

# TESIS DOCTORAL

CONTEXTUALIZACION Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN DE MARCA APLICADA AL *INTERNAL*  
*BRANDING*: PROPUESTA DE UN MODELO TEORICO

Autor: Lic. Carlos de la Guardia

Directora: Dra. Ana M<sup>a</sup> Enrique

Departament de Publicitat, RRPP i Comunicació Audiovisual  
Facultat Ciències de la Comunicació  
Universitat Autònoma de Barcelona

Depositada: Octubre de 2014

“Emancipate yourselves from mental slavery;  
None but ourselves can free our minds”

*Redemption Song*, Bob Marley

“From the depths of my emptiness  
Comes a feeling of inner bliss  
I feel wanted, I feel desired  
I can feel my soul on fire”

*I Feel Loved*, Depeche Mode

Dedicatoria:

A la Dra. Ana María Enrique

A Paloma

A los tres

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecerle a usted el tiempo que va a dedicar en leer esta tesis doctoral. Espero que le merezca la pena.

Me gustaría agradecer al Dr. Ricarte su amistad y por ser mi mentor académico; me abrió las puertas a la docencia y me ha marcado en mi esencia. Además, mis más sinceros agradecimientos al Dr. Pere Soler, por creer siempre en mi; a la Dra. Francisca Morales, por el enorme cariño con el que me trata siempre y cuyo consejo valoro excepcionalmente. Le agradezco a todo el equipo del MDCEI y especialmente a Estrella Barrio su paciencia y colaboración – y a todo el equipo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación- con el que he aprendido a ser docente, su ánimo y su apoyo que ha sido definitivo en la conclusión de este trabajo.

Especialmente se le agradece a los entrevistados el tiempo, la disponibilidad, la amabilidad y, sobre todo, la voluntad de compartir experiencias. Sin ellos, esta tesis doctoral no hubiese sido posible, espero que la encuentren útil.

Al Dr. David Riu por sus incisivos y acertados consejos. A Francisco J. Cristófol por ayudarme a pensar, ayudarme a hacer realidad esta tesis doctoral y por ayudarme a aumentar la calidad del presente trabajo. A Anabel Carreras, consejera y amiga, por darme la paz necesaria para materializar este reto.

A la Dra. Ana María Enrique, por su amistad, firmeza y buenos consejos. Muy especialmente, le agradezco su valentía por aceptar dirigir esta investigación. Espero que haya sido un buen comienzo.

A mis padres, por una darme una niñez deliciosa, especialmente, por abrirme las puertas del mundo.

Por último, mi más sentido agradecimiento a Paloma, por su complicidad e inagotable cariño y, muy especialmente a mis hijos Willy, Carlos y Nick por su inspiración, comprensión y su maravillosa amistad. Todos ellos son el tejido sobre el que se ha bordado este trabajo.

## ABSTRACT

### Propósito de esta investigación:

Saber cómo se está aplicando la planificación estratégica de la comunicación de marca a los empleados en los programas de *internal branding* y proponer un modelo teórico y una herramienta para facilitar su aplicación.

### Metodología:

Se ha realizado, en primer lugar, una revisión documental retrospectiva y exploratoria de fuentes secundarias y, posteriormente, se han realizado catorce entrevistas en profundidad a expertos en Marketing y Recursos Humanos con responsabilidades directivas, a especialistas en planificación estratégica de la comunicación de la marca y académicos de las áreas relevantes y en relación con el objeto de estudio. Las entrevistas se realizaron siguiendo un guion de preguntas abiertas con una doble finalidad: por un lado, se pretende validar los fundamentos teóricos de la investigación documental; y, por otro, explorar el estado de la comunicación empleado/marca como variable fundamental en la relación cliente/marca.

### Resultados:

La penetración del *internal branding* en las organizaciones es mínima aunque es aparentemente deseable. Las organizaciones, excepto en contados ejemplos, no comunican la marca a sus empleados porque no los consideran como un público objetivo prioritario.

Esta investigación evidencia que la Comunicación Interna no aplica la planificación estratégica de la comunicación en la formulación de sus estrategias de comunicación. De hecho, este área se ha identificado como una oportunidad de mejora en las organizaciones.

Se estima necesario que aumente la eficacia de las comunicaciones de la marca a los empleados como elemento esencial en la gestión del *engagement* del empleado con la marca. Para ello, se estima conveniente adoptar y adaptar las metodologías y los procesos de la planificación estratégica de la comunicación de la marca a audiencias externas a la comunicación a los empleados.

#### Límites de la investigación:

Esta investigación pretende ser un primer paso en la adopción de la planificación estratégica de la comunicación de la marca en su relación con los empleados. Pero es necesario tener en cuenta los siguientes límites: en primer lugar, la inmensa mayoría de las fuentes existentes son anglosajonas lo cual incluye ciertos sesgos propios de su situación de mercado y de su cultura organizacional; en segundo lugar, en el trabajo de campo se ha priorizado la capacidad y experiencia de los entrevistados sobre el tamaño de la muestra. El valor de los testimonios radica en su amplia experiencia y conocimiento.

Se estima necesario proponer próximas investigaciones que continúen con la necesidad apuntada por esta investigación. Específicamente, se estima relevante aplicar a la práctica el modelo y la herramienta propuestos para validar su eficacia y su usabilidad en la mejora de la eficacia de la comunicación entre la marca y los empleados.

#### Aplicaciones prácticas:

Se propone un modelo teórico conceptual para asistir en el proceso de formulación de la estrategia integrada de comunicación de la marca a sus stakeholders. Además, se propone una herramienta específica para poder aplicar el modelo propuesto. Ambas son adaptaciones de modelos existentes utilizados en Publicidad y en Relaciones Públicas. Por último, trasponer el corpus de conocimiento existente sobre el *internal branding* a la comunidad académica no angloparlante.

Originalidad/valor añadido:

La novedad de esta investigación estriba en proponer que el *internal branding* –y de hecho, también la Comunicación Interna– adapte y adopte las metodologías, procesos y herramientas de la planificación estratégica de la comunicación de marca en su comunicación con los empleados y otros *stakeholders* para mejorar su eficacia y, por ende, el *engagement* entre ambos.

Palabras clave:

*Internal branding*, marca, *integrated marketing communications (IMC)*, Comunicación Interna, planificación estratégica de la comunicación de marca, estrategia de marca, marketing interno, marketing experiencial, marca servicio

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	12
1.1. Antecedentes de la investigación.....	14
1.2. Problema y pregunta de investigación .....	16
1.3. Objeto de estudio .....	18
1.4. Justificación de la investigación .....	18
1.4.1. Objetivos de la investigación.....	20
1.5. Metodología.....	22
1.5.1. Fases de la investigación .....	22
1.6. Esquema del informe .....	23
1.7. Definiciones .....	24
1.7.1. La marca.....	24
1.7.2. Internal branding .....	25
1.7.3. Comunicaciones Integradas de Marketing (IMC).....	26
1.7.4. Planificación estratégica.....	27
1.7.5. Eficacia .....	28
1.7.6. Stakeholder .....	28
1.8. Delimitaciones de los alcances y asunciones importantes .....	29
1.9. Conclusión.....	30
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	31
2.1. Introducción .....	31
2.2. El cambio de paradigma en el marketing.....	32
2.2.1. La obsolescencia del marketing tradicional .....	32
2.2.1.1. El marketing de servicios .....	35
2.2.2. Nuevo paradigma del marketing .....	36
2.2.3. El marketing experiencial .....	37
2.2.3.1. Nacimiento del marketing experiencial .....	38
2.2.3.2. Marketing experiencial vs. Marketing tradicional .....	41
2.2.3.3. Conceptos básicos del marketing experiencial .....	43
2.2.3.4. El marketing de experiencias .....	44
2.2.3.4.1. La economía de la experiencia de Pine y Gilmore .....	45
2.2.3.4.2. El marketing experiencial de Schmitt .....	47
2.2.3.5. Las experiencias del cliente .....	50
2.2.3.5.1. La importancia del punto de venta .....	53
2.2.4. El marketing interno .....	57
2.2.4.1. Introducción y definición de marketing interno.....	57
2.2.4.2. El marketing interno como factor impulsor de la calidad en las empresas de servicios.....	61
2.2.4.3. <i>Engagement</i> .....	63
2.2.4.3.1. Definición de <i>engagement</i> .....	67
2.2.4.3.2. <i>Engagement</i> y la comunicación .....	69
2.3. La marca como un sistema de relaciones entre la organización y sus <i>stakeholders</i> .....	72
2.3.1. Introducción .....	72
2.3.2. Discusión sobre la evolución del constructo marca .....	74
2.3.2.1. La importancia de los activos intangibles.....	75
2.3.2.2. Los activos de la marca.....	78
2.3.2.2.1. Gestiones de los activos de la marca .....	79

2.3.2.2.2. Estrategias de comunicación de la marca .....	79
2.3.2.2.3. Gestión de los puntos de contacto .....	80
2.3.2.3. Definiendo el constructo marca.....	86
2.3.2.4. Análisis y discusión de los conceptos estratégicos del constructo marca .....	100
2.3.2.5. Tipos de marcas .....	125
2.3.2.5.1. La marca de servicios .....	126
2.3.2.5.1.1. Características del servicio .....	133
2.3.2.5.1.2. Patrimonio de la marca de servicios .....	135
2.3.2.5.1.3. Fuentes del patrimonio de la marca de servicio.....	136
2.3.2.5.1.4. Patrimonio de la marca de servicios basada en los consumidores para empresas de servicios.....	138
2.3.2.5.2. La marca corporativa.....	140
2.3.3. Importancia de la relación empleado/marca .....	143
2.3.4. La marca como sistema de relaciones.....	146
2.3.5. Conclusiones.....	147
2.4. <i>Integrated marketing communications (IMC)</i> .....	150
2.4.1. Introducción al IMC .....	150
2.4.1.1. Contextualización del IMC como respuesta al cambio de paradigma estretégico	150
2.4.1.2. Principios directores del IMC.....	157
2.4.1.3. El proceso del IMC y sus elementos.....	163
2.4.1.4. El IMC y los puntos de contacto.....	165
2.4.2. La comunicación interna .....	166
2.4.2.1. Función y objetivos de la Comunicación Interna.....	170
2.4.2.2. Herramientas de la Comunicación Interna .....	172
2.4.2.3. Límites de la Comunicación Interna .....	174
2.4.3. La publicidad y el IMC .....	176
2.4.3.1. Estrategias de difusión .....	178
2.5. La planificación estratégica de los mensajes en la comunicación de marca.....	180
2.5.1. Contextualización de la planificación estratégica.....	184
2.5.2. Conceptualización de la planificación estratégica.....	187
2.5.3. Importancia de la planificación estratégica .....	190
2.5.4. Funciones de la planificación estratégica .....	193
2.5.5. El <i>planner</i> .....	194
2.5.6. Elementos de la planificación estratégica .....	196
2.5.6.1. ¿Qué es un mensaje? .....	197
2.5.6.1.1. Persuasión .....	198
2.5.6.1.2. Memorización .....	199
2.5.6.2. La <i>copy strategy</i> . elementos estratégicos en la composición de mensajes .....	202
2.5.6.2.1. El <i>consumer insight</i> .....	204
2.5.6.2.2. La estrategia de marca.....	206
2.5.6.2.3. La construcción del mensaje.....	210
2.5.6.2.4. La selección del mensaje .....	211
2.6. ¿Qué es el <i>internal branding</i> ? .....	213
2.6.1. Introducción .....	213
2.6.10. <i>Internal branding</i> y comunicación.....	240
2.6.10.1. La publicidad y el <i>internal branding</i> .....	241
2.6.10.2. La relación entre el IMC y el <i>internal branding</i> .....	243
2.6.10.3. La responsabilidad de la comunicación en <i>internal branding</i> .....	244
2.6.2. Nacimiento del <i>internal branding</i> .....	214



2.6.3. Factores esenciales del <i>internal branding</i> .....	218
2.6.4. Definición y terminología de <i>internal branding</i> .....	222
2.6.4.1. Definición de <i>internal branding</i> .....	222
2.6.4.2. Terminología.....	226
2.6.5. Beneficios del <i>internal branding</i> .....	228
2.6.6. Implicaciones del <i>internal branding</i> .....	230
2.6.7. El público objetivo del <i>internal branding</i> Los empleados .....	231
2.6.8. Objetivos del <i>internal branding</i> .....	235
2.6.9. Factores de éxito y fracaso en los programas de <i>internal branding</i> .....	237
2.7. Conclusiones a la investigación documental .....	245
2.7.1. Conclusiones al marco teórico .....	245
2.7.2. Justificación académica de los aspectos a explorar en el trabajo de campo .....	251
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>263</b>
3.1. Introducción .....	263
3.2. Metodología aplicada .....	263
3.2.1. Investigación documental.....	264
3.2.2. Investigación de campo.....	265
3.2.2.1. La muestra.....	265
3.2.2.2. Recogida de la información.....	266
3.2.2.3. Análisis de la información.....	267
3.3. Técnica de investigación .....	268
3.4. Justificación y estructura del guión .....	269
3.5. Muestra de estudio .....	282
3.5.1. Diseño de la muestra.....	282
3.5.2. Descripción de la muestra .....	284
3.5.3. Captación de la muestra.....	285
3.5.4. Desarrollo de las entrevistas .....	285
3.6. Recogida de datos .....	285
3.7. Análisis de los datos obtenidos .....	286
<b>4. DISCUSIÓN</b> .....	<b>289</b>
4.1. Revisión de la información obtenida en las entrevistas .....	289
4.2. Discusión de los resultados de la investigación.....	320
4.2.1. Relevancia de la investigación .....	321
4.2.2. El estado actual del <i>Internal branding</i> .....	324
4.2.3. El impacto del <i>Internal branding</i> en las políticas de RRHH, Comunicación Interna y Comunicación Corporativa .....	333
4.2.3.1. El <i>Internal branding</i> y los RR HH .....	336
4.2.3.2. El <i>Internal branding</i> y la Comunicación Corporativa .....	341
4.2.3.3. El <i>Internal branding</i> y la Comunicación Interna .....	344
4.2.4. La ubicación del equipo responsable del <i>Internal branding</i> en la organización y su dependencia orgánica .....	349
4.2.5. La comunicación digital en el <i>internal branding</i> . Análisis de las entrevistas .....	353
4.2.6. La importancia de la planificación estratégica en la comunicación de marca a los empleados .....	354
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>363</b>
5.1. Límites a esta investigación y propuesta de próximos pasos.....	366
<b>6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO TEÓRICO PARA LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL <i>INTERNAL BRANDING</i></b> .....	<b>369</b>
6.1. Necesidad de crear un modelo .....	369

6.2. Objetivos del modelo propuesto	
6.2.1. Objetivos generales.....	372
6.2.2. Objetivos específicos del modelo.....	373
6.3. Descripción del modelo	
6.3.1. Output del modelo .....	375
6.4. Aplicación del modelo (propuesta de herramienta) .....	375
6.4.1. Niveles de la pirámide .....	376
6.5. Límites al modelo y próximos pasos .....	380
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	381
<b>ANEXOS</b> .....	399
Guía de la entrevista .....	399
Transcripción de las entrevistas .....	402

## 1. INTRODUCCIÓN

*“Sin empleados satisfechos no es posible tener clientes satisfechos”*,  
(Parasuman, 1992; Villafañe, 2013).

En la presente tesis doctoral se analiza el valor añadido que la planificación estratégica de los mensajes en la comunicación de la promesa de la marca puede aportar a la comunicación de los programas de *internal branding* para aumentar su eficacia. En todas las organizaciones, y especialmente en el sector servicios, la interacción entre la marca y los clientes se produce fundamentalmente a través de los empleados. La marca debe entender y gestionar adecuadamente estas interacciones con el objetivo final y último de aumentar la satisfacción de los clientes. Los empleados constituyen uno de los puntos de contacto más relevantes entre el cliente y la marca. El *internal branding* se ocupa de la gestión del *engagement* de los empleados con la marca, es decir, que entiendan, compartan y se involucren activamente con la marca y su promesa para gestionar la satisfacción del cliente y la suya propia. El objetivo final del *internal branding* es que tanto los clientes como los empleados puedan tener unas experiencias positivas y totales que refuercen sus vínculos con la marca.

El *internal branding* es una disciplina joven que gestiona conocimientos, comportamientos y actitudes de los empleados en su interacción con los clientes y con otros *stakeholders* y, por lo tanto, es una parte importante de la ventaja competitiva de la marca. El *internal branding* es la disciplina que entiende que la relación cliente/marca pasa necesariamente por los empleados, especialmente - pero no solo- en el sector servicios, y constituye una fuente de diferenciación entre marcas. Además, el *internal branding* es un elemento integrador de los empleados en la estrategia y desempeño de la marca y por ende, con toda la organización.

Esta investigación se enfoca en estudiar el proceso de comunicación entre la marca y los empleados. Es un tema de creciente preocupación entre académicos

y profesionales porque la comunicación es un elemento fundamental para la cohesión y el correcto funcionamiento de las todas las organizaciones. Los cambios que se han producido en el entorno competitivo hacen necesario que las marcas focalicen y profundicen en la comprensión de las relaciones que la marca establece con sus *stakeholders* como fuente de diferenciación y relevancia que, a su vez, contribuyen a la efectividad de su ventaja competitiva.

Esta investigación es novedosa y útil porque vincula la disciplina de la planificación estratégica de la comunicación de la marca con la gestión de la percepción de la marca ante los empleados y su vinculación –su *engagement*– con ella. Se explora en profundidad cómo la marca puede desarrollar relaciones más estrechas y rentables entre sus *stakeholders* y ella por medio de la mejora en la eficacia de las estrategias de comunicación que implementa el *internal branding*.

Este documento profundiza en la necesidad de establecer unas metodologías, unos procesos y, en su momento, diseñar herramientas que mejoren la efectividad de la comunicación del *internal branding* y concluye con la propuesta de un modelo teórico que, una vez validado en posteriores investigaciones, puede suponer el primer paso para la adopción y la adaptación de la planificación estratégica de la comunicación de la marca a sus clientes internos, especialmente a los empleados.

La conclusión general de esta investigación es que la planificación estratégica de la comunicación de la marca no se está utilizando en la comunicación con sus empleados y que, al igual que hizo la disciplina de las Relaciones Públicas en los años 90, sistematiza y protocoliza la formulación de estrategias de comunicación más eficientes.

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

Las marcas, en el entorno competitivo actual, deben crear vínculos con los clientes y empleados para ganarse su lealtad (De Chernatony, 2001) y los

empleados tienen un papel esencial en la naturaleza, frecuencia y propósito de la interacción entre la marca y los consumidores. Son los empleados quienes interactúan con los clientes y los que, con su comportamiento, interés e involucración pueden aportar un valor añadido fundamental en el desarrollo, el mantenimiento y la estabilidad de la relación cliente/marca. Esta relación, bajo la óptica del paradigma de orientación al cliente, pretende trascender los atributos y beneficios funcionales de la marca para convertirse en una serie de expectativas y experiencias diferenciales, relevantes y únicas que refuerzan o debilitan los vínculos entre ellos (Costa, 1995). Esta relación, si es beneficiosa para ambas partes, se convierte en una ventaja competitiva sostenible de la marca (Keller, 2003, Aaker, 1996, 2002). Por lo tanto, el rol de los empleados en el desempeño de la marca es, especialmente en el sector servicios, un factor fundamental en la sostenibilidad de la competitividad de la marca.

Con el objetivo de entender y gestionar estas experiencias, nacen el marketing experiencial y el marketing interno (Schmitt, 2011; Manhas, 2010). El marketing experiencial define y gestiona la naturaleza de la relación cliente/marca (Pine y Gilmore 1999; Schmitt, Zarantonello y Brakus, 2009) y el marketing interno se enfoca en formar a los empleados en sus comportamientos y actitudes y les ayuda a comprender sus responsabilidades y roles para representar activamente a la empresa y generar valor a todos los *stakeholders* (Kimpakorn, 2011). El marketing interno consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo y tiene como finalidad motivar a las personas a colaborar en la organización para conseguir su orientación hacia el mercado (Grönroos, 1990).

La estrategia de *internal branding* se enmarca dentro del marketing interno como respuesta a la necesidad de mejorar el *engagement*<sup>1</sup> de los empleados con la estrategia de la marca para que transmitan la promesa de la marca a los clientes/consumidores con la mayor eficacia y eficiencia con el fin de crear

---

<sup>1</sup> Por falta de una traducción adecuada al concepto *engagement*, se ha decidido utilizarlo en su forma original. Este concepto se discute y se define en profundidad en el punto 2.2.4.3. del Marco Teórico

experiencias positivas de la marca tanto con los clientes como con el resto de sus *stakeholders* (Kimpakorn, 2011).

Por su lado, la planificación estratégica de los mensajes de la comunicación de la estrategia de la marca aumenta la efectividad de las acciones de comunicación (Ayestarán et al, 2012) y su nacimiento en los años 70 fue la respuesta de la industria publicitaria a la pérdida de la eficacia, y por lo tanto el retorno de las inversiones publicitarias (Bartle, 1985). Desde entonces, la planificación estratégica es una disciplina comúnmente usada para formular las estrategias de comunicación de las marcas a sus audiencias externas ya sea en publicidad o en relaciones públicas (Habberstad, 2009).

Este documento profundiza en la conceptualización de los términos más relevantes al *internal branding* e incorpora a la planificación estratégica como una disciplina necesaria para que el *internal branding* mejore la eficacia de sus campañas de comunicación, para que las percepciones de la marca sean homogéneas externa e internamente y para que las experiencias que la marca promueva sean satisfactorias para clientes, empleados y el resto de los *stakeholders* de la marca.

