resulta largo*”. En comunicación no se trata sólo de “saber a dónde ir”, sino también de “cómo tengo que llegar”, y esa definición estratégica es la que hay que formular ordenando la información para poder tomar decisiones.

En el entorno social, económico y tecnológico se suceden acontecimientos y cambios muy profundos pero el modo de acercarnos a su entendimiento y la estrategia para desarrollar una estrategia de *marketing* y un plan de comunicación suelen ser inmutables. La aparición de la calculadora digital no ha cambiado las leyes de la aritmética, y la aparición del programa de autoedición Word no ha conseguido que haya más escritores ni mejores. Ha cambiado la manera de hacer las cosas pero todo el proceso que tiene que haber detrás, la reflexión y las decisiones previas, no varían.

Todos tenemos las mismas necesidades básicas de comunicación y de consumo, de buscar la prosperidad, de temer al error, de sentirnos apreciados, de distinguirnos de los demás... Son rasgos de conducta inherentes al ser humano y que se expresan también en las pautas del consumidor. Estos son los cimientos metodológicos que los planes de comunicación y de *marketing* no pueden ignorar. Y nada de esto ha cambiado con la llegada de la era digital.

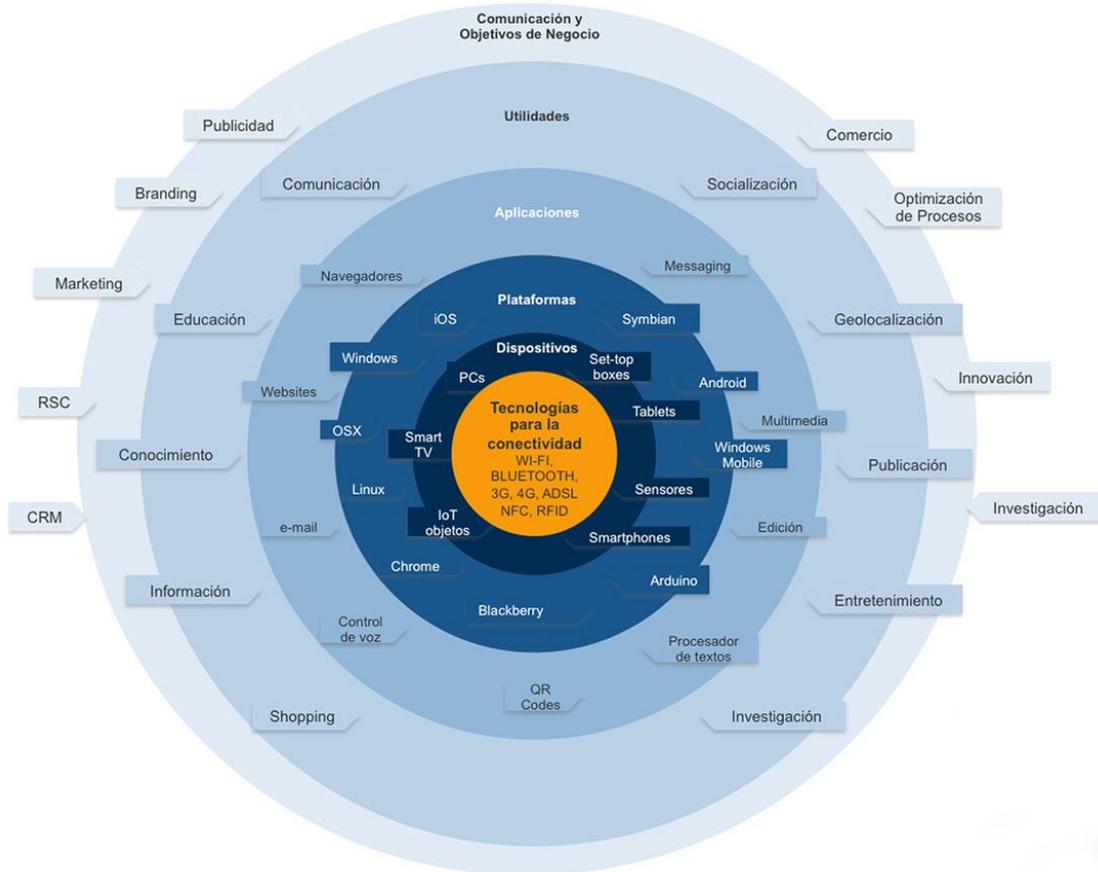


Fig. 5. La constelación de objetivos, medios y herramientas utilizados por el marketing y la comunicación en la moderna sociedad digital. Elaboración: Carlos Lancha.

Es un gran reto para la perspicacia de cualquier profesional de la comunicación distinguir lo que cambia de lo que no, en un entorno en el que parece que todo se mueve a la vez. Los planes de comunicación lo seguirán elaborando los estrategas y no los tecnólogos, pero aquellos no pueden ignorar la tecnología y la realidad apabullante del entorno de conectividad y sus consecuencias.