En definitiva, se estima pertinente investigar cómo la planificación estratégica de la comunicación de la marca puede contribuir a mejorar la eficacia de la comunicación del *internal branding*.

## 1.2. Problema y pregunta de investigación

El propósito de este documento es el de argumentar, desde el punto de vista teórico, que el *internal branding* es una disciplina necesaria para consolidar la fidelidad de los clientes/consumidores a las marcas a través de los empleados. El *internal branding* se debe enmarcar dentro del marketing interno y de las políticas de las comunicaciones integradas de marketing (IMC), y tiene como objetivo fundamental mejorar la comprensión, la actitud -en definitiva el *engagement*- de los empleados con la estrategia de la marca (King y Grace, 2012) para que puedan y quieran transmitir la promesa de la marca en cada contacto que tengan con los clientes/consumidores y así generar una experiencia total positiva que supere las expectativas que la comunicación externa de la marca les ha creado (Thomson y De Chernatony, 1999; Schultz *et al.*, 2003).

El *internal branding* surge como respuesta a la intangibilización de la promesa de la marca y a la necesidad de reforzar los vínculos entre la marca y sus *stakeholders* (Sartain y Schumann, 2006). Las marcas han evolucionado de ser elementos funcionales de carácter identitario y descriptivo del producto a ser entidades que residen en la mente del consumidor (Keller, 2003; Balmer, 2001, Aaker, 1996, 2002) y se crean y gestionan por medio de las expectativas y experiencias que la marca produce en las audiencias (Kapferer, 2004). Las percepciones que cada *stakeholder* tiene de la marca, especialmente en las marcas de servicios pero no exclusivamente en ellas, se configuran por la interacción entre los empleados y la marca. La calidad de las expectativas y experiencias, en definitiva de la percepción que se tenga de la marca, depende de la calidad de la interacción entre la marca y sus *stakeholders* a través de todos los puntos de contacto (Schultz *et al.*, 2003). Esta experiencia, sobretodo, depende del grado de *engagement* que los empleados tengan con la marca, especialmente en las marcas de servicios, porque los empleados son el punto de contacto ideal para que la marca transmita con toda su fidelidad la promesa. Los empleados son el único punto de contacto que es humano y permite interacción a todos los niveles: racional, emocional, psicológico, etc. En consecuencia, la competencia del

*internal branding* es alinear a todos los *stakeholders* bajo una percepción homogénea que desarrolle y refuerce los vínculos funcionales y afectivos de la marca con todos ellos.

La comunicación externa de la marca es una disciplina altamente desarrollada en las empresas que cuentan con metodologías, procesos y herramientas de análisis, gestión, medición y evaluación de la eficacia de los mensajes emitidos a audiencias externas pero, como se argumenta en esta tesis doctoral, no son utilizadas en la Comunicación Interna de la marca. En este estudio nos centraremos en analizar y discutir la importancia de estas herramientas, en especial la planificación estratégica de los mensajes de la marca, en la configuración de los mensajes que la marca emite a sus empleados.

En conclusión, el *internal branding*, como nueva disciplina, persigue establecer una política tendiente a aumentar el nivel de *engagement* de los empleados para que sean ellos quienes transmitan fielmente y con entusiasmo (Gielh y LePla, 2012) la promesa de la marca en las experiencias que la propia marca genera para sus clientes/consumidores. Así el *internal branding*, utilizando las metodologías, procesos y herramientas de la comunicación externa de la marca, se convierte en una estrategia imprescindible para que los empleados contribuyan a tangibilizar y humanizar la promesa de la marca y pretende cerrar la brecha entre las percepciones que tienen los públicos externos y los internos.

Por lo tanto, la pregunta de investigación se formula de la siguiente forma:

*“Cómo las metodologías, procesos y herramientas de la planificación estratégica de la comunicación externa de marca pueden aplicarse a mejorar la eficiencia de las estrategias de comunicación del internal branding”.*

Identificado el problema y la pregunta general de investigación de investigación surgen otras dos preguntas vinculadas a las que se dará respuesta en el desarrollo del presente documento:

- ¿Por qué es necesaria la aplicación de la planificación estratégica en la comunicación del *internal branding*?



- ¿De qué forma se debe aplicar la planificación estratégica en el desarrollo del *internal branding*?

El objetivo de esta investigación es dar respuesta a estas preguntas formuladas y contestar a la pregunta de investigación como primer paso a la adopción y adaptación de la planificación estratégica de la comunicación de marca a los empleados.

### **1.3. Objeto de estudio**

El objeto de estudio que se desprende del problema planteado es la contextualización y la conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al *internal branding*.

### **1.4. Justificación de la investigación**

El presente estudio nace de las motivaciones personales, profesionales y académicas que despierta la comunicación del *internal branding*, una disciplina que, como ya se ha indicado, es joven y desconocida en el mundo empresarial.

En primer lugar, la experiencia profesional del investigador se ha concentrado en la planificación estratégica de la comunicación externa de la marca en grandes multinacionales del sector FMCG (*fast-moving consumer goods*), habiendo participado activamente en el diseño, implementación y evaluación de programas enfocados a aumentar el *engagement* de los empleados con la marca, siempre en dependencia del departamento del RR HH. El investigador ha vivido en primera persona en varias organizaciones diferentes el vacío competencial que existe en la gestión de la marca de las organizaciones hacia dentro. Esto no quiere decir que la relación empleado/marca no se gestione en las organizaciones multinacionales, sin embargo no se ha detectado que el *internal branding* esté asumido, sistematizado, ubicado y gestionado en las organizaciones. Esta investigación nace de la inquietud del investigador por comprender esta carencia para asentar el estado de la cuestión y así poder proponer un modelo teórico de planificación estratégica de la comunicación de marca a los empleados.

En segundo lugar, se ha detectado una carencia de investigaciones en este ámbito, sobre todo en lengua castellana, lo cual demuestra que no se ha despertado el interés por el tema ante la Academia y la profesión en España. Existen excepciones, como el libro de Jiménez y Aguado (2009): *Employer Branding, la gestión de las marcas para atraer y retener el talento*. Las publicaciones existentes son casi exclusivamente en inglés y, como valor añadido, este documento aporta la transposición de conceptos en inglés al castellano, para facilitar a futuros investigadores el acceso a nuevos referentes bibliográficos relacionados con la planificación estratégica de los mensajes en la comunicación del *internal branding*.

Otra de las motivaciones que han llevado a poner en marcha esta investigación surge del ámbito de la gestión de la comunicación de la marca. Las marcas son entidades que están en constante evolución y, en opinión del investigador, es necesario explorar cómo han evolucionado hasta convertirse en un activo estratégico intangible de la organización, que gestionado eficientemente, aporta potencia y relevancia a la ventaja competitiva de la organización. Esta investigación busca identificar las áreas de mejora de la comunicación de *internal branding* y contribuir, por lo tanto, a la gestión del *engagement* del empleado.

Además, es frecuente que existan desequilibrios en la percepción interna y externa en lo que se refiere a la percepción de la marca. Como se argumenta en profundidad en esta investigación, estos desequilibrios suponen frenos en el *engagement* de los *stakeholders*. El *internal branding* contribuye eficientemente a mejorar la relación de la marca con los empleados, que puede repercutir en la mejora en la satisfacción de clientes y empleados, y a la consolidación del patrimonio de la marca.

Por lo tanto, se destaca la necesidad de aplicar la planificación estratégica a un área de la empresa donde actualmente no se está llevando a cabo, pese a la importancia de ésta. La aplicación con rigor de la planificación estratégica lleva a la mejora del clima laboral en la organización y a la mayor participación e

implicación de los empleados como agentes indispensables en la comunicación de la promesa de la marca.

En vista de lo anterior, esta investigación se justifica por la necesidad de ampliar el concepto de la comunicación de marca a las audiencias internas, puesto que – como se demuestra más adelante – el marketing ha evolucionado en una dirección que requiere del desarrollo y planificación de los mensajes de una forma integrada para influir y facilitar en la relación de la marca con sus *stakeholders*, especialmente a los empleados.

#### **1.4.1. Objetivos de la investigación**

El propósito de esta investigación es dilucidar la aplicación de la planificación estratégica de la comunicación de la marca en el *internal branding*. Específicamente, los objetivos fijados para esta investigación son:

- Hacer una revisión documental de la literatura e investigaciones sobre la pregunta de investigación para contextualizar y conceptualizar su marco teórico, sus principios directores y sus funciones dentro de la estrategia de la empresa como disciplina fundamental para fortalecer el engagement de los empleados con la promesa de la marca. De este modo, identificamos a los actores que están directamente involucrados en la formulación e implementación de los programas de *internal branding*. Esta revisión documental comienza con el análisis del cambio de paradigma de orientación al cliente que ha forzado la evolución del marketing tradicional al marketing experiencial.
- Abordar la revisión del rol que las marcas tienen en la configuración de expectativas y experiencias de los *stakeholders* y como la integración de las comunicaciones de marketing hace necesario que la percepción de la marca sea homogénea ante todos sus stakeholders a la vez que aspira a mejorar la percepción interna de la marca. Puesto que la planificación estratégica de la comunicación de marca ha contribuido activa y positivamente a la adaptación de las estrategias de la marca al nuevo

entorno competitivo, la revisión documental de la literatura e investigaciones que se desarrolla en esta tesis doctoral trata de esclarecer las aportaciones que hace la planificación estratégica a los mensaje en la comunicación de marca, para así establecer la necesidad de mejorar la calidad de la comunicación que se realiza desde la marca a sus *stakeholders*, especialmente a sus empleados. Estas son las premisas para contextualizar la irrupción *internal branding* y sobre las que se construye su conceptualización teórica.

- Realizar una investigación de campo para demostrar que la planificación de los mensajes –en base a los preceptos de la planificación estratégica de los mensajes en comunicación externa– contribuye a cumplir los objetivos del *internal branding*. Para ello, se han analizado los procesos de formulación de las estrategias de comunicación en *internal branding* de la marca a través de los testimonios, las experiencias y opiniones de una serie de expertos.
- Al igual que las Relaciones Públicas abordaron la necesidad de sistematizar y protocolizar la formulación de sus estrategias de comunicación para asentarse sobre las realidades competitivas de la marca, esta tesis doctoral tiene como objetivo proponer un modelo teórico específico para la formulación de las estrategias de comunicación de marca a sus empleados. Además del modelo teórico, en esta tesis doctoral se esbozan los fundamentos teórico-prácticos para la potencial aplicación de los preceptos de la planificación estratégica de la comunicación de la marca a los empleados a través de un modelo.

### **1.5. Metodología**

En este punto se va a introducir a modo de resumen la metodología utilizada en la presente investigación y que se detalla en profundidad en el capítulo tercero del presente documento.

La presente investigación ha sido planteada como un estudio exploratorio y descriptivo basado en una investigación cualitativa y se desarrolla en dos fases.

En una primera fase se ha realizado una labor de documentación y revisión de la literatura académica al respecto de los temas que tocan al *internal branding*. La segunda fase ha consistido en una serie de entrevistas a profesionales.

### **1.5.1. Fases de la investigación**

Esta investigación se desarrolla en dos fases:

1. La revisión documental retrospectiva para contextualizar y conceptualizar el objeto de estudio que da lugar al marco teórico.
2. Entrevistas enfocadas abiertas a una muestra relevante para identificar los actores y los elementos que intervienen en la formulación de las estrategias de *internal branding* en las organizaciones, con un foco especial en su política de comunicación.

En la primera fase se revisan los conceptos más actuales del constructo Marca. En este apartado, la revisión documental se centrará en cómo las marcas deben integrar sus estrategias, especialmente su comunicación, para poder gestionar las percepciones que sus *stakeholders* tienen de ellas. En este sentido, también se investigarán los fundamentos de la planificación estratégica de los mensajes como disciplina que aumenta la eficacia de la comunicación externa de la marca.

En la segunda fase se realiza el trabajo de campo por medio de entrevistas enfocadas abiertas a especialistas en planificación estratégica de la comunicación de marca, expertos en marketing con responsabilidades gerenciales, y, en tercer lugar, académicos de áreas relevantes para el *internal branding*.

Esta investigación es un primer esfuerzo de establecer las bases de la eficacia de la comunicación del *internal branding* al incorporar la disciplina de la planificación estratégica en el proceso de formulación de sus estrategias de comunicación.

## **1.6. Esquema del informe**

En el presente punto se plantea el esquema general de la presente tesis. Se trata de un documento dividido en cinco capítulos, más dos apéndices en los que se incluyen otros elementos necesarios para dar consistencia al reporte.

El primer capítulo es la introducción a la investigación, en el que se resume las partes más relevantes del estudio que se desarrolla a lo largo de los siguientes capítulos, se señalan los problemas y la pregunta de investigación se justifica la tesis, su metodología y se incluyen definiciones y delimitaciones conceptuales.

En el segundo capítulo se revisa la literatura a modo de marco teórico en el que basar la investigación. En este apartado se incluyen conceptos a tener en cuenta en el análisis de los datos recogidos así como en el desarrollo de las conclusiones. Se centra, por tanto, en las áreas de conocimiento relacionadas con la investigación.

En el tercer capítulo se presenta la metodología a utilizar, apoyando y justificando su utilización mediante referencias bibliográficas que aporten sentido y refuercen la elección de estas metodologías para desplegar este informe. Así mismo, se aclaran los procedimientos de investigación que se llevan a cabo.

El cuarto capítulo se centra en el análisis de los datos recogidos a lo largo de la investigación. En este caso, se basa principalmente en el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a los expertos consultados y en dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en la introducción del presente reporte.

El quinto capítulo tiene como fin exponer las conclusiones e implicaciones del trabajo relacionadas con las preguntas de investigación e hipótesis; introduce las conclusiones de sobre el problema de investigación, previamente planteado, así como las implicaciones de la teoría y en la práctica. Esta apartado propone un modelo específico de planificación estratégica de la comunicación de marca para el *internal branding*. Concluye este apartado con las limitaciones y con las futuras investigaciones relacionadas con esta tesis doctoral.

Por último se incluyen otros dos apartados: la bibliografía donde se recogen todas las referencias citadas a lo largo del documento. También existe un apartado de apéndices, en el que se compilan aquellos documentos utilizados para la investigación, como la transcripción de las entrevistas a profesionales.

## **1.7. Definiciones**

Las definiciones adoptadas por los investigadores no son a menudo uniformes, así que se estima necesario hacer unas primeras definiciones de los conceptos más importantes para establecer las posiciones asumidas en la investigación. En este punto se van a introducir de forma general una serie de conceptos necesarios para el seguimiento adecuado de la argumentación que se presenta en esta tesis doctoral. Estos conceptos se definirán en profundidad en la sección destinada a acotar el marco teórico del *internal branding* mediante la revisión documental porque se estima importante poder establecer el punto de partida conceptual y semántico así como las matizaciones pertinentes de los conceptos más importantes. Dada la variedad de definiciones propuestas por los autores de estos conceptos, se considera básico establecer los campos semánticos sobre los que se construye esta investigación.

### **1.7.1. La marca**

Debemos comenzar con una definición de la marca lo más ajustada posible al objeto de la investigación. En el capítulo dos se ampliará todo el marco teórico que corresponde a la marca y sus conceptos estratégicos derivados.

Según distintos autores (Fortini-Campbell, 2001; Cuesta, 2013; Ayestarán *et al.*, 2012; Quiñones, 2013), existen diferentes temas incluidos en la definición actual de la marca y que son la base para poder argumentar el rol de la planificación de los mensajes en las estrategias de *internal branding*. La marca, tal y como se viene conceptualizando en los foros académicos y profesionales, está en plena evolución. En el marco teórico se aportan las evidencias y justificaciones necesarias para respaldar la necesidad del *internal branding* y especialmente las nuevas perspectivas asociadas al concepto marca. A modo de resumen, estas

doce perspectivas que proponen los autores son el resultado de la investigación de los artículos escritos sobre el tema de la marca: 1) como un instrumento legal; 2) como logo; 3) como organización y empresa; 4) como entidad para generar recuerdo y facilitar la compra; 5) como reductor del riesgo en el momento de la compra; 6) como sistema identitario; 7) como imagen en la mente del consumidor; 8) como sistema de valores; 9) como personalidad; 10) como sistema de relaciones; 11) como elemento de valor añadido; y 12) como entidad que evoluciona. Estas doce dimensiones de la marca intentan desenmarañar la confusión que existe en cuanto a su definición pero, más importante aún, aportan claridad en la definición de su compleja naturaleza.

De todas estas perspectivas, y a modo de sinopsis de la argumentación de la definición del constructo marca en el marco teórico, en esta investigación se adopta como eje central la perspectiva de marca como sistema relacional y experiencial entre sus *stakeholders*.

### **1.7.2. *Internal branding***

Una vez introducido el concepto marca, seguiremos definiendo qué es el *internal branding* por tratarse de otro concepto fundamental de esta investigación.

Se trata de una práctica multidisciplinaria que requiere equipos de trabajo transversales para diseñar los programas y para que la organización los asuma y los implemente adecuadamente. Es un factor crítico en el éxito de la marca y por lo tanto de la empresa (Goom *et al.*, 2008) porque alinea la cultura, la infraestructura, el liderazgo y los sistemas de medición de la empresa mientras que les otorga a los empleados la capacidad de vivir la marca en el acto de desarrollar su trabajo, tanto ante sus clientes internos como externos, mientras que aportan su propias expresiones personales y actitudes (Giehl y LePLa, 2012). Las marcas, de producto, corporativas o de servicios deben coordinar las acciones internas de marca para mejorar el *engagement* de sus empleados, su compromiso y su lealtad con ella y, al final, con la organización.



Aunque todavía no se ha establecido una definición universal de *internal branding*, los autores están de acuerdo en que el concepto se basa en:

- Que la promesa de la marca sea transformada en realidad por los empleados reflejando el maridaje entre los valores de la marca y las expectativas de los clientes (Vallester y De Chernatony, 2004; Ind, 2001; Mitchell, 2002).
- Que tiene como objetivo definir cómo debe ser esta interacción entre los clientes y la organización para generar una experiencia total positiva con la marca/organización que estimule y refuerce la percepción, la voluntad y el comportamiento de sus públicos prioritarios. (Boone, 2000; De Chernatony y Cottam, 2006; King y Grace, 2008; Mahnert y Torres, 2007, Sartain y Schumann, 2006; Foster *et al.*, 2010).

### **1.7.3. Comunicaciones Integradas de Marketing (IMC)**

Otro concepto que se considera necesario recoger en este capítulo introductorio es el de las Comunicaciones Integradas de Marketing (IMC, su acrónimo en inglés –*Integrated Marketing Communications*-). En este sentido, Schultz *et al.*, (2003) fueron los primeros en definir este concepto como: “El proceso por el cual las empresas aceleran los retornos a sus inversiones en marketing por medio de alinear los objetivos de la comunicación con la estrategia corporativa”, lo que supone una integración de todas las funciones empresariales (Ibídem).

Bajo el paradigma empresarial tradicional de la cadena de valor (Porter, 1986), las compañías se estructuran en departamentos cuasi autónomos, actuando como unidades de negocio casi independientes, y mientras que sigan ofreciendo resultados operativos positivos y crecientes y puedan ofrecer crecientes dividendos a sus accionistas, la empresa no tiene la necesidad de introducir ningún cambio en su gestión. El paradigma tradicional se basa una lucha

constante por ganar cuota de mercado como la llave que les proporciona una posición dominante en su mercado.

Frente a ese paradigma tradicional, se presenta el concepto de IMC, que refleja el cambio de orientación de las estrategias empresariales para dar paso a un nuevo paradigma, que se abordará en el desarrollo de la revisión bibliográfica del marco teórico.

#### **1.7.4. Planificación estratégica**

Para finalizar este apartado de definiciones, se incluirá el concepto de planificación estratégica, que viene absolutamente imbricado al de las Comunicaciones Integradas de Marketing. Como definición, la planificación estratégica es la disciplina que identifica el mensaje más eficiente para comunicar la promesa de la marca y para generar las expectativas adecuadas que, junto con la gestión de los puntos de contacto del IMC, genera una percepción positiva e insustituible de la marca en la vida del consumidor/cliente.

La planificación estratégica se encarga de formular la plataforma de comunicación, asesorar a la estrategia creativa y a apoyar al IMC en su entrega del mensaje (Soler, 1997; Fortini-Campbel, 2001; Habberstad, 2009; Ayestarán y Sebastián, 2012).

Actualmente y bajo los preceptos del IMC, la planificación estratégica tiene que conocer en profundidad a cada *stakeholder* para la formulación de un mensaje único en contenido pero adaptado en forma al punto de contacto y al público objetivo al que se dirige. Los llamados *media neutral messages*, en inglés. Para conseguir este objetivo, es necesario que la planificación estratégica aporte sus metodologías, procesos y herramientas a los otros ámbitos de la comunicación de la marca.

En definitiva, se trata de un concepto relacionado con los anteriores e igualmente básico en la concepción de esta investigación que se está introduciendo.

#### **1.7.5. Eficacia**

En este ámbito de las ciencias sociales, la eficacia se convierte en un concepto que hace referencia al estado en que una organización ha alcanzado unos objetivos previamente establecidos. La eficacia tiende a relacionarse con la efectividad –siendo ésta el grado de satisfacción de los miembros de la organización respecto a los resultados obtenidos- (Marchesnay 1993).

Según Fernández-Ríos y Sánchez (1997),

*La conceptualización de la organización como un sistema de significados nos lleva a entender la eficacia como el grado de cumplimiento del sistema de significados. Una organización es eficaz si da cumplimiento, si lleva a efecto estos significados. Esto nos lleva a considerar la eficacia como el reflejo de la organización en la realidad.*

#### **1.7.6. Stakeholder**

Se entiende por *stakeholder* de una organización a todos los grupos que tengan intereses en ésta. Es decir, empleados, accionistas, clientes, medios de comunicación, la competencia o los gobiernos (Clarke, 1997: 206; Daugherty, 2001: 395; Harris, 1998, 124). Freeman (1984) habla por primera vez de *stakeholder* como un “grupo o individuo que puede tener efectos sobre una organización o que puede verse afectado por esta”. Una definición muy genérica que más adelante se ha ido modificando. Clarkson (1995) acota a “cualquier persona o grupo que tiene un interés, derecho, reivindicación o propiedad en una organización”. Así, se insiste en la participación de los empleados como uno de los *stakeholders* de referencia para la organización.

#### **1.8. Delimitaciones de los alcances y asunciones importantes**

La presente investigación se centra en analizar el valor añadido que la planificación estratégica de los mensajes en la comunicación de la promesa de la marca aporta al *engagement* de los empleados. Generando, de este modo, experiencias positivas y totales que refuercen los vínculos del cliente con la marca, especialmente en el sector servicios. Es decir, se tienen en cuenta aquellos aspectos que basan la relación entre el empleado y los distintos elementos relacionados con la marca en las organizaciones.

Dado el precario estado de la cuestión, esta investigación pretende ser uno de los primeros pasos en la adopción y adaptación del *internal branding* al elenco de metodologías disponibles para que las organizaciones puedan mejorar la gestión de sus activos intangibles. Es importante evidenciar que unos de los límites más relevantes de esta investigación es el sesgo intencionado sobre el que se construye, puesto que se ha enfocado desde el punto de vista de la gestión de la comunicación de la marca a los empleados como variable esencial de la relación empleado/marca. Abordar la cuestión de investigación implica necesariamente ampliar el ámbito de esta investigación a otras áreas de conocimiento más allá de las comunicaciones de marketing, básicamente a las áreas de RR HH, Comunicación Interna y Comunicación Corporativa. Es decir, que siendo el propósito de esta investigación demostrar que la planificación estratégica de la comunicación externa de la marca puede mejorar la eficacia de las estrategias de comunicación dirigidas a los empleados, el punto de partida de esta investigación es el área de conocimiento de las comunicaciones de marketing.

### **1.9. Conclusión**

En definitiva, este primer capítulo de la investigación establece las bases para la presente tesis doctoral. En los puntos anteriores se ha introducido el problema de investigación, así como las preguntas a resolver en los próximos capítulos. Tras esto, se ha justificado la investigación y se han aportado una serie de definiciones relacionadas con ésta para poder avanzar en otros términos a lo largo de la revisión de la literatura. La metodología ha ocupado otro punto de los desarrollados en este capítulo, donde se describe brevemente cual se va a utilizar para alcanzar resultados en este reporte. Finalmente se ha limitado la investigación para proceder a desarrollar los distintos capítulos presentados.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Introducción

Este segundo capítulo pretende construir un fundamento teórico en el que se base la investigación, por medio de una revisión de la literatura académica vinculada al tema que se está estudiando. Aquí, por tanto, se identificarán asuntos de importancia para continuar desarrollando esta tesis doctoral. Esta revisión no es un fin, sino un medio en el que destacar los elementos introducidos en el punto 1.2 del capítulo anterior. Así, se trata de conocer el estado de la cuestión en los distintos puntos que toca esta investigación por medio de una revisión exhaustiva de la literatura desarrollada por autores seleccionados, como la primera fase de esta investigación.

Se mostrarán las relaciones entre el problema de investigación, ya enunciado, con el cuerpo de conocimientos existente en la comunidad académica. En este capítulo se tomarán referencias de distintas disciplinas, como la comunicación, el marketing o los recursos humanos, así como otras áreas relacionadas con éstas, lo que ayudará a conocer fielmente el momento en el que se encuentra la investigación en los distintos aspectos relacionados con el propósito de esta tesis.

La pretensión de este capítulo es, por tanto, conceptualizar y contextualizar el advenimiento del *internal branding* para lo que es necesario profundizar en el análisis de los conceptos referentes a las preguntas de investigación.

Para poder estudiar el estado de la cuestión se ha estimado conveniente dividirlo en cinco partes que, en secuencia argumentativa y deductiva, exploran en profundidad las causas del cambio del paradigma de marketing en el que la estrategia de las organizaciones marquistas se centra en el cliente (primera parte); la marca como sistema de relaciones entre sus *stakeholders* y se argumentan las acepciones y definiciones utilizadas durante la investigación (segunda parte). Después, una vez se ha establecido la importancia de las marcas en las organizaciones y que la gestión de la estrategia de la marca ha evolucionado bajo el precepto de crear relaciones sostenibles con los *stakeholders*, la tercera parte

introduce la idea de que, en el proceso de evolución del marketing, la comunicación de la marca también ha evolucionado. La integración de la comunicación de la marca -el llamado IMC- asume que todas las estrategias de la marca y las de comunicación en especial, deben transmitir un único mensaje a través de todos los puntos de contacto. El cuarto apartado discute la importancia de la planificación estratégica en la comunicación de la marca como disciplina que le aporta procesos, sistemas y metodologías para incrementar la persuasión de la comunicación de la marca. Y por último, el apartado cinco estudia en profundidad el concepto de *internal branding*, lo define y lo ubica en la organización.

## **2.2 El cambio de paradigma en el marketing**

### **2.2.1 La obsolescencia del marketing tradicional**

La literatura moderna de marketing argumenta que se está produciendo un cambio en el paradigma tradicional, hasta ahora centrado en la lógica del marketing de producto, hacia una perspectiva orientada a los servicios (King & Grace, 2012). En esta última, los elementos intangibles –las habilidades de los empleados, la información que se les transmite y el conocimiento que tienen sobre la marca– ganan prominencia en el ámbito de los estudios sobre el marketing de servicios (Vargo & Lusch, 2004) como factores diferenciales y generadores de valor. En la literatura sobre marcas, particularmente en el sector servicios (Berry, 2000; Grace & O’Cass, 2005), también se está produciendo esta evolución. La gestión de la marca (*brand management*) ha estado dominada por productos de alta rotación (en inglés *fast-moving consumer goods* –FMCG-) porque han sido las empresas dedicadas a la manufactura las que han tenido que entender en profundidad cómo las marcas se crean y se gestionan. Orientadas al producto, estas marcas estaban enfocadas en satisfacer una necesidad concreta en un mercado determinado a través de procesos de producción mecanizados, cuyo resultado es que el soporte de la promesa de la marca se ha establecido tomando como base beneficios funcionales (de Chernatony *et al.*, 2006).

Sin embargo, con el aumento de la presión en las empresas para mantener sus beneficios en mercados con creciente rivalidad, a la vez que se incrementa la homogeneización de las promesas de las marcas (Papazolomou & Vrontis, 2006) basadas en atributos funcionales, las organizaciones están enfocadas en desarrollar propuestas de venta adaptadas al nuevo entorno competitivo.

De acuerdo con *Interbrand*

*Las empresas están cada vez bajo más presión para tomar las decisiones adecuadas que les permitan competir y crecer en un entorno económico cada vez más difícil. A medida que las condiciones económicas del entorno cambian, los clientes son cada vez más exigentes y constantes al evaluar los méritos de las promesas que las marcas les hacen y, por lo tanto, las empresas son conscientes de que cualquier error, por pequeño que sea, puede afectar a su competitividad.*

Esta presión competitiva se ha convertido para las organizaciones en un potente impulsor para expandir la responsabilidad de la gestión de la marca a otros departamentos más allá del de marketing. Los autores argumentan que el éxito de la marca de servicios se basa en gran parte en el grado de conocimiento e involucración de los públicos internos porque según *Interbrand*:

*La marca, además de ser una herramienta comercial, se ha convertido en la brújula que apunta el camino que la empresa debe seguir para proveer a los clientes con el mejor servicio posible y, para eso, debe adaptarse a las necesidades de sus clientes.*

La creación de la marca no es solo una oportunidad para moldear la percepción de los clientes externos con respecto al producto/organización. De hecho, y de acuerdo con Jacobs (2003), la marca representa la relación que una organización tiene con sus empleados tanto como representa la relación que tiene con sus clientes (King & Grace, 2000).

En este entorno competitivo, para asegurar el contacto entre la empresa y el cliente sea continuo, satisfactorio y que su significado sea el que los gestores de la marca desean, las empresas están analizando cómo es esta experiencia y cómo

la marca puede sobrepasar las expectativas del cliente. Evidentemente, esto no es fácil de conseguir porque, según Interbrand

*La involucración entre el cliente y la empresa debe construirse a niveles afectivos, cognitivos y desde el punto de vista del comportamiento que todas las partes tienen. Para ponerlo de una manera simple, los empleados necesitan pensar, sentir y actuar con la marca en mente.*

Se ha argumentado sobre la proliferación de marcas a través de la publicidad y sobre la fragmentación de los mercados lo que ha erosionado la fidelidad de marca haciendo necesario que se redefinan las bases de la diferenciación de las marcas (Haynes, Lackman & Guskey, 1999). Además, las marcas de líneas de productos se están complementando e incluso sustituyendo por programas de marca corporativa (Harris & de Chernatony, 2002; Burghausen & Fan, 2002) porque esta última tangibiliza los atributos de la marca mejor ante los empleados (de Chernatony, 2002). En particular, y bajo la perspectiva de la marca corporativa (de Chernatony, 2002), concebir a los empleados como la expresión humana de la marca está atrayendo más interés. De Chernatony expone:

*El nuevo modelo de branding se basa en enfatizar el valor de la marca a través de la involucración de los empleados en construir relaciones. El internal branding se está afianzando dentro de los procesos normales de la gestión integral de la marca como elemento para gestionar la relación con los clientes.*

La idea de base se centra en evidenciar que, puesto que los procesos internos pueden ser copiados, la gestión de los recursos humanos es mucho más difícil y, así, se está convirtiendo en una fuente viable de la ventaja competitiva. Además, mientras que el *branding* de líneas de productos está orientado a los clientes, la marca corporativa se orienta a varios *stakeholders*, incrementando el número de puntos de contactos relevantes para la marca y, en consecuencia, a los empleados como su representantes (de Chernatony, 2002).

Con este propósito, de Chernatony (2002), atribuye el éxito de una marca, además, al alineamiento entre los valores definidos por los directivos en función de



la valoración de los clientes y los empleados, poniendo especial énfasis en que estos últimos entiendan y asuman estos valores. Así, los empleados se convierten en la manifestación tangible de los valores centrales de la marca (de Chernatony, & Segal-Horn, 2001). Haynes, Lackman & Guskey (1999) apoyan esta idea al explicar algunas de las consecuencias negativas que producen las discrepancias entre la imagen de marca comunicada y los valores y la imagen percibida por los *stakeholders*. Sin embargo, para que este alineamiento se produzca y para asegurarse consistencia en la percepción de la marca, los empleados deben entender y comprometerse con los valores de la marca (Ind, 2001).

#### **2.2.1.1. El marketing de servicios**

Las herramientas estratégicas utilizadas por las empresas se sustentan en el paradigma tradicional de marketing que está orientado hacia el producto, su fabricación, distribución y venta –marketing tradicional u operativo-. En este apartado se va a constatar, a través de la literatura académica, que los cambios en el entorno han demostrado que esta orientación no es suficientemente competitiva por lo que las empresas de éxito han optado por ampliar el foco de su estrategia para centrarse en entender con mayor precisión y profundidad el mercado y así poder satisfacer más y mejor las necesidades de los consumidores. De esta evolución ha nacido el concepto de marketing estratégico (Lambín, 2012; Schutlz *et al.*, 2003) que promueve el proceso de análisis de la demanda de los mercados y de sus consumidores como paso previo a la fabricación. Este es un cambio estratégico crítico que afecta a la propia naturaleza y definición de la organización en pleno, a todas sus áreas y a su filosofía sobre cómo se relaciona con sus *stakeholders*.

Dentro de las empresas el marketing estratégico es una realidad que ha provocado que el propio concepto de marketing se aplique a otras áreas y funciones de la organización. Marketing de servicios, marketing experiencial, marketing interno, entre otras, son las nuevas áreas en las que se aplican las premisas básicas del marketing: entender las características, necesidades y

motivaciones de los *stakeholders* de una organización y satisfacerlas consistentemente de forma rentable para la organización para que tengan unas experiencias totales y positivas que alimenten su lealtad hacia la marca.

### **2.2.2. Nuevo paradigma del marketing: orientación al cliente**

Según Schultz *et al.* (2003), el nuevo paradigma empresarial es de orientación hacia el consumidor en lugar de hacia el producto, lo que conlleva un cambio radical en la forma en que las empresas conciben e implementan sus estrategias competitivas. Enfocarse hacia el consumidor implica que el modelo tradicional de la cadena de valor (Porter, 2001), en el que cada departamento actúa según sus propias necesidades operacionales con una alineación flexible con la estrategia global de la empresa, tiene que modificarse. Enfocarse en el mercado en vez de en la producción implica que los departamentos de marketing asumen un rol de creciente liderazgo dentro de la organización, para poder centrar la estrategia en la satisfacción de las necesidades de sus *stakeholders*, el consumidor, entre otros.

Orientarse al cliente implica que el aparato productivo de la organización centre sus prioridades en satisfacer el mayor número de necesidades de sus clientes y con la mayor intensidad posible (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Orientarse al cliente supone que la organización reconoce el valor de sus activos intangibles en la gestión de la fidelidad de la marca (Kapferrer, 2004). La consecuencia desde el punto de vista organizacional es la necesidad de reforzar y promover la integración de todos los procesos y departamentos como única vía para en el mantenimiento de la posición competitiva de la empresa (Lambín, 2012; Kotler, 2011).

Actualmente nos encontramos en medio de la revolución digital que empezó a mediados de la década de 1990 y que está reafirmando a las empresas a replantearse sus estrategias de comunicación: la irrupción de internet, el comercio electrónico, la aparición de las redes sociales y los teléfonos móviles han destronado a los medios convencionales y la publicidad convencional pierde aún

más protagonismo –inversión– (Fletcher, 1997, Porter, 2001) haciendo la labor de los profesionales del marketing mucho más complicada. En estas circunstancias, los profesionales del marketing se han visto forzados a cambiar los paradigmas más básicos del marketing (Aaker, 2002; Kapferrer, 2004) y, en especial, los paradigmas de la teoría y práctica de la gestión de las marcas, especialmente en el proceso comunicacional con sus audiencias (Rodwell *et al.*, 1998). La evolución es evidente: se ha pasado de gestionar la publicidad a gestionar las comunicaciones de marketing (Gillis, 2011); de gestionar el *media mix* a la gestión de los puntos de contacto (Schultz *et al.*, 2003). Las acciones de comunicación de la empresa han dejado de ser unidireccionales, centradas en la publicidad convencional como herramienta básica. En la actualidad es necesario entender las creencias, el comportamiento, los hábitos, las emociones y las relaciones que la empresa, la marca y el producto/servicio establecen con los consumidores (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Este cambio supone que de los paradigmas de la publicidad como herramienta transaccional, se ha pasado a modelos relacionales mucho más complejos y sofisticados (Gillis, 2011). Este cambio de enfoque, o incluso del paradigma comunicacional, también ha forzado un cambio organizacional dentro de la empresa (Costa, 1995).

### **2.2.3. El marketing experiencial**

Las empresas han sido conscientes de que los clientes son cada vez más exigentes y que poseen más información sobre las ofertas, por lo que el simple enfoque de “vender” no es suficiente para cubrir sus necesidades y expectativas (Gillis, 2011). En consecuencia, se ha puesto de manifiesto la necesidad de evolucionar su enfoque estratégico de las organizaciones: desde un enfoque centrado en la transacción de productos y servicios (marketing transaccional) hacia un enfoque centrado en la relación con los *stakeholders* (marketing relacional) (Schmitt, 2011).

El concepto de marketing de relaciones aparece en la literatura a mitad de la década de los ochenta y desata ya su gran debate en la siguiente. La mayoría de

las investigaciones coincide en señalar como primera definición la aportada por Berry (1983), que establece que “el marketing relacional consiste en atraer, mantener y, en las organizaciones multiservicios, intensificar las relaciones con el cliente”. En la misma línea, trabajos posteriores defienden como objetivo del marketing relacional “el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones con los clientes, considerándolos como socios”; un enfoque que dista mucho del enfoque de marketing transaccional (Bowen y Shoemaker, 2002).

Las empresas han comprobado cómo estos clientes son cada vez menos sensibles a los precios, más receptivos a los nuevos productos, realizan mayores compras y recomiendan los productos a otros (Solomon, 1999). Así, ciertos autores han planteado este marketing de relaciones como un nuevo paradigma del marketing.

#### **2.2.3.1. Nacimiento del marketing experiencial**

Después de efectuar una revisión de la literatura, Bigné, Küster y Torán (2003) efectúan las siguientes consideraciones:

- El término marketing de relaciones surge y se desarrolla en el ámbito del marketing de servicios (Berry, Shostack y Upah, 1983) y del marketing industrial (Jackson, 1985), como consecuencia del reconocimiento gradual de la importancia de las relaciones y de los cambios producidos en el entorno (Aijo, 1996).
- El marketing de relaciones representa y refleja el punto de vista de la orientación al mercado desde el cual se resalta la necesidad de incorporar en toda la organización una visión de marketing a largo plazo que tenga en cuenta realmente las necesidades del consumidor y que valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados, frente al enfoque cortoplacista en el que se basa el marketing mix (Cobo y González, 2007).

- El marketing de relaciones puede ser entendido, en la actualidad, desde dos perspectivas distintas. La primera lo considera como aquel que tiene por objeto crear, desarrollar y mantener relaciones estables con los clientes (Berry & Parasuraman, 1991). La segunda, más amplia, incluye a todos los *stakeholders* de la organización (Morgan & Hunt, 1994; Costa, 2004). En ambas, el marketing relacional se sitúa en contraposición al marketing transaccional porque el transaccional tiene como objetivo que los consumidores compren el producto mientras que en el relacional vislumbra establecer una relación estable y lo más cercana posible a los intereses de las audiencias. Por decirlo de una manera simplificada, el marketing de relaciones aspira a que la marca sea la favorita entre las opciones que compiten con ella mientras que el marketing transaccional se centra en que la marca sea percibida como la más conveniente para satisfacer una determinada necesidad (Pine y Gilmore 1999; Lambín, 2012)

Grönroos (1994) ratifica estas diferencias. Según este autor, es necesario considerar la estrategia de marketing como un continuo. En un extremo estaría situado el marketing transaccional, centrado en gestionar transacciones consideradas de forma aislada, mientras que en el otro extremo se situaría el marketing relacional, orientado a la creación y gestión de las relaciones a largo plazo con los clientes y otros agentes del mercado implicados. Sin embargo, los intercambios relacionales no son siempre la mejor opción, por lo que diferentes puntos de ese continuo pueden ser más apropiados dependiendo de los resultados deseados (Frazier, 1999). Tomando como punto de partida ese *continuum*, y para distinguir los intercambios “transaccionales” de los “relacionales”, conviene matizar que la mera repetición de transacciones no conduce obligatoriamente a la creación y desarrollo de una relación. De acuerdo con esto, si bien todos los intercambios comprador-vendedor pueden denominarse “relaciones de marketing”, el marketing de relaciones se refiere solo a los intercambios relacionales, es decir, a aquellas relaciones de intercambio caracterizadas por un cierto nivel de intensidad (Berry & Parasuraman, 1991).

Para que esto suceda se necesita que las partes implicadas en la relación reconozcan su interdependencia (Czepiel, 1990).

Además, en la década de los años ochenta se empieza a tomar conciencia del valor de las emociones como un factor determinante en el proceso de compra. La incorporación de esta óptica más avanzada en el marketing supone la consideración de las personas como individuos emocionales interesados en lograr unas experiencias de consumo placenteras y agradables (Travis, 2000; Gobé, 2001).

En consecuencia, un paso adicional en la evolución de la disciplina del marketing consiste en considerar el carácter emocional de las decisiones de compra de los consumidores y, por tanto, en las experiencias que despierta una situación de consumo, dando lugar al desarrollo del marketing experiencial, en contraposición al marketing tradicional, basado en las premisas del marketing transaccional y el relacional (Moral & Fernández, 2012).

En la actualidad, el enfoque tradicional del marketing, centrado en las funcionalidades y calidades del producto, se considera insuficiente (De Chernatony, 2001) para ofrecer al consumidor experiencias de consumo inolvidables y estimulantes (Hosany & Witham, 2010). Así, el marketing experiencial pone énfasis en la creación de valor al cliente a través de la generación de experiencias agradables tanto en el momento de la compra (Dall'Olmo Riley & De Chernatony, 2000), como del consumo y post consumo, recurriendo para ello a la generación de emociones, sentimientos y pensamientos que son consecuencia de la interacción entre la marca o empresa y el cliente (Moral & Fernández, 2012; Schultz *et al.*, 2003).

#### **2.2.3.2. Marketing experiencial vs. Marketing tradicional**

Según Schmitt (2006) los factores que han permitido la evolución del marketing tradicional al marketing experiencial son:

- La omnipresencia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Resulta determinante para propiciar el contacto y una conexión entre la empresa y el cliente como medio para la creación y puesta en valor de las experiencias a entregarle al mismo.
- La supremacía de la marca. Gracias al avance de las TIC se podrá disponer de la información deseada de un modo inmediato, siendo las marcas un medio para facilitar las experiencias al cliente y conseguir que las mismas sean cada vez mejores.
- Predominio de las comunicaciones y el esparcimiento. Se impondrán unas comunicaciones fluidas entre la empresa y el cliente fruto de una mayor orientación de las prácticas.