5. SABERSE LAS PREGUNTAS

Otra cuestión en los nuevos entornos, tan abiertos y poco estructurados, es que grandes problemas no proceden de no conocer las respuestas sino de desconocer cuál es la pregunta que tiene que hacerse el comunicador para acercarse a una solución de los problemas estratégicos. Por ejemplo, podemos estar preparando las acciones de comunicación para lanzar un producto o servicio nuevo en el mercado e invirtiendo grandes sumas en investigación para conocer el mercado potencial y, quizás, en un

servicio totalmente nuevo, el mercado potencial no es tan importante, y lo fundamental, en este caso, es averiguar si lo que le vamos a contar al consumidor es relevante para él. Esa es la pregunta realmente importante y en la que debemos concentrar todo el esfuerzo.

Sócrates ayudaba a sus discípulos a pensar y a avanzar en el proceso intelectual a través de una concatenación de preguntas. Saber qué preguntas son las correctas constituye una habilidad impagable. Porque, si no partimos de las cuestiones fundamentales, solemos perder mucho tiempo intentando encontrar respuestas a cuestiones que no son cardinales y eso drena mucha energía y desorienta el pensamiento.

La sociedad digital representa un cambio tan aparente que parece que ser no sólo el más importante de los últimos tiempos, sino casi el único que experimentado por la sociedad moderna. Pero, por supuesto, esto no es así. El pasado siglo XX, trajo muchos cambios parecidos en importancia a los que ha introducido Internet y que transformaron profundamente las conductas de los ciudadanos y los consumidores. Recordemos que a principios del siglo XX apareció la radio; y cuando esto ocurrió, y de manera masiva en todos los hogares había receptores de radio, se sentenció a muerte a la prensa escrita. Pero esto no ocurrió. En los años cincuenta apareció la televisión, lo que supuso un salto tecnológico de gran impacto social, que generó grandes masas de público consumidor de imágenes y contenidos. La televisión, según se predijo, también iba a matar a la radio y, por supuesto, a la prensa por segunda vez. Pero esto tampoco sucedió. En los noventa la telefonía móvil irrumpió de manera masiva, introduciendo grandes cambios en la manera de comunicarse; igualmente, se anunció el fin inminente de la telefonía convencional pero las empresas y las familias siguen necesitando una línea de datos de telefonía fija.

Hay fenómenos que, por su propia naturaleza, son deslumbrantes y en ocasiones dirigen nuestras preguntas a lugares irrelevantes o poco importantes respecto a la esencia del problema de comunicación. Solemos dedicar muy poco tiempo a dar respuesta a las cuestiones esenciales que hemos visto al principio: ¿Tiene algo nuestra propuesta que la haga realmente diferente? ¿Es relevante para el público? ¿La estamos contando bien? ¿Entendemos bien cómo es la gente con la que queremos conectar? ¿Está nuestra marca o nuestra compañía diciendo lo que debe decir? ¿Su mensaje está siendo entendido? Si estas preguntas las tenemos claras sabremos entender e interpretar los datos proporcionados por herramientas como Alexa (empresa del grupo Amazon que proporciona datos y análisis del tráfico web) o NPS 9 (“Net Promote Score”, herramienta que mide la fidelidad de los clientes de una empresa o de los usuarios de una organización) o por los estudios de notoriedad y de valoración de las acciones de comunicación que desarrollemos. Las preguntas son puertas, unas nos abren a la verdad y otras nos distraen metiéndonos en un laberinto. Elijamos bien, pues, qué preguntas debemos hacer.

Y hay cosas que nunca cambiarán: las personas tienen necesidades que satisfacen mediante la compra y el uso de productos y servicios. Estos productos o servicios tienen un precio que aparece como resultado de una cadena de valor en la que están todos los eslabones de la fabricación y la distribución. Y lo que más importante: el intangible que representa la marca, el nombre de la empresa o la organización que respalda una determinada propuesta, es donde reside su superioridad. Las marcas, por su propia esencia hablan al público. Y la esencia de la marca es el discurso o diálogo que se traslada al consumidor. De este modo las marcas generan en el público sentimientos de identificación, de exclusividad o de estatus.

Las preguntas esenciales para desarrollar un plan de comunicación o de *marketing* son cuestiones básicas, casi podríamos decir que aristotélicas: el cómo, el por qué, el cuánto, el cuándo, el cómo hacer las cosas... Nada de esto han variado y las cuestiones son las mismas ahora, en la era digital, que en la era analógica. Ahora bien, la vulnerabilidad del diálogo es mucho mayor en el sentido de que la red –Internet– amplifica mucho los errores, amplifica mucho los mensajes y por eso constituye un elemento de riesgo. Requiere asumir que la estrategia de diálogo precisa atención y mucha gestión para buscar soluciones, explorar oportunidades y convertir a clientes descontentos en prescriptores.