Según Schmitt (2000) el marketing experiencial se diferencia en cuatro aspectos esenciales del marketing tradicional:

1. El marco central es la experiencia del cliente. Mientras que el marketing tradicional se basa en las características funcionales del producto, el marketing experiencial considera que las experiencias del cliente le permiten conectar la empresa y la marca con la forma de vida de aquel. Así, las experiencias aportan valores emocionales, cognitivos o sensoriales sustituyendo a los tradicionales valores funcionales del producto.
2. Los clientes son individuos racionales y emocionales. Los individuos basan sus decisiones en elementos racionales, pero también, a menudo, en las emociones, las cuales despiertan una experiencia de consumo.
3. El cliente realiza un examen de la situación de consumo. El marketing experiencial considera que el cliente no evalúa el producto analizando únicamente sus características y beneficios funcionales. También estudia cuales son las experiencias que le aporta en función de la situación de consumo en la que sea utilizado. De este modo, el examen de situación o momento de consumo del cliente final por parte de las organizaciones es

fundamental para asegurar la correcta adaptación del producto a las necesidades y expectativas del cliente.

4. Utiliza métodos y herramientas eclécticos. El marketing experiencial no se encuentra circunscrito a una metodología de investigación concreta sino que adopta instrumentos amplios y diversos.

Sobre la base de las ideas anteriores podemos concluir que se ha producido una evolución en el enfoque del marketing, desde el marketing transaccional, según el cual las empresas deben ser capaces de interesar y captar a los clientes para conseguir la venta, hasta las concepciones marketing relacional y experiencial, que promueven que los esfuerzos de las organizaciones deben ir encaminados a satisfacer sosteniblemente, y con ello retener, a los clientes para mantener su posición competitiva (Lenderman, 2006). En la actualidad se da un paso más, resaltando la importancia de implicar al cliente en todo el proceso, convirtiéndole en un buen embajador de la marca (Jacobs, 2003), y pudiendo incluso contribuir en el diseño del producto-servicio. Una forma de lograr esta mayor implicación del cliente es a través de la creación de experiencias únicas (Sartain & Schumann, 2006; Ind, 2001; Schmitt, Zarantonello & Brakus, 2009).



### 2.2.3.3. Conceptos básicos del marketing experiencial

Los clientes eligen no solo motivados por la ecuación coste/beneficio sino también por otros factores como son las vivencias, experiencias, sensaciones, emociones, etc., que se derivan de la compra y/o consumo de un producto o servicio (Gobé, 2001; Segura & Sabaté, 2008). Así, las empresas se enfrentan a retos hasta ahora desconocidos para ellas tales como la creación de experiencias positivas en sus clientes a través de las emociones que las mismas despiertan en ellos (Schultz *et al.*, 2003; Schmitt, Zarantonello & Brakus, 2009). Por este motivo, resulta de gran interés aclarar algunos de los conceptos más relevantes para lograr una actuación más efectiva.

Muy unidas a las experiencias están las emociones. En el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo utilizadas para valorar una situación concreta, razón por la cual influyen en el modo en el que se percibe dicha situación (Lindstrom, 2010). Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta (Gobé, 2001).

Como vemos, las emociones, íntimamente ligadas a las experiencias, son las que nos hacen percibir dichas experiencias de una forma u otra, según los estímulos y las sensaciones que nos provoquen en la mente. Pero las emociones son identificables solo a través de los sentidos. Una definición ampliamente aceptada de un sentido sería la de “un sistema que consiste en un tipo de célula sensorial que responde a una clase específica de energía física, que corresponde a una región definida dentro del cerebro donde se reciben y se interpretan las señales” (Alfaro *et al.*, 2013).

Al hablar de sentidos, emociones y experiencias, es inevitable no referirse también a una nueva ciencia ligada a estos conceptos: el neuromarketing. Este es el encargado de estudiar los procesos mentales que tienen lugar en el cerebro y que dan lugar a diferentes tipos de respuestas según el estímulo que una persona

tenga ante sí. El cerebro es el que percibe y crea las realidades de satisfacción, desarrollando patrones de comportamiento que cada persona representa de una manera diferente (Lindstrom, 2010; Du Plessis, 2005; Kitchen, 2003). Esto quiere decir que los factores por los que compramos un producto u otro no tienen que ser, necesariamente, racionales y lógicos. De hecho, está demostrado que las emociones que el producto y sobretodo la marca generan son el primer filtro en el proceso de compra antes que los beneficios funcionales prometidos (King y Grace, 2010). Por lo tanto, uno de los conceptos fundamentales del marketing experiencial es que el valor no solamente está en el objeto de consumo – productos y servicios– y en el proceso por el que se obtiene y se procesa información sobre ellos (Schmitt, 2011); el valor también se crea en las propias experiencias que se tienen en su compra y uso. Lo que se conceptualiza como valor de la experiencia -*experiential value*- (Hollbrook, 1999; Lemke *et al.*, 2010).

Hausel (2005) y otros autores relacionados con el ámbito de la psicología, afirman que:

*Las decisiones de compra de los consumidores responden menos de lo que se esperaría a motivaciones como el precio o los argumentos del producto, las emociones son el factor decisivo. Entre el 70 y el 80% de estas decisiones se toman de forma inconsciente, basándose en la emoción.*

Derivado de lo anterior, podemos afirmar que las experiencias tienen una naturaleza multisensorial, es decir, las mismas pueden estar producidas por cualquiera de los cinco sentidos o, por más de uno a la vez. Esta característica la plasmaron en sus estudios Hirshman y Holbrook (1982), los cuales se centraron en “aquellas facetas del comportamiento de consumo relativas a las múltiples sensaciones, fantasías y aspectos emotivos de la experiencia de uno con los productos”.

#### **2.2.3.4. El marketing de experiencias**

El incremento de la competencia en los mercados y la existencia de una mayor competitividad entre las empresas, así como los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores han puesto de manifiesto la necesidad de adoptar una concepción del marketing más adaptada a la realidad (Palmer, 2010). Surge así el denominado marketing experiencial, uno de los últimos avances en la disciplina del Marketing, que se dirige a ofrecer al consumidor una experiencia única, basada en las emociones, sentimientos o pensamientos, entre otros aspectos, que despierta el producto en el consumidor (Moral & Fernández, 2012). Para que estas experiencias se produzcan, es necesario crear vínculos emocionales con la marca o empresa, al mismo tiempo, que se busca sorprender al consumidor (Ind, 2001; Lambín, 2012, Schmitt, 2011).

De acuerdo a Segura y Sabaté (2008) el marketing experiencial es el proceso que incide específicamente en aportar valor a los clientes, vinculado a las experiencias de estos con los productos y servicios que se les ofrecen, proporcionándoles una información/comunicación suficiente para ayudarles a tomar la decisión de compra actual y fidelizarlos en un futuro. Por su parte, Lenderman (2008) afirma que el marketing experiencial supone el desarrollo de una interacción personal del cliente con la marca para la generación de una experiencia que sea recordada como algo extraordinario.

Los primeros trabajos sobre marketing experiencial se originan en los años ochenta, si bien es a finales de la década de los noventa cuando empieza a despertar mayor interés entre los investigadores al considerarlo un elemento clave en el análisis del comportamiento de compra del consumidor. Entre las aportaciones más relevantes en este ámbito destacan la Economía de la experiencia de Pine y Gilmore (1998) y la *Customer Experience* de Schmitt (1999). Por su contribución al tema, a continuación se profundizará en la descripción de ambos trabajos.

##### **2.2.3.4.1. La economía de la experiencia de Pine y Gilmore**

Pine y Gilmore publicaron en 1998 su obra titulada *Experience Economy*, que se basa en la creencia del nacimiento de una nueva etapa económica caracterizada por un tipo de consumidor centrado en la búsqueda y experimentación de una serie de sensaciones, recuerdos y momentos (Moral & Fernández, 2012). Basándose en esta premisa, los autores proponen que se incorpore a los productos una serie de recuerdos o emociones que les sirvan a los consumidores para crear una experiencia irrepetible que permitirá al producto o servicio aumentar el valor percibido por los mismos otorgándole, además, un carácter único y diferenciador. Estos autores manifestaban que el mercado de servicios estaba obsoleto y transmitían el concepto de experiencias de la siguiente manera: “Si te pagan por algo físico que ofreces entonces estás en un mercado de bienes, si te pagan por las actividades que ofreces estás en un mercado de servicios y si te pagan por el tiempo que pasan contigo, estás en el mercado de experiencias” (Alfaro, 2012).

Pine y Gilmore (1998 en Moral & Fernández, 2012) identifican cuatro tipos de experiencias del cliente determinadas por dos dimensiones. La primera de ellas, que hace referencia al grado de participación del cliente, es una variable que, a su vez, puede tomar dos valores: la participación activa, en la que el individuo se convierte en un elemento clave del desarrollo y creación de su propia experiencia; y la participación pasiva, en la cual el grado de protagonismo del cliente en el desarrollo de dicha experiencia no es determinante para el éxito o el buen desempeño de la misma. La segunda dimensión se refiere al grado de conexión o relación del cliente con el entorno de la actividad o evento.

Del modelo conceptual planteado por Pine y Gilmore, y según estén basadas en cada uno de los cuatro ítems iniciales (Moral & Fernández, 2012), podemos extrapolar cuatro tipos de experiencias diferentes:

1. Entretenimiento: Gran parte de las personas asocia este tipo de experiencia con la distracción y el esparcimiento. Se produce cuando se realiza una absorción pasiva de las experiencias a través de los sentidos.

2. Educativas: Una experiencia de esta índole implica la participación activa del sujeto involucrando a su mente, sintiéndose así atraído por el deseo de aprender y ampliar sus conocimientos.
3. Escapistas: Aquí el sujeto participa muy activamente en la actividad totalmente inmerso en ella. Algunos ejemplos de estas actividades son las que se llevan a cabo en los parques de atracciones, en la realidad virtual, en la práctica de deportes, etcétera.
4. Estéticas: Una experiencia estética implica la observación y disfrute del entorno o del ambiente físico del lugar. El atractivo físico es el factor determinante de la visita al lugar, por ejemplo, un museo, un entorno natural, etcétera.

#### **2.2.3.4.2. El marketing experiencial de Schmitt**

Sin embargo, no se puede hablar de marketing de experiencias sin nombrar a uno de los autores más conocidos en la dirección de experiencias de clientes y marketing experiencial, Bernd Schmitt (1999; 2003). De hecho, el propio concepto tiene su origen en sus obras *Experiential Marketing* y *Customer Experience Management*. Schmitt afirma que, casi siempre, las experiencias no son generadas por uno mismo sino que son “de” o “sobre” algo y, por lo tanto, no hay dos iguales.

Cada experiencia tiene componentes racionales y sensoriales con una fuerte influencia de las emociones (Lenderman, 2006) a consecuencia de lo cual la gestión de los sentidos en cuanto a la creación de experiencias tiene una gran relevancia. Schmitt (1999) resalta la importancia de fijar la atención no solo en la satisfacción y retención del cliente sino, además, en la necesidad de “implicar” al consumidor mediante la vinculación emocional de modo tal que el mismo se preocupe por el disfrute de la experiencia que le genera la adquisición de un determinado producto/servicio. Para ello, Schmitt identifica una serie de factores que contribuyen a la creación de diferentes tipos de experiencias. Estos factores

conforman los denominados *Strategic Experiential Modules* (SEM), es decir, Módulos Experienciales Estratégicos (MEE).

Los SEM son aquellos que aportan las experiencias clave requeridas para transmitir información a los clientes, lograr que ellos interactúen con las mismas y que interioricen dicha información. Schmitt nos propone cinco tipos de experiencias diferentes según el módulo experiencial en que se basen (Schmitt, 2010):

- **Percepción:** La experiencia del consumidor está constituida por unos estímulos sensoriales percibidos a través de los sentidos. De este modo, es necesario entender los elementos que percibe el consumidor y cómo los percibe en su mente.
- **Sentimiento:** La experiencia del consumidor está vinculada estrechamente a las propias sensaciones de los consumidores y a sus emociones. El objetivo principal es crear experiencias afectivas que generen un vínculo también afectivo hacia la marca o empresa.
- **Pensamiento:** La experiencia del consumidor se apoya en el pensamiento y la creación de procesos mentales que sirvan de estímulo basados en la creatividad y en la resolución de problemas por el individuo. Requieren el desarrollo de un pensamiento creativo de los clientes hacia la empresa y sus marcas.
- **Acción:** La experiencia del consumidor está relacionada con las conductas, los estilos de vida o las percepciones personales. Proponen a los consumidores alternativas de diversas formas de hacer las cosas e inspiran cambios en los estilos de vida fruto de una espontaneidad, por inspiración, por motivación o por adquisición de otros modelos o roles.
- **Relación:** Tiene que ver con los grupos de referencia, los roles sociales, los valores culturales o las afiliaciones a grupos. En este módulo, se hace referencia a dos términos: el deseo individual de superación

personal y la necesidad de ser aceptados en sociedad por el resto de individuos.

Schmitt (1999 y 2006) propone, como resultado de la existencia de estos cinco tipos de experiencias, cinco tipos de marketing experiencial:

1. Marketing de sensaciones: Su finalidad es la de proporcionar un placer estético, emoción, belleza y satisfacción por medio de la estimulación sensorial. El elemento diferenciador reside en la atracción del cliente mediante la estimulación de sus sentidos por medio de nuevas estrategias y procedimientos, distintos a los que habitualmente se utilizan en el marketing.
2. Marketing de sentimientos: El objetivo es el de evocar en el individuo una serie de sentimientos positivos durante las situaciones de consumo de un producto o servicio.
3. Marketing de pensamientos: La intención aquí es apelar a un pensamiento creativo y elaborado de los clientes con relación a la empresa y la marca.
4. Marketing de actuaciones: El propósito se centra en crear experiencias del cliente relacionadas con los aspectos físicos (cuerpo del sujeto, acciones motoras y señales corporales), las pautas de comportamiento y los estilos de vida, así como experiencias que surjan del resultado de la interacción con otras personas
5. Marketing de relaciones: El objetivo es el de ofrecer al individuo unas profundas experiencias en un amplio contexto social y cultural reflejado en una marca, por lo que este tipo de marketing va más allá de las sensaciones, sentimientos y acciones del individuo. La relación implica una conexión con otras personas, grupos sociales o con una entidad social más amplia.

Para la creación de cualquiera de los cinco tipos de experiencias que forman los Módulos Experienciales Estratégicos (MEE), es necesario lo que Schmitt (1999 y 2006) denomina *Experience Providers* o *ExPros* (proveedores de experiencias).

Los *ExPros* son instrumentos tácticos dirigidos a crear experiencias basadas en un conjunto de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones o relaciones, mediante el uso de las comunicaciones tanto internas como externas en la empresa, el desarrollo de la identidad visual/verbal (nombre, logotipos, símbolos), la presencia del producto (diseño, envase y personajes de marca), las marcas (aparición de nuevos productos, desarrollo de eventos), los entornos espaciales (diseño del establecimiento o del lugar de contacto con el cliente), los sitios web y medios electrónicos (creación de experiencias interactivas) y, por último, el propio personal de la empresa (Moral & Fernández, 2012).

### **2.2.3.5. Las experiencias del cliente**

Mientras que los servicios son el resultado de una actividad, las experiencias del consumidor son su interpretación personal de la prestación del servicio y el grado de involucración que la marca le produce durante la interacción, y cómo esa experiencia le hace sentir (Csikszentmihalyi, 2000; Ding *et al.*, 2010; Johnston & Clark 2008; Meyer 2007; Pullman & Gross 2004; Shaw e Ivens, 2002). La experiencia y el valor que aporta según Vargo y Lusch (2004) es percibida solamente desde el punto de vista del consumidor/cliente y es totalmente personal, existiendo solamente en la mente del consumidor por lo que es imposible que dos personas tengan la misma experiencia (Pine & Gilmore 1998).

Desde una perspectiva de gestión de la marca, una experiencia se produce cuando una empresa comprende la situación que acontece durante una jornada completa del cliente, y emplea una serie de signos o pistas (en inglés *clues*) para gestionar las necesidades emocionales y expectativas de las personas (Berry *et al.*, 2002). La experiencia ocurre cuando una empresa utiliza los servicios como escenario y los bienes como soporte o apoyo para generar en los clientes un acontecimiento memorable (Pine y Gilmore, 1998). Por tener un principio y un fin, y estar constituida a partir de una cadena de acontecimientos conexos, en relación con los cuales se experimentará una sensación final de satisfacción o



insatisfacción, la experiencia debe ser tratada con la lógica de un proceso (Zurlo, 2004).

Después de cada contacto, el consumidor hace una valoración consciente e inconsciente de cómo ha sido la experiencia. La percepción de la calidad está en función del valor que esa interacción le ha producido –incluyendo las personas involucradas y los sistemas y procesos usados durante la experiencia– que se añade a otras experiencias previas y a las expectativas que la marca le haya generado previamente (Bitner & Hubbert, 1994; Oliver, 1997). Esta acumulación de experiencias son píxeles que forman la imagen mental y experiencial que el consumidor tiene de la marca. Estos juicios –positivos, negativos o indiferentes– resultarán en el comportamiento futuro del consumidor, ya sea comprando/usando el servicio otra vez y/o recomendándolo si es que le ha parecido que le aportó más valor del esperado. O no comprándolo nunca más. O estando abierto a escuchar y buscar otras alternativas (Carbone, 2004). Obviamente, para el consumidor tener una experiencia con un servicio le resulta en una serie de emociones y sentimientos que, asociados a su estado psicológico (Purves *et al.*, 2001), condicionarán la calidad de la experiencia con la marca. Sin embargo, y más allá del momento en el que el consumidor se encuentre en la instancia del contacto, la marca debe entregarle al consumidor con la promesa de la marca siempre los mismos niveles de calidad. Esta es la importancia del *internal branding* pues es precisamente en la interacción entre el cliente y el empleado cuando se tangibiliza la promesa de la marca y se humaniza la marca.

La llamada *Situated Action Theory* (Lave y Wenger, 1991; Schuman, 1987) ofrece un marco de referencia para entender cómo se conforman los servicios de alto contenido de experiencia. Esta teoría considera que, básicamente, “cognición” (proceso de construcción de conocimiento) y “contexto” (físico, social y cultural) se generan y transforman uno a otro dentro de una relación dinámica. Basándose en estas premisas, un tercer elemento, la “práctica” (también llamada “acción”), captura la interacción entre la cognición y el contexto y nos permite observar cómo se configura la experiencia.

Mientras que los clientes interactúan con diferentes elementos de la marca, esta experiencia implica un aprendizaje sobre las dimensiones y fiabilidad de la marca (Alfaro, 2011). Esta relación dinámica entre la cognición y el contexto es el núcleo de una experiencia única y memorable (Lenderman & Sánchez, 2008). Pero un concepto central de la teoría es el de la práctica generada por las personas que interactúan en un entorno, ya que lo que viven los clientes puede observarse desde fuera, y recoger la interrelación entre contexto y cognición. Es más: es mediante la observación de la práctica la manera de entender cómo se construyen las experiencias. Mediante la observación de las personas que interactúan, también se reconoce cómo se conforman el conocimiento y las preferencias dentro de las interacciones sociales. Como resultado, hay una transformación tanto del contexto como del usuario. Debido a este proceso dinámico y recíproco, las repetidas interacciones van modificando, de alguna manera, el contexto y enriqueciendo la experiencia de los usuarios (Gupta & Vajic, 2000).

En particular, los modelos tradicionales de servicios, las preferencias y expectativas no son estáticas, independientemente del contexto en el que se estén considerando (De Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1999). Sin embargo, existe una relación dinámica entre el contexto y las actividades cognitivas, que se influyen mutuamente. Como resultado, hay una transformación tanto del contexto como del usuario. Debido a este proceso dinámico y recíproco, las repetidas interacciones van modificando en cierta forma el contexto y enriqueciendo la experiencia de los usuarios (Gupta & Vajic, 2000).

Pero estos beneficios de generar experiencias positivas totales no son solo para el cliente porque también tienen un efecto importante en la capacidad competitiva de la organización, su estrategia, su estructura y su reputación (Villafañe, 2013).

Al igual que el *internal branding* es la respuesta de la empresa para consolidar la lealtad de los clientes, el *Customer Experience Management* constituye una propuesta estratégica para superar situaciones donde los productos o servicios ofrecidos se han convertido en *commodities*. A veces aparece bajo el enfoque de detectar y gestionar experiencias en todos los puntos de contacto con el

consumidor, de las comunicaciones que recibe y las experiencias que tiene y otras bajo la forma de entender la venta en términos de ayuda al cliente, pero el objetivo es la diferenciación de la competencia (Alfaro *et al.*, 2013).

#### **2.2.3.5.1. La importancia del punto de venta**

Si bien hace años la venta servía para satisfacer las demandas también hoy se trata de satisfacer las necesidades del consumidor, solo que las mismas han cambiado. La carga emocional puede ser crucial a la hora de elegir un producto, ya que cuantas más emociones positivas se generen, más fuerte será la atracción hacia el producto y más rápidamente se interiorizarán los mensajes.

Lindstrom (2006) afirma que “en la distribución moderna, la presentación sencilla de las mercancías está pasando cada vez más a un segundo plano y se dedica mayor esfuerzo a crear una experiencia de compra emocional”. Es por esto por lo que el punto de venta es la última oportunidad que tienen las marcas para comunicarse con los consumidores. La publicidad en dicho lugar actúa justo en el momento de la decisión de compra, cuando el consumidor está más predispuesto a recibir mensajes que le ayuden a realizarla.

Es por ello que, aunque existen diferentes estrategias para desarrollar el marketing de experiencias, las tiendas, las grandes superficies o los hoteles, tienen un papel diferenciador a la hora de que el consumidor adquiera o no un producto o servicio. El decorado, la música, los olores y colores del ambiente tienen un papel determinante en el momento de la toma de decisiones por parte de los clientes. Según Alfaro (2012) se asiste a una auténtica revolución en torno al punto de venta, en la que las tiendas se han convertido en elementos clave a la hora de realizar una compra. Una de las razones podría ser la actual crisis económica y de consumo y otra la gran cantidad de productos homogéneos que podemos encontrar en casi todo el mundo.

Saint-Criq *et al.* (1975:45) explican que

*El establecimiento no es simplemente un lugar donde se puede encontrar un producto que se busca y satisface determinadas necesidades. Es también y, sobre todo, el lugar donde se encuentran ideas sobre la organización material de la vida, el lugar capaz de aportar transformaciones a la misma, el enclave que ayuda, a través de sugerencias y tentaciones, a vivir mejor. En resumen, es el lugar donde se pueden adquirir satisfacciones siempre nuevas.*

Por este motivo, es necesario crear un ambiente paralelo que envuelva al consumidor y lo identifique con la tienda y su entorno. Estos aspectos, unidos a una serie de factores como la localización de la tienda, la estética o el recibimiento, van a determinar que los consumidores se sientan identificados y con ganas de volver.

Especial relevancia cobra hoy el concepto de “tienda sensorial”, según el cual los establecimientos “huelen”, “saben” y “se visten” de la marca. Con este término se hace referencia a esos lugares donde las marcas se tocan y se oyen, y en los que el cliente puede interactuar directamente con los productos. Estas tiendas pretenden ser mucho más que una referencia (*flagship stores*) entre sus consumidores o competidores, llegando a generar un importante tráfico de clientes hacia los lugares en los que se instalan, por lo que llegan a convertirse en un lugar de destino. No hay que olvidar que el punto de venta debe ser coherente con el posicionamiento elegido para que el consumidor vincule correctamente la marca. Por ello, los colores corporativos o la gráfica secundaria son elementos que hay que cuidar, así como la experiencia de marca, que debe ser efectiva en todos los puntos de contacto, ya sea cuando el consumidor visita la página web, cuando observa el escaparate o hace efectiva la compra (Lenderman, 2006; Bossidy & Charan, 2002; Sánchez-Harguindey, 2010).

Se puede recordar aquí que el marketing mix se compone de las conocidas 4 P, que hacen referencia al producto (*product*), precio (*price*), comunicación (*promotion*) y distribución (*place*). Este último, *place*, es, en la actualidad, una herramienta clave para crear experiencias únicas y sorprendentes para los consumidores (Ind, 2001). En este sentido, a continuación se comentan algunos de los factores más relevantes para conseguir ese propósito

King y Grace (2008) sentencian que es necesario que los empleados estén informados y comprometidos con que el cliente reciba la promesa de la marca y que, sin este conocimiento, los empleados no podrán transformar la promesa de la marca en realidad.

Según Vargo y Lusch (2004), para que las empresas desarrollen nuevas propuesta de valor a sus clientes han de tener en cuenta cómo la organización gestiona y crea experiencias para los clientes tomando como base la promesa de la marca. Mientras que Burmann y Zeplin (2006) argumentan que los empleados juegan un papel crucial en la gestión de la marca, de Chernatony *et al.* (2003) proponen que los empleados deben ser considerados como una parte muy significativa en la gestión de la marca en el sector servicios (Grace & O’Cass, 2005; *Interbrand*; Papasolomou & Vrontis, 2006; de Chernatony *et al.*, 2003, 2006). De hecho, en este entorno, se empieza a considerar a los empleados como una parte inherente a la promesa de la marca del sector servicios (de Chernatony & Cottam, 2006). Se trata, en definitiva de “cómo vincular la promesa de la marca en todos y cada uno de los aspectos del negocio de la marca” (Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002). Es el empleado quien tiene que comprender el significado de la marca y cómo les aporta valor a los clientes para que sus componentes tangibles e intangibles se desarrollen puedan ser entregados al cliente. Esta es la función primordial del *internal branding* que debe ser percibido como una iniciativa estratégica importante de la organización (King & Grace, 2008).

Son muchos los factores que intervienen en el punto de venta a la hora de crear experiencias en el consumidor. La localización, el escaparate o el olor son elementos que se han de tener en cuenta, pero no los únicos. No se puede pasar por alto uno de los factores relevantes que empujan al consumidor a formar sus recuerdos y que, en muchas ocasiones, tienen un papel determinante a la hora de la fidelización del cliente: los empleados de la tienda. Máximos embajadores de la marca que reciben al cliente externo cuando entra en el punto de venta, los empleados no son otra cosa que “clientes internos” de la organización y, por ello

para esta, su satisfacción ha de ser una preocupación. La mayor parte de las compañías apuestan por el liderazgo para la creación de satisfacción tanto en empleados como en clientes (Villafañe, 2013).

En consecuencia, el personal de la empresa no solo tiene incidencia sobre la satisfacción y retención de los clientes actuales sino también sobre la captación de nuevos clientes a través de la comunicación boca-oído producida (Ind, 2001). Es por ello por lo que tiene que conocer, vivir e identificarse con la marca a la que representa<sup>2</sup>.

Para crear clientes felices, los empleados de la compañía son un ingrediente esencial. Según un estudio de Gallup de 2009, las empresas con alto nivel de satisfacción tanto entre sus empleados como entre sus clientes, ganan hasta un 240% más que aquellas que no tienen niveles de satisfacción tan elevados. Se puede afirmar que los empleados satisfechos encuentran maneras creativas de resolver los problemas del cliente e incluso lo involucran en la creación de innovaciones y soluciones. Los empleados felices se sienten también más predispuestos a sugerir ideas para mejorar la empresa para la que trabajan y, en este sentido, parecen ser la clave para crear para clientes felices.

En conclusión, se ha demostrado que el empleado puede ejercer un impacto positivo en la experiencia que la marca promueve y promete a sus *stakeholders*. La naturaleza relacional de las marcas se centra en la generación de experiencias totales positivas y, los empleados juegan un papel especialmente importante en la calidad y consistencia de la experiencia que el cliente tiene con la marca. Estas experiencias son percepciones individuales, de naturaleza compleja (sensorial, racional, psicológica, económica, etc) y pueden condicionar e influenciar la percepción que los *stakeholders* tienen de la marca. Las experiencias son una inversión de la marca para conseguir unos determinados objetivos por lo tanto, deben generar un retorno positivo a la marca y a sus *stakeholders*. Entiendo la

---

<sup>2</sup> Un estudio de American Express revela que los clientes estadounidenses estarían dispuestos a pagar un 9% adicional por las compañías que les proporcionan un gran servicio al cliente. Asimismo, un informe de RightNow concluye que el 85% de los consumidores pagarían más para asegurarse un buen servicio al cliente por parte de una empresa (Marketing Directo, 2011).

naturaleza del marketing experiencial, se podrá entender que las organizaciones hayan necesitado aplicar los preceptos del marketing hacia sus audiencias internas con el objetivo de aumentar los niveles de *engagement* de los empleados con la marca que resulte en una mayor satisfacción de la interacción del cliente con la marca a través del empleado. A la vez, el *engagement* necesario para que la interacción con el cliente sea positiva, también tiene repercusiones en cuanto a la relación empleado/organización. Este es el propósito del Marketing Interno.

## **2.2.4. El marketing interno**

### **2.2.4.1. Introducción y definición de marketing interno**

El cambio de orientación de la organización hacia el consumidor genera la necesidad de alinear a los empleados por medio de programas de marketing interno. En este sentido, el concepto de orientación al cliente que se ha expandido para incorporar la visión interna además de la externa, terminará produciendo una visión más global (holística) del concepto de marketing (Lings, 2004).

El principal mercado de cualquier organización, es su mercado interno, constituido por sus empleados (Parasuman, 1992; Schultz *et al.*, 2003; Thomson & de Chernatony, 1999), quienes han de conocer los productos, los servicios, los programas y las estrategias corporativas para que la interacción con los clientes esté en línea con las expectativas creadas por la marca/organización. Para crear una verdadera cultura de empresa centrada en el cliente y no caer en la rutina general de tratar a la gente de manera mediocre es necesario que los empleados conozcan, sientan y vivan la estrategia de la empresa (Punjaisri & Wilson, 2012). Sin empleados satisfechos no es posible tener clientes satisfechos (Parasuman, 1992; Villafañe, 2013). Un programa exitoso de marketing interno forma a los empleados en sus comportamientos y actitudes y les ayuda a comprender sus responsabilidades y roles para representar activamente a la organización y generar valor (Rafiq y Ahmed, Pervaiz, 1993, 2000).

Encontrar una definición adecuada de marketing interno no es tarea fácil. Sin embargo, aunque sus definiciones, sus competencias, sus límites y su terminología todavía están en vías de definición, varios autores están de acuerdo en que tiene tres orientaciones: marketing interno a clientes internos; marketing interno como un facilitador en la implementación de la estrategia de marca; y marketing interno a mercados internos (Rafiq & Ahmed, 1993, 2000; Manhart, 2009).

El concepto se ha estado discutiendo en la literatura de marketing y otras disciplinas relacionadas desde hace 25 años (Rafiq & Ahmed, 2000). A pesar de varios intentos de la formalización y de operativizar las acciones de marketing interno (Tansujah, Randall & McCullough, 1988; Bak *et al.*, 1994), no ha habido consenso en una única definición entre investigadores académicos y profesionales (Rafiq y Ahmed, 1993, 2000). En consecuencia, todavía quedan muchas áreas a explorar para que el cuerpo de conocimiento tenga suficiente masa crítica lo que impide que se desarrolle a nivel práctico. Thomson (2003) informa que solamente un 1% del total de la inversión en marketing y *branding* a nivel global se dedica a marketing interno y al *internal branding*.

La terminología y las primeras conceptualizaciones de marketing interno se pueden encontrar en el trabajo de Berry, Burke & Hensel (1976), Sasser & Arbeit (1976); Berry (1981) y Grönroos (1981). Berry, Burke & Hensel (1976) y Sasser & Arbeit (1976) proponen que el marketing interno es la forma de mejorar la calidad del servicio externo a través del reconocimiento y de la mejora constante de la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción de los empleados. Grönroos (1984) manifestó que el marketing interno consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a las personas a colaborar en la organización para conseguir su orientación hacia el mercado. Berry & Parasuraman (1992:25) ofrecen una definición concisa que engloba los aspectos relevantes del marketing interno y de sus sub disciplinas, como el *employer branding* y el *internal branding* como la áreas que estudian a los clientes



internos, de la relación entre los empleados y la organización y de cómo se percibe la empresa como sitio para atraer y retener profesionales. Según ellos:

*Marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener personal cualificado a través de puestos de trabajo que satisfagan sus necesidades. Marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes internos y es la estrategia de adecuar los puestos de trabajo para que se adapten a las necesidades humanas.*

Beckwith (1998:158), define al marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa –con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes– a un "mercado" constituido por los trabajadores –“clientes-internos”– que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad. Uno de los conceptos más recientes es el de Kotler (2006), quien lo define como la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes. Estos tres conceptos expuestos por distintos autores coinciden en el sentido de que el marketing interno ayuda a motivar a los empleados, lo que trae como consecuencia directa un incremento en su productividad y un adecuado servicio al cliente.

El marketing interno implica dos tipos de procesos de gestión: la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación (Romero Pupo, 2004). El primero de los procesos se refiere a gestionar las actitudes de los empleados y su motivación, a fin de que tengan una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes e implica un proceso continuo. Los tres tipos de actitudes de las que se han ocupado tanto el comportamiento organizacional como el marketing interno son: 1) la satisfacción en el puesto de trabajo: es la actitud general de un individuo hacia su puesto; 2) la involucración en el puesto es el grado en el que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima; 3) el compromiso organizacional es el grado en el que el empleado se identifica con una organización determinada y sus metas y desea mantener la pertenencia a ella. La actitud más importante es la primera. En este sentido, las variables que determinan dicha satisfacción son: un trabajo

desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo satisfactorias y compañeros que respalden. Hay una correlación positiva entre motivación y productividad (Drogè *et al.*, 2000).

La gestión efectiva de los empleados requiere que la organización tenga lo que los autores denominan orientación hacia los mercados internos (*internal market orientation* [IMO]) de la misma manera que las organizaciones orientadas hacia sus clientes tienen que enfocarse en los mercados externos (King & Grace, 2008). En tal sentido el “IMO se encarga de buscar, generar y comunicar la información que atañe a las necesidades y los deseos de los empleados, y el diseño y la implementación de las respuestas apropiadas para acometerlas” (Lings, 2004).

No obstante, como sostienen Grace & King (2008) *et al.*

*[...] alinear las actitudes y comportamientos de los empleados (mercado interno) para que la organización se beneficie en su conjunto, es importante ser conscientes de que este proceso puede ser aceptado entre los empleados con cinismo, resistencia incluso con un comportamiento negativo.*

El segundo tipo de proceso de gestión, el de la comunicación, se refiere a que la organización ha de ser consciente que debe integrar y gestionar toda su comunicación basándose en los preceptos del IMC: todo el personal necesita información para poder realizar sus funciones como líderes y proveedores de servicios a clientes internos y externos (Schultz *et al.*, 2003). Es un proceso discreto en el que se incluyen actividades de información a intervalos de tiempos apropiados.

Según Schmitt (2010) para un correcto marketing interno, las máximas autoridades de las instituciones, deberán tener presente que:

- Los trabajadores son sus clientes más importantes.
- Informar y formar a todo el personal de la institución, sin distinción de categorías o tareas, sobre la realidad del mercado, los clientes, sus

necesidades, sus quejas, reclamaciones, para que todos con esta información estén aptos para el cambio.

- Formar al personal en la “cultura del detalle”, identificar en cada departamento, en cada puesto de trabajo, quién es su cliente interno inmediato antes de que el producto o servicio llegue al consumidor final, aplicando el marketing entre estos clientes proveedores internos igual que con los externos.

La interrelación de estas dos gestiones es un requerimiento para un enfoque eficaz del marketing interno, y para ello es necesario que el mismo cuente con los siguientes fundamentos: 1) ha de considerarse como parte integral de la estrategia de la dirección; 2) el proceso de marketing interno no ha de ser contrarrestado por la estructura organizativa o por la falta de apoyo de la dirección; 3) la alta dirección ha de demostrar constantemente una actitud de apoyo activo a dicho proceso; 4) el marketing interno comienza por la alta dirección, seguidamente, la dirección media y los supervisores han de aceptar y desempeñar su papel en el proceso (Schmitt, 2010).

#### **2.2.4.2. El marketing interno como factor impulsor de la calidad en empresas de servicios**

Tanto la intangibilidad como la inseparabilidad de los servicios determinan que el cliente forme sus preferencias durante la prestación del servicio en sí mismo, junto con la valoración de todas aquellas manifestaciones o pequeños detalles asociados al proceso de compra, prestación y postventa del servicio (Manhert, 2009). En el marketing de producto, por el contrario, esta valoración se construye una vez el producto ya está fabricado y distribuido. En el actual proceso de intangibilización de los beneficios, la división entre producto y servicio tiende a difuminarse con lo que el concepto de servicio está aplicándose también al marketing de producto.

Como se ha descrito, el servicio se crea y se desarrolla con la presencia, participación e involucración del cliente por lo que el papel de los empleados en la prestación del servicio es crítico (Schultz *et al.*, 2003; Lambín, 2012; Sartain &

Schumann, 2006). Los elementos que los clientes consideran como los más importantes para una alta valoración de la calidad del servicio son aquellos que dependen del factor humano como: el cumplimiento de promesa y la actitud, compromiso e involucración de los empleados como elementos constituyentes de la calidad del servicio (Giehl & LePLa, 2012; Kimpakorn, 2011). Es necesario que las organizaciones dejen de fijar su atención exclusivamente en el cliente de puertas para afuera (cliente externo), olvidándose de que los encargados de alinear, construir, mejorar todo, brindar calidad de servicios que permitan satisfacer las necesidades y deseos de estos clientes externos, son todos los recursos humanos de la empresa, es decir, sus clientes internos (Giehl & LePLa, 2012; Manhart, 2009). Es así como deben iniciarse, según los autores, las acciones de marketing interno en cualquier tipo de organización, en especial en el sector servicios –público o privado–, siendo necesario que las máximas autoridades de la compañía comprendan que su institución debe contar con un muy buen marketing interno para lograr una vinculación eficiente y especialmente rentable entre los clientes internos y externos (Vallester y De Chernatony, 2004). Así como la función del marketing tradicional es realizar promesas y la del marketing relacional es cumplirlas, se debe conocer que la función del marketing interno es permitir que se hagan las promesas y asegurar que se cumplan, con lo cual se estaría poniendo énfasis en el principal factor que el cliente valora sobre la calidad del servicio: “El cumplimiento de una promesa” (Ind, 2001:34)

#### **2.2.4.3. Engagement**

El concepto de *engagement* es, obviamente, mucho más amplio que el objeto de estudio de esta investigación. Por lo tanto, a efectos de la presente investigación, es necesario limitar la discusión sobre el *engagement* a aquellos aspectos que afectan directamente a la contextualización y conceptualización del *Internal branding*.

Este documento se inicia con la cita: “Empleados satisfechos producen clientes satisfechos” (Parasuman, 1992, Villafañe, 2014) para sintetizar la importancia que

tiene que los empleados sean parte activa en la generación de valor, ya sea en su interacción directa con los clientes como es habitual en el sector servicios, o ya sea en las relaciones que el empleado tiene dentro de la organización. En cualquier caso y en cualquier circunstancia, el *engagement* es un objetivo necesario para que la organización mantenga su competitividad (Kahn, 1995). Pero conseguir empleados satisfechos es una misión compleja que requiere, ante todo, una voluntad clara del equipo directivo, el diseño e implementación de unas estrategias y unas políticas específicas, la dedicación y compromiso de unos recursos especializados humanos y materiales (Mosley, 2007), y unas actitudes previas de los empleados (Saks, 2006). Sin embargo, la realidad está lejos de lo que se postula en ámbitos académicos y profesionales. La realidad evidencia que “los consumidores dicen que los empleados actualmente no están al nivel que esperan y que en muchos casos están, de hecho, perjudicando las relaciones con la marca (Thomson & Hecker, 2000:54). La gestión del *engagement* es, de acuerdo con las fuentes consultadas, la gestión de uno de los activos más importantes de la organización.

El *engagement* es un concepto que implica directamente a todos los ámbitos estratégicos y operacionales de la organización con especial énfasis en la cultura del organización porque, según Welch (2011:339)

*"en las organizaciones más eficientes, existe un alineamiento cultural entre la organización y los empleados, junto con el alineamiento estratégico entre las acciones y los objetivos corporativos".*

Es decir, la gestión del *engagement* está incluido en las competencias de RR HH aunque su visión y propósito es un tema estratégico de la organización (Kompaso & Sridevi, 2010).

El concepto de *engagement* es clave en el *internal branding*. El *internal branding*, tiene como objetivo ulterior la gestión de la relación empleado/marca en base al conocimiento, la comprensión y la afiliación proactiva del empleado con la promesa de la marca para que este contribuya a efectivamente a la consecución de los objetivos de la marca ante sus *stakeholders*. Las actitudes, el

comportamiento y el sentimiento que los empleados tienen al desempeñar su trabajo puede contribuir de una forma relevante a sustanciar la ventaja competitiva de la marca y de la organización (Aguado y Jiménez, 2009). Desde el inicio del proceso de cambio de orientación de hacia el cliente, el rol del empleado en la entrega al cliente de la promesa de la marca es un tema importante que afecta a la gestión de la organización, a sus capacidades para la innovación y su competitividad (Welch, 2005). De hecho, la evolución del marketing no se ha producido exclusivamente en la relación cliente/marca sino que, necesariamente, presta atención al rol fundamental del empleado en la consecución de los objetivos de la marca. El nacimiento del marketing experiencial constituye la adaptación de la estrategia y las políticas de la organización a entender y gestionar las experiencias que los clientes tienen con la marca/organización lo cual sitúa al empleado en el centro de la relación cliente/marca. Una buena gestión de marketing interno dentro de una institución logrará conseguir la fidelización del cliente interno, haciendo que todos los integrantes de la organización comprendan la filosofía de la entidad, la difundan y la defiendan (Sartain & Schumann, 2003), se pongan y luzcan con orgullo la camiseta de su institución con un claro sentido de pertenencia (Jiménez, 2014). El marketing interno se desarrolla, entonces, para profundizar en la comprensión de los factores inherentes a la relación empleado/organización y la relación empleado/marca para que la organización pueda influir sobre ella. El *Internal branding*, es un paso más en la gestión de la vinculación del empleado con la marca que, enmarcado en el contexto competitivo actual, puede tener consecuencias muy positivas para todos los *stakeholders* de la marca.

De la revisión documental se evidencia la creciente importancia del *engagement*, lo cual puede parecer una obviedad, pero todos los autores coinciden en describir que el estado del desarrollo conceptual es pobre y, la mayoría del conocimiento existente proviene del mundo profesional – de las consultoras -- más que del mundo académico. Por lo tanto, se puede concluir de forma general que el estado del *engagement* es el siguiente:

En general, existe cierta confusión sobre la definición de *engagement*. Saks (2006) hace una recopilación conceptual y cronológica exhaustiva de las diferentes definiciones y acepciones que este concepto tiene desde el ámbito académico y señala que las investigaciones existentes son de carácter profesional más que académico y que es necesario seguir profundizando en la comprensión de los antecedentes y consecuencias del *engagement*. Otros autores coinciden pero cada uno aporta su propia definición, como se verá más adelante en el punto 3.1.2.3. de este documento.

En ese mismo sentido Saks (2006), incide en que es necesario diferenciar el *engagement* con el puesto de trabajo y con la organización. Especialmente en el contexto de la presente investigación, es importante diferenciar el *engagement* que se produce entre la relación empleado/organización y el que se produce en la relación empleado/marca. Incluso si la marca y la organización comparten nombre –que es lo habitual en el sector servicios– la relación entre la organización y la marca son sensiblemente diferentes. La marca persigue influenciar el comportamiento y las actitudes del empleado en su interacción con los clientes y durante el proceso de generación de valor. La relación entre el empleado y la organización es más amplia, compleja y frecuente. En el caso de que la organización utilice el mismo *namimg* que la propuesta de valor, entonces la relación empleado/organización está cualificada por la relación empleado/marca de una forma más directa que si la marca corporativa es diferente a la marca comercial (Costa, 1999). Este es un tema muy importante para el *internal branding* y sus estrategias de comunicación y por lo tanto se tratará con más profundidad más adelante.

En su caso, los directivos deben comprender que el *engagement* de los empleados es un proceso continuo a largo plazo que requiere interacciones continuas a través del tiempo para poder generar "obligaciones" y un estado de interdependencia mutua" Saks, (2006).

Por su parte, algunos autores argumentan que es posible medir cuantitativamente las diferencias en el grado de *engagement* de los empleados. Es necesario poder

cuantificar, modelizar y conceptualizar con precisión el impacto que el *engagement* tiene en el bienestar de los *stakeholders* de la organización. Estos autores proponen que existen variables que pueden predecir el desempeño de los empleados, las posibilidades de éxito de una organización y su rendimiento financiero y medir el nivel de *engagement* con la organización y con la marca (Saks, 2006). En este mismo punto sobre el *engagement*, se dedica un apartado especial a la importancia de la comunicación en relación con este concepto.

En definitiva, el *engagement* implica a la toda la organización pero sobre todo a los individuos, a las personas, y su bienestar y, por lo tanto a su desempeño y continuidad en la organización (Aguado & Jiménez, 2009). El tema esencial subyacente al discurso del *engagement* de los empleados se basa en la idea de que los empleados estarán más dispuestos a contribuir al éxito de la empresa si la empresa cumple con su discurso sobre la importancia de los empleados. (Macey et al, 2009).

#### **2.2.4.3.1. Definición de *engagement***

Este no es el foro adecuado para profundizar sobre las innumerables definiciones que existen del concepto *engagement*. Sin embargo, al ser el objetivo esencial del *internal branding*, es necesario hacer un repaso para extraer la esencia del concepto y sus implicaciones.

Para *Perrin's Global Workforce Study* (2003), *engagement* es “la voluntad y la capacidad de los empleados para colaborar con su compañía a tener éxito, en gran medida, proporcionando esfuerzo discrecional sobre una base sostenible”. De esta definición cabe destacar la implicación de factores emocionales como la voluntad del empleado, pero incidiendo del mismo modo en el trabajo en cuanto a la capacidad y esfuerzo.

Por su parte, Robinson et al (2004) definen el *employee engagement* como “una actitud positiva en poder del empleado hacia la organización y su valor. Un empleado comprometido es consciente del contexto empresarial y trabaja con sus compañeros para mejorar el rendimiento en el trabajo para un mayor beneficio de



la organización. Ésta debe trabajar para desarrollar y fomentar el compromiso, lo que requiere una relación de doble vía entre el empleador y el empleado”. En este caso, es de suma importancia hacer hincapié en la necesidad de que el empleado se comprometa con su organización y que esta relación sea mutua y emane en una doble dirección.

En ese sentido, Thomson y Hecker (2000) apuntan a que “el *engagement* es intelectual cuando los empleados conocen, entienden y están alineados con los asuntos de la organización y saben cómo la gestión adecuada de estos asuntos podría afectar positivamente a la organización y a los empleados. Es lo que se llama capital intelectual y gestión del conocimiento. También es emocional, en cuanto a que despierta sensaciones, creencias, percepciones y valores que determinan si los empleados aplican su conocimiento constructivamente para apoyar la consecución de los objetivos. (Thomson & Hecker, 2000).

Mosley (2007) habla de cómo los programas de marketing interno y de *internal branding* pueden jugar un papel importante en elevar la notoriedad de los valores deseados para la marca y puede que incluso promuevan el *engagement* con la marca, pero un cambio real hacia una cultura basada en la marca solo será efectivo cuando los valores de la marca estén profundamente enraizados en el liderazgo diario y en los procesos que la organización ponga en marcha para gestionar personal.

Macey (2009) habla de que “el sentimiento de *engagement* se produce solo cuando existe un objetivo o propósito específico”. En este sentido, el *engagement* se produce:

1. Cuando el entorno promueve compartir información, produce oportunidades para el aprendizaje y promueve el equilibrio en la vida de las personas creando como resultado niveles sostenidos de energía de iniciativa personal.

2. Se produce igualmente cuando a los empleados les gusta el trabajo que hacen y comparten sus valores y cuando son tratados de una forma recíproca dentro de la organización.
3. Cuando las personas se sienten seguras de que pueden tomar su propia iniciativa
4. Además, es estratégico cuando las personas conocen cuales son las prioridades estratégicas, su razón de ser y su propósito. Siempre que la organización alinee sus procesos y prácticas – además de su cultura- con la consecución de los objetivos.

Por esto, según Macey (2009) el *engagement* no es solo “cuestión de una sola vez”, sino que ayuda a la organización a conseguir una ventaja competitiva encontrando la forma de crear, y después mantener, el nivel de energía y pasión de los empleados. “Se trata de poner a personas comprometidas en puestos que ayudarán a comprometer con un liderazgo que está enfocado en facilitar lo que sea necesario para mantener la unión”.

Por último, es conveniente mencionar a Welch (2011:341) porque define *engagement* como “un estado psicológico dinámico e influenciable que vincula al empleado con la organización que se manifiesta en el desempeño individual de los miembros de la organización en términos físicos, cognitivos y emocionales y que es influenciado por las comunicaciones internas de la organización”. Este es un concepto inmensamente grande y complejo por lo que se asumirá como la definición de Welch como definición de trabajo de esta investigación y del resultante documento que la expone.

El *engagement* se concreta, según Macey (2009) en cuatro sensaciones que el empleado tiene en su relación con la organización y/o la marca:

- Sentido de urgencia: Los empleados *engaged* (o comprometidos) tienen un sentido más desarrollado de alerta y de proactividad que los otros.
- Sentido de proactividad: Estos empleados toman la iniciativa para evitar o prevenir problemas en vez de esperar que les den instrucciones.

- Sentido de la intensidad: usa más recursos cognitivos y emocionales durante su trabajo porque se anticipan a los problemas y ven antes las oportunidades.
- Sentido del entusiasmo: tiene una visión integradora y analiza el funcionamiento de la organización en diferentes niveles afectivos/cognitivo.

#### 2.2.4.3.2. *Engagement* y la comunicación

- La Comunicación Interna es una parte del contexto organizacional donde se produce el *engagement* o el *disengagement* (Baller et al, 2011) y el futuro de la relación entre las organizaciones y sus empleados depende en cómo se comunican entre ellos no como empleados pero como "públicos internos" (Thomson y Hecker (2000:49). Welch (2011:329) ratifica esta idea y añade que "los profesionales de la comunicación involucrados en la gestión de la comunicación a empleados necesitan profundizar en la comprensión del concepto para poder diseñar estrategias y tácticas que contribuyan al desarrollo y la gestión del *engagement*. Porque la Comunicación Interna influye en el *engagement*; es una práctica organizacional con el potencial de transmitir los valores de la organización a todos los empleados para involucrarlos con los objetivos de la organización en el que programas de Comunicación Interna bien diseñados son un factor importante: Se ha reconocido que si las comunicaciones tienen unas estrategias claras, abiertas y efectivas, tienen un papel crítico en el *engagement* de los empleados (Welch y Jackson, 2007). Es decir que si se puede aceptar que mejorando la comunicación mejora la relación, la Comunicación Interna en su sentido más amplio es el "aceite de la organización" (Costa, 2014).
- Sin embargo, conseguir más calidad en la comunicación no necesariamente genera mejor desempeño de los empleados, de hecho, parece que lo inhibe, pero tiene una correlación positiva con la satisfacción con el puesto de trabajo, el *engagement*, trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones (Rodwell et al, 1998:286). Esto puede llevar a pensar erróneamente que la comunicación siempre influye positivamente el

desempeño y que la intensidad y frecuencia de la comunicación son la única manera de generar atención o interés hacia la marca. Esta precisamente es la función de la planificación estratégica de la comunicación de la marca, mejorar la calidad de la comunicación entre la marca y el empleado por medio de la utilización de metodologías, procesos y modelos de eficiencia reconocida en publicidad y RR PP. Welch (2011:338) apunta: "Las contribuciones de las disciplinas de RRPP y de Comunicación Corporativa al *engagement* organizacional son sorprendentemente escasas, asumiendo que la Comunicación Interna es una intervención organizacional que puede tener un impacto positivo en el desarrollo del *engagement* de los empleados."

- Saks (2006) propone un modelo para medir el *engagement* de los empleados y la Comunicación Interna. Este modelo abre el camino a más investigaciones sobre el impacto de la Comunicación Interna para aumentar el *engagement*. Saks sugiere que estas investigaciones arrojen luz sobre temas como:
  - La estrategia del mensaje
  - El tono de la comunicación
  - La profundidad de la información comunicada
  - y puede ser el inicio del diseño de instrumentos de evaluación y de auditoría. De hecho, estas reflexiones han sido una inspiración para la presente investigación, como ya se ha argumentado.

## **2.3. La marca como un sistema de relaciones entre la organización y sus *stakeholders***

### **2.3.1. Introducción**

El objetivo de esta investigación es explorar si las metodologías, procesos y herramientas de la planificación estratégica de la comunicación de la marca, normalmente utilizados en Publicidad y Relaciones Públicas, pueden ser aplicados a la comunicación de marca a los empleados para mejorar su eficacia. Para poder responder a la pregunta de investigación, es necesario continuar ahora con el análisis de la naturaleza de la marca en este nuevo entorno. La marca ha evolucionado de ser un instrumento comercial a convertirse, además, en un activo estratégico intangible de primer orden por las relaciones que establece con sus *stakeholders* como se evidencia de la revisión documental. Es especialmente importante identificar los fundamentos y las dimensiones de la marca para poder concretar, en base a los autores de referencia, la justificación académica de la evolución de la marca y la importancia que tiene su relación con el empleado en el proceso de creación del valor al cliente como soporte de la ventaja competitiva de la organización.

En este apartado no se pretende demostrar el poder de las marcas porque el corpus de conocimiento sobre ellas es profundo, extenso e intenso y mucho más amplio que el foco de esta investigación. Sin embargo, esta sección revisa la evolución del constructo marca a través de las definiciones disponibles en la literatura existente, en un intento de esclarecer y actualizar los conceptos implicados y argumenta los fundamentos conceptuales sobre los que se apoya la construcción formal del *internal branding*.

En esta sección se profundiza en todos los conceptos constituyentes e involucrados en el *internal branding* desde la perspectiva de la comunicación y de cómo esta puede influir en el *engagement* que los empleados tienen con ella. Para ello, se analiza la importancia que la comunicación tiene en la creación y gestión de las relaciones que las marcas pretenden.

Dentro del ámbito de conocimiento del *internal branding*, es necesario analizar y revisar el constructo marca para poder comprender la naturaleza de las relaciones que la marca establece con sus *stakeholders* y poder influir sobre ellas. Una definición estrecha de este constructo

Por lo tanto, este tercer apartado profundiza en el estudio y en el análisis del constructo Marca, con la intención de definirlo y conducir la discusión para argumentar que la marca es -entre otras funciones- un sistema de relaciones entre todos sus *stakeholders* en el que los empleados tienen un rol predominante en como la marca es percibida por los clientes, especialmente en el sector servicios. Además, aporta y define los conceptos necesarios para utilizar con éxito las metodologías, procesos y herramientas de la planificación estratégica de la comunicación de marca.

En esta sección se pretende conseguir tres objetivos:

- a. Explorar el cuerpo de conocimiento sobre la marca con el fin de precisar las definiciones de los conceptos utilizados en la argumentación de la pregunta de la investigación.
- b. Hacer un estudio en profundidad de la literatura existente para argumentar que la conceptualización del constructo marca ha evolucionado a la vez, y si no por delante, del cambio de paradigma hacia la orientación al cliente. En este proceso de evolución la marca ha trascendido su propia esencia para convertirse en un activo estratégico intangible de primer orden y que es esencial en la aportación de valor a la organización. En esta línea, se enfocará la discusión para apoyar la definición de marca como un sistema de relaciones positivas sostenibles entre los *stakeholders* y se profundizará en la exploración de como la marca se ha adaptado al desarrollo del sector servicios y a las nuevas prácticas corporativas.
- c. Analizar y estudiar la relación entre el empleado y la marca como nexo de unión entre la organización, la marca y sus clientes. La relación cliente/empleado es una fuente de valor y puede llegar a ser una ventaja competitiva. Por eso, es necesario vincular el marketing interno con la estrategia de la

marca. Esta es la razón del nacimiento del *internal branding*: la gestión del *engagement* de los empleados con la marca para que estos generen experiencias sostenibles positivas con los clientes. La marca es, por lo tanto, el concepto clave del *internal branding*.

Para conseguir estos objetivos, esta sección aborda tres temas importantes que contribuyen a esclarecer la pregunta de investigación:

1. La base conceptual y técnica de la nomenclatura utilizada en la gestión de la comunicación de la marca,
2. Se estudia la evolución del constructo marca a través de las definiciones aportadas por académicos y profesionales sobre marcas y sobre *Internal branding*,
3. Se estudia la relación empleado/marca como nueva área de conocimiento y gestión.

### **2.3.2. Discusión sobre la evolución del constructo marca**

Para evitar realizar otra de las muchas revisiones en profundidad de la definición de marca desde el punto de vista del marketing y en aras de aportar una visión mucho más amplia, se propone revisar la documentación existente bajo la perspectiva de que una marca es una entidad compleja, multivariable y multidisciplinar (Arrese, 1998) de capital importancia para el desempeño de la organización y la sostenibilidad de su ventaja competitiva. El ámbito de actuación de la marca está trascendiendo, ahora a mediados de la primera decena del S XIX, su ámbito natural del marketing para asumir el rol de activo estratégico intangible del que la organización depende para su supervivencia. Por lo tanto, se propone abordar esta discusión sobre la marca no como un mero problema conceptual sino como una construcción teórica de carácter epistemológico. Los términos “concepto” y “constructo” tienen significados similares. Sin embargo, existe una diferencia importante. Un concepto expresa una abstracción formada por generalizaciones sustraídas de casos particulares.

Un constructo también se utiliza como sinónimo de un concepto, sin embargo, tienen un sentido adicional, el de haber sido inventado o adoptado de manera deliberada y consciente para un propósito científico especial (Kerlinger, 1988). Por un lado el constructo forma parte de los esquemas teóricos y está relacionado de varias maneras con otros constructos. Por otro lado, la “marca”, es tan definida y específica que puede ser observada y medida. Se pueden hacer observaciones de su capacidad de competir, de su notoriedad, la relevancia de la promesa que propone o cualquier otra variable que afecte a su desempeño. Aproximarse a conceptualizar la marca como un constructo epistemológico supone establecer el corpus de conocimiento de la marca e identificar las relaciones que este tiene con otros constructos afines como los constructos “organización”, “cliente” y “empleado”.

### **2.3.2.1. La importancia de los activos intangibles**

El primer paso en la discusión sobre la evolución de la marca es emplazarla dentro de lo llamado por los autores, como un activo intangible. La marca es considerada por los autores de referencia como uno de los activos intangibles más importantes de la organización (Lev, 2001; Villafañe, 2005; Fernández, 2009; Brujó, 2011). En este punto, se estima necesario profundizar en la naturaleza y características de estos activos por su impacto e influencia en el desempeño de la organización aunque, también es necesario limitar su discusión en el ámbito de la presente investigación. Para una discusión técnica en profundidad sobre la gestión de los activos de la organización es necesario revisar la obra de Baruch Lev que es un férreo defensor de la importancia de los activos intangibles en el mundo organizacional y uno de sus autores de referencia más importantes en la promoción de la idea que el aumento vertiginoso de la influencia de los activos intangibles en las tres últimas décadas ha provocado cambios fundamentales en la estrategia de las organizaciones y en su ámbito de actuación para poder adaptarse a la evolución del entorno competitivo. Esta evolución ha sido provocada, según Lev (2001), por tres motivos. En primer lugar, la incesante presión competitiva producida por la globalización del comercio; segundo, la



creciente desregulación de los mercados y, tercero, la revolución tecnológica. Estos cambios en el entorno están forzando a las organizaciones a enfocar el mantenimiento de su ventaja competitiva en base a la innovación continua de productos, procesos y diseños organizacionales. La identificación e incorporación de la gestión de los activos intangibles aportan al mundo empresarial una visión innovadora de la importancia que estos activos suponen como una fuente imprescindible e incopiable para mantener y reforzar la ventaja competitiva de la organización (Villafañe, 2005)

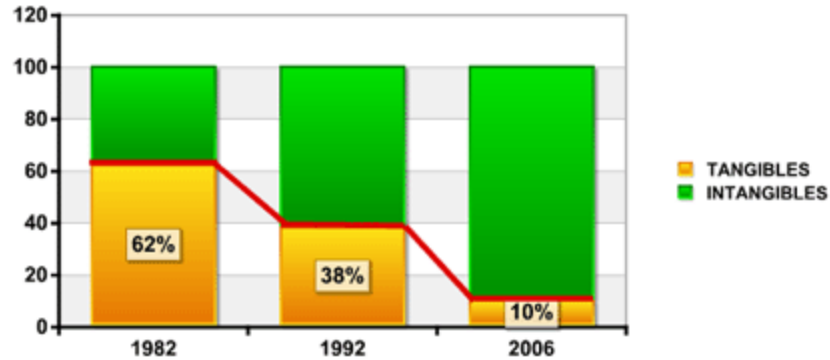
Como señala Costa (2003), la importancia de los activos intangibles viene sobre todo por la nueva dimensión empresarial que da mayor valor a lo inmaterial sobre lo productivo. Este autor apunta: "Nadie compra -ni compró jamás- un producto o un servicio motivado por la estructura del capital de la empresa, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción. Es el fin del pensamiento industrial y de la cultura material en los últimos alientos del siglo XX" (Durán & Jiménez, 2014).

Así las cosas, «las relaciones económicas de producción [ya] no son únicamente a nivel de tierra, capital y trabajo (activos tangibles, con vida útil, agotables, depreciables) sino, y más importante aún, las derivadas del procesamiento de información y de participación del conocimiento (activos intangibles, con vida indeterminada, que crecen con su uso, no se pueden depreciar ni despreciar)» (Mantilla, 2004, en Plata López, 2005).

Los activos intangibles son las fuentes más importantes de la organización que otorgan ventajas competitivas sobre otras empresas, aquella organización que posea unos procesos operativos excelentes, conozca con todo detalle a su segmento de mercado, posea el conocimiento para desarrollar un producto único, motive a sus empleados, este a la vanguardia de las tecnologías e innove, tendrá garantizado su éxito. La creciente aportación de los intangibles al valor de la empresa se explica consistentemente pues, como demuestra el siguiente gráfico

al menos, dos terceras partes del valor de la empresa en el mercado, los generan estos activos<sup>3</sup>.

### Evolucion valor de los activos en la empresa.



Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Son un conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades por medio de su empleo en el ente económico; estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios. Dentro de este grupo se incluyen conceptos tales como: crédito mercantil, marcas, patentes, concesiones y franquicias, derechos, *know how* y licencias. Un activo intangible se reconocerá si, y sólo si, en primer lugar, es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad; y en segundo lugar, el costo del activo puede ser medido de forma fiable. El criterio de reconocimiento basado en la probabilidad siempre se considera satisfecho en el caso de los activos intangibles que son adquiridos independientemente o en una combinación de negocios (Lev, 2001; Fernández, 2009).

La identificación de los activos intangibles como fuente de desarrollo de la posición competitiva de la organización tiene repercusiones en tres áreas imprescindibles de la organización y que afectan directamente al *internal branding* y a sus

<sup>3</sup> Fuente: [http://www.webandmacros.com/activos\\_cuadro\\_mando\\_integral.htm](http://www.webandmacros.com/activos_cuadro_mando_integral.htm)

estrategias de comunicación. Primero, están los activos intangibles vinculados a la innovación (productos, procesos, estructura), segundo los activos intangibles vinculados a los Recursos Humanos (conocimientos y habilidades de los empleados) y tercero, los vinculados a la organización bien sea internamente - métodos y procedimientos de trabajo, análisis de la cadena de valor- o externamente, fundamentalmente las marcas, la reputación e imagen de la empresa (Lev, 2001, Villafañe, 2005, 2013). Los activos intangibles incluyen más conceptos de los que puede parecer a primera vista: por un lado, patentes, marcas y modelos de utilidad; por otro, obras de propiedad intelectual y contenidos, así como información y procesos; y secretos industriales y comerciales que a veces adoptan la forma del *know-how* y aportan un valor diferencial para la organización.

### **2.3.2.2. Los activos de la marca**

Aaker (1992) define la marca como el conjunto de activos y pasivos que vinculados a su nombre y símbolos añaden o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiando a los clientes de la compañía...” y Keller lo define como el efecto diferenciador que tiene el conocimiento de la marca en la respuesta del consumidor al marketing de una marca”. Una adecuada gestión de marca tiene un efecto directo en la propia capacidad de incrementar el valor de una compañía. Una marca bien gestionada tiene una influencia clara en comportamientos de los consumidores, generando efecto en ventas y por lo tanto, creando valor para la marca y para los accionistas (Brujó, 2011) De esta forma la marca requiere ser entendida como un activo intangible, patrimonio de toda la organización, siendo el máximo órgano de gobierno de las empresas el último responsable de preservar su integridad y consistencia en su desarrollo e implantación (Alloz, 2002).

Los elementos que constituyen el valor de la marca como un activo estratégico intangible y que son la base conceptual para el concepto de Patrimonio de la marca (*Brand Equity*), que se discutirá más adelante, son, según Keller (1993), y asumidos por la academia y la profesión como una metodología de trabajo

eficiente para medir y evaluar sus características y fortaleza, propone: 1. lealtad de marca, 2. reconocimiento del nombre, 3. calidad percibida y 4. las asociaciones de la marca genera, 5. otros activos en propiedad de la marca (patentes, logos, demos, músicas, conceptos, etc.). Todos estos conceptos se discuten en profundidad en el siguiente apartado de este capítulo pero, en este punto es importante resaltar que la gestión de estos elementos implica directamente al *internal branding* y a su comunicación y a las relaciones empleado/organización y empleado/marca. De hecho, Villafañe (2014) incorpora estos conceptos a su concepto de reputación interna.

#### **2.3.2.2.1. Gestión de los activos de la marca**

La gestión de los activos de la marca es competencia directa y exclusiva del departamento de marketing y esta investigación no pretende ser un compendio sobre esta disciplina. Por lo tanto, enfocaremos la discusión de la gestión de los activos de la marca en los aspectos que, dentro del ámbito del *internal branding* y de la pregunta de investigación, son relevantes. Es decir, la discusión que sigue a continuación trata con el rol que la comunicación tiene en la marca y en la gestión de los puntos de contacto entre la marca y sus *stakeholder*, especialmente enfocado a aportar evidencias sobre la naturaleza relacional de las marcas. Usos, actitudes y frecuencia de la categoría, conocimiento de la marca, marca preferida, marca recomendada, uso de la marca y las consideraciones de su uso o asociaciones de la marca.

#### **2.3.2.2.2. Estrategias de comunicación de la marca**

Este es el ámbito de conocimiento de esta investigación. El tema de la estrategia de comunicación de la marca es el tema central del análisis y de las discusiones pero, en este momento es necesario citar a Durán y Jiménez, (2014) cuando argumentan que la comunicación es una de las herramientas más importantes para gestionar los activos intangibles, pero teniendo en cuenta dos salvedades:

1. La comunicación no es la única herramienta de gestión de los activos intangibles, puesto que éstos dependen en gran medida de variables como el comportamiento corporativo, lo que se escapa, de forma directa, del ámbito de influencia de la comunicación.
2. No todos los activos intangibles de una organización nos interesan del mismo modo para crear el capital imagen, que es lo que permitirá revalorizar a la empresa y en lo que la comunicación tiene algo que aportar. Por ejemplo, las patentes son activos intangibles que la empresa posee o no, pero que no son directamente gestionables por medio de la comunicación.

En capítulos posteriores se hace una revisión documental exhaustiva de este punto.

#### **2.3.2.2.3. Gestión de los puntos de contacto**

Como se ha revisado anteriormente, las organizaciones necesitan comunicarse con sus clientes y consumidores a través de diferentes acciones de marketing para llegar al mayor número de potenciales consumidores al menor coste posible (Ayestarán *et al.*, 2012). Los profesionales del marketing se han centrado en informar a sus audiencias potenciales y de los beneficios y atributos del producto/servicio que ofrecen a través de los canales tradicionales (Schultz *et al.*, 2003). Sin embargo, los cambios que están ocurriendo en los mercados, tanto por la revolución tecnológica como por el incremento de opciones que el consumidor tiene (Spengler & Müller, 2008), han evidenciado que las empresas deben escuchar con más atención a los clientes sobre todo sobre cómo quieren que la empresa les comunique (Schultz *et al.*, 2003).

Las marcas pretenden establecer relaciones con sus *stakeholders*, principalmente consumidores/clientes y esta relación se concreta en los puntos de contacto (Lenderman, 2006), los cuales, según Armano (2006), están orientados a la generación de experiencias y, por lo tanto, definen la naturaleza de la relación entre los consumidores –y el resto de los *stakeholders*– y la marca. La experiencia

de la marca se conceptualiza en las sensaciones, emociones, aprendizajes y respuestas en forma de comportamiento provocadas por los estímulos que la marca envía que son los aspectos de diseño de la marca y su identidad, su comunicación y su gestión de las expectativas creadas (Brakus *et al.*, 2009; Lenderman, 2006).

Esta nueva realidad ha hecho que los profesionales del marketing sean conscientes de que los sistemas tradicionales de comunicar a sus audiencias, fundamentalmente a través de la publicidad, no son suficientemente eficientes para construir la experiencia de la marca (Gillis, 2011). Ahora centran sus esfuerzos en la gestión de las experiencias que el consumidor tiene en todos los puntos de contacto con la marca porque todos son importantes (Kotler, *et al.*, 2005; Spengler & Müller, 2008) pues las experiencias que tengan son acumulativas y forman parte de la percepción que el consumidor se hace de la marca (Arrese, 1998). Aquellas empresas/marcas que son capaces de gestionar los puntos de contacto ganan una ventaja competitiva con respecto a sus competidores (Spengler & Müller, 2008).

Es bajo la naturaleza experiencial de las marcas bajo las que se establecen las relaciones entre la marca y sus *stakeholders* y, los puntos de contacto entre ellos es un tema de alto interés entre académicos y profesionales, especialmente con la irrupción de internet. En los capítulos posteriores se seguirá la discusión sobre la gestión de los puntos de contacto en las estrategias de comunicación del *internal branding* en el entorno digital pero es necesario discutir en profundidad el conocimiento relevante.

Existen diferentes definiciones de lo que son los puntos de contacto. Spengler & Müller, (2008) explican que son todos y cada uno de los sitios y momentos en los que la marca entra en contacto con los consumidores, los no consumidores y el resto de los *stakeholders*. Páginas web, empleados, *callcenters*, recomendaciones de amigos y familiares, productos, tiendas y puntos de venta, informes anuales corporativos son algunos de los ejemplos de puntos de contacto. Neumeier en su *Dictionary of a Brand* los define como cualquier lugar donde el consumidor entra

en contacto con la marca, incluido el uso del producto, el *packaging*, la publicidad, el contenido editorial de las publicaciones de la marca/empresa, las películas donde aparece la marca, las tiendas, el entorno en el que la marca existe e incluso las conversaciones informales que se tengan sobre la marca.

En este nuevo entorno, la gestión de los puntos de contacto, ha desplazado a las prácticas tradicionales del proceso de formulación e implementación de la estrategia de comunicación de la marca (Schultz *et al.*, 2003:146). El procedimiento habitual tiene la siguiente secuencia: primero, y como respuesta al brief del cliente, se desarrolla la plataforma de comunicación para establecer el mensaje más adecuado a las necesidades del público objetivo. Luego se desarrolla la estrategia creativa en la que se codifica el mensaje, y después se formula la estrategia de medios y la selección del mix de medios en base las pautas de cobertura, frecuencia y presión publicitaria que llevará el mensaje a las audiencias elegidas (García Ubeda, 2012). Sin embargo, desde el punto de vista de la gestión de los puntos de contacto este proceso se ve alterado. Ahora, y en respuesta al brief de la marca, los profesionales de la comunicación tienen que tener en cuenta cómo se va a entregar el mensaje y cual es su codificación al mismo tiempo que se define la plataforma de comunicación según las diferentes características de cada punto de contacto (Cuesta, 2013) puesto que el objetivo primordial es comprender dónde, cómo y en qué circunstancias el mensaje entrará en contacto con las audiencias porque, en función de las características del punto de contacto, la entrega del mensaje y, por lo tanto su capacidad persuasiva (Fortini-Campbel, 2001), la receptividad del consumidor y la respuesta que se espera de él, varían (Schultz *et al.*, 2003).

Basándose en la idea propuesta por McLughan (1998) en la que el medio forma parte del mensaje, las especificidades de cada punto de contacto y su disparidad deben ser tenidas en cuenta a la hora de la formulación y diseño de la estrategia de comunicación porque no todos los puntos de contacto entregan el mensaje en las mismas condiciones, en los mismo tiempos o con la misma presión. Por lo tanto, ante la amplia variedad de puntos de contacto que la marca usa para hacer

llegar su mensaje, la efectividad del mensaje se ve cualificada –en positivo o en negativo– en función de las características de cada punto de contacto (Mesa & Carlos, 2005).

Una vez que los profesionales del marketing acepten que el comportamiento de compra de los consumidores es el resultado de la acumulación de todos los impactos de la marca con el consumidor –elementos como el WOM junto con el resto de las acciones emprendidas por la marca– serán conscientes de la importancia de saber con exactitud cómo, dónde y cuándo las personas entran en contacto con la marca (Schultz *et al.*, 2001).

Este cambio en el proceso de formulación e implementación de la estrategia de comunicación implica que el proceso de la gestión de la comunicación de la marca se ve profundamente afectado (Gallardo Vera, 2012). Bajo el proceso tradicional, una vez que el mensaje está decidido tanto en fondo como en forma, es labor de los equipos creativos adaptar la creatividad a los diferentes medios y soportes para asegurarse que las audiencias están expuestas a la misma creatividad en todo el mix de medios, lo cual no explota todas las posibilidades comunicacionales de cada medio, con la consiguiente pérdida de efectividad en la entrega del mensaje (Cuesta, 2013). Al integrar todas las acciones de comunicación de la marca en torno, tanto a la coherencia y consistencia del mensaje a través de medios convencionales, como al receptor y a las circunstancias en las que entra en contacto con la marca, la definición de la estrategia de comunicación está enfocada en los puntos de contacto más que en la planificación y compra de medios (Schultz *et al.*, 2003; Morales, 2009).

Este cambio significa que los gestores de la comunicación deben conocer a fondo las capacidades comunicacionales de cada punto de contacto y de sus idiosincrasias para poder seleccionarlos en función de la relevancia, receptividad y eficiencia de cada uno por separado y en su conjunto. En el entorno comunicacional actual donde existe una saturación de mensajes y donde la tecnología ofrece la posibilidad de personalizar los mensajes, el receptor tiene mucho más control (Sartain & Schumann, 2006; Gillis, 2011). Tradicionalmente, el



receptor era sujeto pasivo en el proceso comunicacional pero en el entorno interactivo actual, establecer un diálogo con él implica diseñar la estrategia de comunicación en función suya y no en función exclusivamente del emisor, lo cual abre un nuevo frente comunicacional: los puntos de contacto internos de la marca o, por expresarlo de otra forma, qué mensajes reciben las audiencias internas y de qué manera, porque ellos, a su vez, son puntos de contacto entre el consumidor y la marca (Jones y Farquhar, 2003; Manhert, 2009).

Como veremos más adelante, los públicos internos son transmisores cualificados de la promesa de la marca por lo que es vital que los gestores de la comunicación de la marca tengan en cuenta tanto a las audiencias internas como a las externas. Es necesario, por lo tanto, que los gestores de la comunicación de la marca sean capaces de gestionar esta complejidad añadida a la dificultad inherente de sobresalir del ruido comunicacional (Kimpakorn, 2011).

Con el fin de aumentar la efectividad en la gestión de los puntos de contacto se deben agrupar en función del proceso de compra de un producto o servicio. El proceso de compra contemplado desde el punto de vista de la marca se ha definido como una secuencia de condiciones que se tienen que producir más allá de que el producto/servicio esté en el sitio adecuado, en el momento adecuado, en el formato adecuado, al precio adecuado y con el grado de conocimiento /credibilidad adecuada (Kotler, 2011, Lambín, 2012). Solamente si el producto/servicio está disponible para responder a la demanda la marca entra a jugar el papel para lo que existe, en primera instancia. Para que la marca consiga atraer y retener a sus consumidores, se necesario que: 1) la marca les suene; 2) tengan cierto conocimiento sobre ella; 3) tenga los atributos que se necesitan de ella; 4) sea seleccionada en función de la promesa que ofrece y las condiciones adecuadas; 5) la marca satisfaga las expectativas creadas en los contactos que ha tenido con el potencial consumidor; 6) solamente cuando las expectativas han superado a la experiencia que la marca prometió en su día, se produce el sentimiento de lealtad que caracteriza a las marcas fuertes. Pero cuando el consumidor no solo está satisfecho con el desempeño del producto/servicio sino

que, además, entiende, comparte y siente afinidad por los valores que la marca representa, es cuando se convierte en un embajador de la marca y empieza a promoverla y a involucrarse con ella (Hogan, Almquist y Glynn, 2005).

Este proceso puede dividirse en tres partes, la primera de las cuales es el proceso previo a la compra, que contempla las fases de generar notoriedad, conocimiento y consideración por la marca. La segunda parte es la compra en sí misma y comprende la selección de la marca. La tercera parte es la de pos compra, que incluye los tres restantes, satisfacción, lealtad y recomendación. La idea central en este punto es, en lo que se refiere a la gestión de los puntos de contacto, que deben aportar coherencia y consistencia a la promesa ofrecida por la marca (Ghodeswar, 2008).

Todas las comunicaciones y la suma de las experiencias que el consumidor ha tenido con la marca durante cada fase del proceso forman las opiniones del consumidor y tienen que proporcionar una experiencia total positiva en cada uno de los puntos de contacto (Lenderman, 2006).

Como veremos en los siguientes capítulos de este documento, la comunicación de la marca crea las expectativas por medio de la promesa que esta propone y el *internal branding* es responsable de gestionar el punto de contacto más importante, especialmente en el sector servicios, que es la interacción entre los empleados y los clientes. En conclusión, es crítico entender cómo es el proceso de compra a la hora de analizar, argumentar y comprender cómo la estrategia adecuada de *internal branding* afecta al consumidor en su camino hacia la marca, tal como se verá en el último capítulo de este documento (McDonald *et al.*, 2001; King & Grace; 2005; De Chernatony & Dall'Olmo Riley, 2000).

Por lo tanto, la empresa debe asegurarse de generar las condiciones idóneas para que el contacto entre el cliente y la empresa sea continuo, satisfactorio y que tenga el significado que la marca desea. Para eso las empresas están analizando cómo es esta experiencia y de qué manera la marca puede sobrepasar las expectativas del cliente. Evidentemente esto no es tan fácil como parece porque

"la involucración (*engagement*) entre el cliente y la marca debe construirse a niveles afectivos, cognitivos y desde el punto de vista del comportamiento. Para ponerlo de una manera simple, los empleados necesitan pensar, sentir y actuar con la marca en mente" (*Interbrand*).

La empresa debe diseñar cómo quiere que sea la experiencia de los clientes con la marca para que resulte relevante y competitiva y, para ello, debe poner en marcha un plan estratégico a largo plazo para involucrar a los empleados, en el momento y de la forma adecuada. Para crear estas experiencias personalizadas, sobre todo para los clientes, la empresa debe asegurarse de que los empleados tienen "la imagen mental idónea" de cómo se tangibiliza la promesa de la marca (Sartain y Schuman, 2006; Giehl y LePLa, 2012).

### **2.3.2.3. Definiendo el constructo marca**

De Chernatony y Dall'Olmo Riely (1998) en su artículo "Definiendo una marca: más allá de la literatura con las interpretaciones de expertos" publicado en 1998 investigan exhaustivamente las diferentes definiciones del concepto marca debido a que en la literatura existente no se ha logrado un consenso sobre la definición de marca y sus fronteras (1998:417). Por lo tanto, es necesario comenzar el análisis definiendo el dominio y las fronteras del constructo "marca" como el primer paso para desarrollar una base teórica de la marca que satisfaga los criterios formales, semánticos, metodológicos y epistemológicos. Así, los autores abordan el problema sintetizando las investigaciones académicas previas para concluir con una propuesta de definición del constructo "marca" que, después, será cotejada con las definiciones que los profesionales de la marca usan en su desempeño habitual.

De Chernatony (1993) ha revisado en los últimos años los distintos modos de entender las marcas, tanto por parte de estudiosos como de profesionales del marketing y consumidores. En su análisis clasifica los conceptos de marca en dos categorías fundamentales: los que se centran en la marca como creación de quienes ofertan (*input perspective*) y los que la ven fundamentalmente como

realidad configurada en la mente de los consumidores (*output perspective*). Entre los primeros, incluye: a) la marca como instrumento legal y declaración de propiedad; b) la marca como logo –entendido como conjunto de signos de identificación– ; c) la marca como compañía –manifestación de la personalidad y reputación corporativa– ; d) la marca como sistema de identidad –síntesis expresiva de una identidad que se promueve desde la organización–. Forman parte de los segundos: a) la marca como imagen en la mente de los consumidores; b) la marca como personalidad –conjunto de características humanas asociadas a la marca– ; c) la marca como valor añadido –conjunto de beneficios no funcionales que diferencian a un producto con marca del mismo sin marca– ; d) la marca como expresión de la relación entre consumidores y productos.

Finalmente, De Chernatony (Ibid) se refiere a un último concepto de carácter dinámico –la marca como "entidad evolutiva"–, que integra a los anteriores al considerarlos como etapas en la vida de la marca; fases en el transcurso desde una naturaleza simple –*input perspectives*– a una compleja –*output perspectives*–. De por sí, el artículo de De Chernatony y Dall’Olmo Riely (1998) es esencial para entender las implicaciones que supone tener una definición precisa pues “interpretaciones diversas sobre la conceptualización de lo que es una marca puede llevar a los directivos y a los responsables de la gestión de la marca a tomar diferentes alternativas estratégicas” (438).

Definida desde diferentes perspectivas, en su etapa más temprana la marca se ha definido desde la perspectiva del propietario o fabricante del bien (Kotler *et al.*, 1996; Doyle, 1994) pero aproximaciones más contemporáneas se centran en la orientación al cliente (Aaker, 1991, 2002; de Chernatony, 2002; Wood, 2000; Doyle, 1994). La *American Marketing Association* (AMA) define la marca como un nombre, un logo, un diseño o sus combinaciones que identifica a un producto de un vendedor o grupo de vendedores y que tiene una ventaja competitiva sustancial y diferencial que la distingue de otras (Keller, 2003). De Chernatony y Dall’Olmo Riely (1998), como ya se ha mencionado, aportan una definición diferente en la

que se evidencia la transición desde la perspectiva de la marca centrada en el producto liderada por la industria de gran consumo o FMCG, donde los atributos funcionales del producto junto con la gestión de las variables del mix de marketing tienen como objetivo atraer y retener consumidores.

Tanto los inicios del marketing como de la publicidad se centraron en promover la propuesta única de venta (*unique selling proposition*, conocida como USP) enunciada por Reeves en 1961. El marketing de producto se basa en la promoción y comunicación de una serie de atributos y beneficios, fundamentalmente racionales, para convencer al consumidor de que la promesa del producto es superior (Ghodeswar, 2008; de Chernatony y Dall'Olmo Riley, 1998, 2000). A medida que los mercados saturan la oferta, la diferenciación es cada vez más difícil y complicada de obtener y retener. Para adaptarse al entorno competitivo y mantener la diferenciación con otros productos de la categoría, los fabricantes necesitan no solo mejorar las cualidades intrínsecas al producto por medio de la innovación constante sino también establecer una relación más allá de la funcionalidad del producto (King & Grace, 2008); necesitan entender al consumidor para adaptarse al él y para conectar con él.

*Desde el punto de vista de los mercados externos, branding implica la creación de estructuras mentales que ayudan a los públicos objetivos a organizar su conocimiento sobre un determinado producto u organización. Así, los públicos objetivos son capaces de clarificar sus decisiones en relación con ese producto/organización y, entonces, este proceso produce valor a la organización por medio de mejorar los hábitos en el proceso de decisión y compra (King & Grace, 2008).*

Varios de los autores citados reconocen que, en la actualidad, los beneficios psicológicos son los más relevantes, ya que las diferencias funcionales que proponen las marcas son en muchos casos insignificantes. Este proceso de intangibilización de los valores de la promesa de valor para centrarse en una mejor satisfacción del consumidor supone conocer sus motivaciones, sus necesidades y sus deseos, dando paso a una nueva forma de relación entre la empresa y su mercado: las marcas centradas en el consumidor (Keller, 2003; Aaker, 1991, 2002; Gobé, 2001). Sartain & Schumann (2006:9) añaden:

*Las marcas no simplemente ayudan a vender. Las marcas capturan la esencia de la misión de la empresa. El poder de la marca no termina con promover una determinada elección del consumidor. Ni siquiera terminan con las conexiones funcionales y emocionales que sea capaz de crear. El potencial de una marca está en su capacidad de crear un halo para toda la empresa y para sus stakeholders.*

La marca, en su concepción actual ha transcendido su dimensión identificativa de un producto o servicio para convertirse en una entidad mucho más compleja que tiene como propósito establecer vínculos emocionales con el consumidor como reflejo de una propuesta diferente, relevante y única de la empresa a unos determinados consumidores (Gobé, 2001, Keller, 2003, Kapferer, 2001; Travis, 2000; Ghodeswar, 2008; Cusic, 2009).

Keller (2003) define la marca como el conjunto de activos y pasivos vinculados a un producto o servicio, a sus símbolos que añaden o sustraen valor a la propuesta de valor que la marca hace a su mercado. Esta definición ubica al constructo en la mente de los consumidores y que es una entidad perceptual enraizada en la realidad que refleja el entramado relacional muy complejo. Es decir, que el poder de la marca se asienta en el conjunto de valores funcionales y emocionales aglutinados en una promesa de generar determinada experiencia en la mente del consumidor (Aaker, 2002; de Chernatony, 2002; de Chernatony y Dall'Olmo Riely, 1998). Este grupo de valores que se vincula a una marca tiene la capacidad de influenciar al mercado y su poder aumentar a medida que más gente la conoce, que más gente acepta su promesa y confía en ella (Kapferer, 2004).

Una marca es una combinación de atributos que prometen y cumplen una experiencia única para el consumidor (Schmitt, 2011). El conjunto de estos atributos –la identidad e imagen de la marca– son fundamentales para que el consumidor la reconozca, y simboliza la diferenciación de la marca de sus competidores. Si un cliente reconoce la marca y tiene algún conocimiento de ella, entonces este asocia en su mente a la marca con un determinado significado (Aaker, 2002). Si la marca se comporta de una determinada manera y les proporciona a los consumidores una utilidad a través de que el producto se

comporte como se ha establecido, los consumidores le pueden dar su confianza y lealtad a la marca (Keller, 2003).

Tomando al consumidor como principal referente, Ambler (1997) estudia los distintos tipos de beneficios que se derivan de la existencia de las marcas, y los divide en económicos, funcionales y psicológicos. Entre los beneficios económicos, analiza y destaca los siguientes: las marcas promueven la competencia, reducen los costes de búsqueda, aseguran al cliente frente al riesgo de consumo y enriquecen el proceso de selección a través de la variedad. Desde el punto de vista funcional, promueven la diferenciación vertical y horizontal de la oferta; ayudan a reforzar las decisiones de compra reduciendo el efecto sorpresa; simplifican la satisfacción de necesidades y resolución de problemas en el ámbito del consumo; favorecen la disponibilidad en tiempo y espacio; y financian, a través de su necesaria inversión en comunicación, actividades culturales y de ocio. Finalmente, señala Ambler, los principales beneficios psicológicos son: el bienestar derivado de la simplificación en la toma de decisiones y en el procesamiento de información; el refuerzo de la impresión de haber elegido bien, y por tanto reducción de disonancias cognitivas tras la compra; y los beneficios derivados de la proyección social del consumo de marcas. Por extensión, estos beneficios para el consumidor individual tienen una dimensión económica y social colectiva (Arrese, 1998).

Costa (2004) aporta la dimensión simbólica como uno de los elementos más importantes para que sea reconocida; Neumeier (2001) apunta que las marcas no pertenecen, en última instancia, a la empresa ni a sus gestores porque, al ser percepciones, expectativas y experiencias, pertenecen al consumidor, y la define informalmente como “la sensación que le deja en el estómago a una persona, un producto, un servicio o una organización” Neumeier (2006:12), porque la marca es un “lenguaje emocional” (Sartain & Schumann, 2006:52). Lindstrom (2005) ratifica este concepto y lo expande para incorporar la dimensión sensorial de la marca y la define como un estímulo multisensorial. La dimensión emocional de la marca no solo se crea por medio de la comunicación comercial –la publicidad– si no que la

marca, por medio de promover la prueba y el uso repetido, necesita que el consumidor experimente en primera persona la promesa que le hace. Y estas experiencias la constituyen, además de los mensajes enviados, las sensaciones que la marca le produce al usuario/comprador. Este carácter experiencial produce en el consumidor las sensaciones que acompañarán a la marca durante toda su existencia (Schmitt, 2011), pues como argumentan Sartain y Schuman (2006) las impresiones creadas por las experiencias que la marca instaura en sus consumidores “durarán incluso más tiempo que la propia marca”. En definitiva, una marca es una sensación específica y positiva que se estimula en el receptor y que está asociada a experiencias positivas previas que favorecen la asociación de esos valores con la promesa de la marca, que la identifican y la ubican en una determinada categoría y que genera una predisposición favorable hacia los esfuerzos comerciales de la marca. El carácter experiencial de la marca revela la importancia que el empleado tiene en la gestión de la relación cliente/marca.

Arrese (1998) resume los beneficios que las marcas aportan al consumidor mediante dos tipos fundamentales de ventajas: funcionales y psicológicas. Esta distinción es fundamental a la hora de establecer la promesa de la marca, como se verá más adelante en la sección dedicada a la planificación estratégica de la comunicación de la marca.

Ese valor es percibido a través de múltiples impresiones, entre las que destacan las derivadas de actividades de comunicación en torno a la marca y de la experiencia de consumo e interacciones con los productos y servicios que representa. Los consumidores perciben a una marca por el total de la información o impactos que de forma selectiva han recibido de la misma a través de infinidad de sitios (Tansujah, Randall & McCullough, 1988). Las organizaciones han venido usando las comunicaciones de marketing como el instrumento fundamental para crear la imagen de la marca. De hecho, esa imagen se crea aglutinando todas las impresiones y experiencias que el consumidor tiene con la marca. Las asociaciones que la marca ha creado en la memoria del consumidor –como veremos más adelante– se han creado por la repetición de los impactos



generados en “puntos de contacto” de la marca con el consumidor tanto de forma controlada, a través de las comunicaciones de marketing, como de forma no controlada, como las experiencias directas que el consumidor tiene con la marca, el *word-of-mouth* marketing (WOM) y las asunciones que el consumidor hace en función de cómo la marca se expresa (Fortini-Campbell, 2001). El conocimiento que los consumidores adquieren de la marca y de las asociaciones que esta produce en ellos se basan en los beneficios que el producto o la marca promueven, los que crean en su mente una serie de asociaciones que identifican y cualifican las percepciones que los consumidores tienen de la marca, su calidad y su valoración, siendo la forma en la que se crean y modifican las actitudes de los consumidores hacia la marca (Aaker, 2002; de Chernatony, 2002; Keller, 2003).

De la revisión documental se sintetizan los elementos constituyentes actuales del contenido del constructo Marca y que determinan los roles atribuidos a este constructo por parte de profesionales y académicos. Se han resumido en doce temas: 1) como un instrumento legal; 2) como una simbología; 3) como organización y empresa; 4) como entidad para generar recuerdo y facilitar la compra; 5) como reductor del riesgo en el momento de la compra; 6) como sistema identitario; 7) como imagen en la mente del consumidor; 8) como sistema de valores; 9) como personalidad; 10) como sistema de relaciones; 11) como elemento de valor añadido; y 12) como entidad que evoluciona. Estas doce dimensiones de la marca intentan desenmarañar la confusión que existe en cuanto a su definición pero, más importante aún, aportan claridad en la definición de su compleja naturaleza.

Esta fragmentación del concepto de marca es relevante para el presente estudio por varios motivos. Primero, estos doce temas hacen referencia a que el concepto de marca está en constante evolución a medida que el entorno evoluciona. Además de ser un repaso cronológico a la evolución del concepto de marca, indica la complejidad y versatilidad de las marcas. Estas son, como apunta el constructo, entidades cuyo objetivo es generar valor añadido a los consumidores de forma sostenible por medio de explotar aquellos elementos diferenciadores, y por medio

de adaptarse e involucrarse con el sistema de valores de los consumidores (afinidad) lo que se concreta en su capacidad de establecer relaciones funcionales y emocionales con los consumidores asociándose con una serie de valores que las definen, las cualifican y las diferencian de sus competidores. En definitiva, que las hace únicas.

En segundo lugar, define a la marca como un proceso y como un sistema multidisciplinar, multi-variable de naturaleza tangible –en su dimensión de bien de consumo– e intangible por su dimensión psicológica y simbólica. El propósito del estudio de De Chernatony y Dall’Olmo Riely (1998) es, precisamente, aclarar y centrar qué es una marca, y en él se establece que el proceso básico empieza con los directivos de la empresa definiendo los planes para satisfacer las necesidades de un determinado grupo de consumidores, y que resulta en que estos hacen su elección basándose en la percepción que tienen sobre la afinidad entre sus valores y sus necesidades. Es decir y como figura en la definición, la marca es una coproducción entre la empresa y los consumidores (De Chernatony y Dall’Olmo Riely, 1998:435), lo cual es de capital importancia para entender que la marca no es solamente un instrumento comercial sino una entidad que interactúa con los consumidores y evoluciona con ellos.

En tercer lugar, en su acepción como constructo, la marca evidencia su rol integrador de las actividades, procesos, voluntades y actitudes en la organización. Como elemento integrador y unificador dentro de las organizaciones, la marca permite alinear y crear sinergias entre los equipos humanos, los recursos, las actuaciones externas de la compañía, los comportamientos internos, las ideas, su comunicación, entre otras. La concepción de la marca en la organización, que bajo el enfoque estratégico de orientación exclusivamente hacia la producción para abastecer a los mercados en el que el rol de la marca es básicamente funcional, la propuesta de valor central que ofrece a todos los públicos objetivos internos y externos, tiene un valor aspiracional y es una referencia interna para orientar el comportamiento de la organización, la marca así proporciona el "foco" para desarrollar la cultura corporativa de la empresa para inspirar los valores,

presunciones básicas y comportamientos de los empleados. (Alloz, 2002). Sartain & Schumann (2006:16) añaden: “La marca comunica todo lo que una empresa necesita decir de sí misma: su visión, su misión, valores, propuesta, promesas y resultados en un número reducido de palabras, imágenes y símbolos”.

En este sentido, en la conceptualización actual de la marca como constructo se identifican a los dos *stakeholders* más relevantes para ella. Por un lado, están los consumidores tal y como apunta la definición. Pero sobre todo incide en los empleados como un grupo de especial interés, pues son ellos, y no los directivos de la empresa, los que conforman el punto de contacto más importante para la marca que está presente donde se produce el momento de la verdad (*moments of truth*, en inglés) pues “todos los empleados de la empresa necesitan trabajar juntos para asegurarse que las promesas que la marca hace son consistentes con las experiencias que el consumidor tiene con ella” (De Chernatony y Dall’Olmo Riely, 1998:438). La coherencia entre todos estos elementos internos y externos, es el factor clave para “dar vida” a la marca, la coherencia en todas las relaciones que la marca establece construye una “experiencia” de marca diferente y positiva para todos los públicos objetivos en todos los contacto que tienen con ella (Alloz, 2002).

En cuatro lugar, la identificación de las diferentes perspectivas que se agrupan en la marca bajo su concepción como constructo facilitan la comprensión de la dimensión experiencial que la vuelve tangible cuando los *stakeholders* entran en contacto con ella (De Chernatony y Dall’Olmo Riely, 1998). La dimensión simbólica y comunicacional es necesaria para que la marca se instale en la mente de los consumidores y cree vínculos emocionales (Ghodeswar, 2008) con ellos pero, como el propósito fundamental de las marcas es incrementar el reclutamiento de nuevos consumidores y crear lealtad de los actuales (Kotler, 2003; Lambin, 2003; Aaker, 2002), obliga a las marcas a dejar de ser entes abstractos para convertirse en experiencias (Costa, 2004; Gobé, 2001; Lenderman, 2006). Las marcas, al promover la interacción con sus *stakeholders* se materializan en unas experiencias diseñadas para que transmitan directamente

los mismos valores aglutinados en sus símbolos y en su comunicación. Estos dos últimos, los símbolos y la comunicación, generan una serie de expectativas que se derivan de la promesa de la marca que, a su vez, es la proyección de la ventaja competitiva de la empresa. Los símbolos y la comunicación de la marca se apropian en una serie de valores funcionales y emocionales que soportan y refuerzan la promesa de la marca y que resuenan ante los consumidores para construir este vínculo (Costa, 2004). Por lo tanto, el aspecto experiencial de la marca es de capital importancia para materializar la promesa de la marca y estas experiencias dependen no solo del desempeño del producto en sí mismo sino, fundamentalmente de los empleados que están en contacto con los consumidores (Schmitt, 2011). En este contexto, las cualidades emocionales e intangibles de la marca cobran vida básicamente a través de los empleados, son los que “dan vida” a las marcas, unido a este comportamiento, la marca se construye con la comunicación integral de la organización (publicidad, marketing directo, promociones, relaciones públicas, patrocinios, eventos, webs, puntos de venta, *call centers*), con la oferta de servicios y productos y con su comportamiento social corporativo (Alloz, 2002:5).

Por lo tanto, bajo el paradigma de orientación al cliente la marca ha evolucionado de ser un identificador y descriptor de un producto o servicio a ser un constructo multi variable que genera valor a todos sus *stakeholders* (Aaker, 2002; Keller, 2003), de naturaleza compleja pues depende de su capacidad para crear y mantener relaciones sostenibles positivas con sus *stakeholders* (Schultz *et al.*, 2003; Manhas, 2010) por medio de la creación y gestión de expectativas a la vez que crea experiencias que satisfacen las necesidades de sus *stakeholders* (Alloz, 2002). Como se argumenta en esta sección, el valor de la marca radica en la capacidad que tiene de atraer y retener las lealtades de los *stakeholders* por lo que, en los entornos competitivos actuales, no puede seguir siendo gestionada como “un nombre pegado a un producto” que represente un beneficio genérico de la categoría de producto y cuya relación con su consumidor sea meramente funcional (De Chernatony y Dall’Olmo Riely, 1998). Los equipos de gestión de la marca deben considerar la relaciones que establece con sus *stakeholders* para

que su ventaja competitiva sea sostenible, especialmente con aquellos que están directamente involucrados en la cadena de valor (Kimpakorn, 2011). Una comprensión exclusivamente funcional de la marca inhibirá el *engagement* de los *stakeholders* y una posible merma en la calidad de la fidelidad y *engagement* que desarrollen con ella (Welch, 2011).

En definitiva, la confianza que una marca es capaz de crear y mantener tiene una dimensión externa creada por medio de las comunicaciones de marketing, pero, además tiene una dimensión organizacional (Aaker, 2002; Keller, 2003). La marca, como ya se ha argumentado, ha trascendido su función como instrumento comercial hasta convertirse un activo de una empresa y todas las acciones que esta lleva a cabo afectan a la percepción de ambas (Davis, 2002, Alloz, 2002). Las marcas no son exclusivamente un tema de marketing. De hecho, la marca es considerada como un elemento estratégico en la gestión de la empresa de (Chernatony y Dall'Olmo Riely, 1998). Ahora, es concebida como un sistema holístico y no solo es competencia del departamento de marketing. Esta evolución en la estrategia de la marca viene dictada por el hecho de que:

*Una de las características que discriminan a las marcas de éxito con las que no lo tienen es que las primeras tienen un mayor grado de congruencia entre los valores que la empresa promueve a través de sus marcas y las necesidades racionales y emocionales de los consumidores (de Chernatony y Dall'Olmo Riely, 1998:437).*

La perspectiva marketiniana que tradicionalmente ha entendido a la marca como una herramienta más de comercialización que exigía fuertes inversiones en comunicación para ser eficaz, se ha visto desplazada por la perspectiva que considera la marca como un activo generador de valor económico para la empresa si la marca cumple la promesa corporativa de la que es portadora (Villafañe, 2013:68). No se trata de un artificio de imagen efímero basado en el trabajo "cosmético" a partir de un simple ejercicio de posicionamiento del marketing tradicional de marca y una posterior inversión publicitaria acorde con ese posicionamiento, esa visión restrictiva de marketing no es capaz de responder a las preguntas clave: "quién es la marca, qué quiere ser, qué se espera de ella y

contra quién compite hoy y competirá mañana" (Alloz, 2002:4). Por eso se propone abordar a la marca desde su vertiente epistemológica.

Aaker (1996,2004), Aaker y Joachimsthaler (2000), Davies (2002), Olins (2008) enfatizan la importancia de la marca corporativa como una parte sobresaliente de la propia identidad de la empresa y considerarla como un activo estratégico capaz de generar valor para la empresa y no como una herramienta de comercialización (Villafañe, 2013:68). Para esto, la empresa debe ser consciente de cual es la percepción de la experiencia en todos los puntos de contacto que la marca tenga con sus *stakeholders* para monitorizar si existen diferencias entre las expectativas de clientes y empleados actuales y las deseadas, qué cambios tiene que hacer para que la brecha sea la menor posible y para continuar sus esfuerzos para que las expectativas sean superadas por las experiencias (Alloz, 2002).

La marca, por lo tanto, no solo refleja una determinada promesa a sus públicos objetivos. Como se ha argumentado, también refleja la forma en la que la empresa se relaciona con sus *stakeholders*, especialmente con sus consumidores/clientes y con sus empleados. La marca es, pues, la cara visible y el punto de relación entre la empresa y su entorno (Villafañe, 2013) y, además, existe una correlación directa entre la percepción que los *stakeholders* tienen de la ella y la percepción que tienen de la empresa que fabrica el producto y/o provee el servicio. La marca es el escaparate que denota lo que pasa dentro de la empresa pues hace evidente si es capaz de cumplir la promesa que le hace a su mercado. Bajo esta perspectiva, el conocimiento sobre la promesa de la marca, su dimensión simbólica y corporativa introduce el concepto de reputación, que exploraremos más adelante. En este sentido, las observaciones hechas sobre el papel de la marca, si bien son especialmente relevantes para el sector servicios, son también generalizables a cualquier sector de actividad puesto que la frontera entre marcas de servicios o marcas de consumo o de bienes duraderos es cada vez más difusa (Alloz, 2002).

En consecuencia, cuando los consumidores tienen una experiencia apropiada y favorable con la marca, su percepción, sus creencias, sentimientos y opiniones se vinculan a la marca y el poder de esta se incrementa (Zaltman, 2003)

obteniéndose como resultado marcas fuertes. Una marca fuerte incrementa la lealtad de los consumidores, especialmente en las marcas de servicios (Berry, 2000). Una marca fuerte se ha definido como un producto, servicio, persona o sitio identificable cuyo valor ha sido aumentado de tal forma que el consumidor la percibe como que le proporciona un valor añadido relevante, único, y sostenible que satisface mejor sus necesidades que sus competidores (de Chernatony & McDonald, 1998; de Chernatony y Dall'Olmo Riely, 1998). El poder de una marca fuerte puede incrementar los ingresos de la empresa, bajar los costes y por lo tanto, aumentar los beneficios (Keller, 1993). El objetivo de los directivos de la empresa es gestionar el valor de la marca para aumentar el patrimonio de la marca.

*Una marca no es un producto. Es la esencia del producto, su significado, su dirección y define su identidad en el tiempo y el espacio [...] Con demasiada frecuencia se examina a la marcas bajo sus elementos constitutivos: el nombre, su logo, su diseño, el packaging, su publicidad su imagen o reconocimiento del nombre [...] Pero la gestión de la marca empieza mucho antes de definir los aspectos identitarios de la marca; el proceso comienza con la estrategia y con una visión integrada y consistente de su rol y función en su mercado (Kapferer, 1992:65).*

Una marca así entendida está integrada en la estrategia global de la Compañía, está directamente ligada a la propuesta de valor de la empresa, a su misión, a los servicios y productos que ofrece y a los públicos objetivos a los que se dirige: inversores y analistas, empleados, gobiernos, instituciones, reguladores, medios de comunicación, organizaciones civiles (tercer sector), clientes, y sociedad. La marca en este sentido es la propuesta de valor central que ofrece a todos los públicos objetivos internos y externos, tiene un valor aspiracional y es una referencia interna para orientar el comportamiento de la organización, la marca así proporciona el "foco" para desarrollar la cultura corporativa de la empresa para inspirar los valores, presunciones básicas y comportamientos de los empleados (Alloz, 2002). Por lo tanto, los directivos de la empresa deberían diseñar y desarrollar un plan o sistema de gestión de la marca más allá de las competencias del marketing. La estrategia de la marca debe definir cual es la promesa de la

marca, cuales son sus valores, cuales son sus atributos por los que será reconocida y valorada y, cómo evolucionará en el futuro (Kimpakorn, 2011).

En conclusión, la idea desarrollada en este apartado de que para comprender la amplitud y profundidad de la importancia de la marca en el desempeño sostenible de la organización se estima necesario que ésta sea entendida y conceptualizada en un plano superior, como un problema epistemológico – como un constructo – más que como una definición de marketing. Esta aproximación contribuye a consolidar la propuesta de que la marca sea considerada como un activo estratégico intangible por su contribución a la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la organización, más que como un concepto de gestión de marketing (Alloza, 2002). La marca, porque es parte fundamental del sistema relacional entre la organización y sus *stakeholders*, es un activo estratégico intangible que influye y condiciona en gran medida la propuesta de valor que la organización propone al mercado. Según este autor,

*“Este estado de opinión sobre la marca, compartido por los directivos de empresas de todos los sectores de actividad, descansa sobre una nueva forma de entender la naturaleza y el papel de la marca y como consecuencia con una forma distinta de enfocar todos los procesos en la creación, planificación, expresión y evaluación de resultados de la gestión de las marcas”. (Alloz, 2002:2)*

La consecuencia más importante de aproximación a la conceptualización de la marca como activo estratégico intangible es que debe ser gestionada integradamente con los otros activos de la organización (Fernández, 2009). Tratar a la marca bajo estos parámetros abre el camino para estudiar en profundidad las relaciones que esta establece entre los diferentes constructos involucrados en el proceso de generación de valor.

#### **2.3.2.4. Análisis y discusión de los conceptos estratégicos del constructo marca**



La planificación estratégica de la comunicación de la marca, como se verá en profundidad un poco más adelante es una disciplina técnica que, por medio de metodologías, procesos y herramientas, aporta la visión estratégica a la comunicación de la marca. La planificación estratégica utiliza una serie de conceptos técnicos – la mayoría anglicismos aceptados por la academia y los profesionales – específicos para la gestión de la comunicación y que es necesario analizar en profundidad para establecer las bases semánticas y conceptuales necesarias para responder a la pregunta de investigación.

#### **2.3.2.4.1. Patrimonio de la marca**

Las marcas que aspiran a establecer relaciones con sus *stakeholders*, o a no ser simples alternativas de otras, son las que necesitan diferenciarse más y ofrecer nuevas propuestas audaces, nuevos valores que las ayuden a desmarcarse del predominio de los líderes. Son aquellas que aspiran a imponerse y a ganarles terreno a las más grandes y notorias (Costa, 2004:178).

El concepto de patrimonio de la marca es clave en la gestión de una marca. En la literatura sobre marcas, el concepto de patrimonio de la marca se ha explorado y discutido desde el punto de vista financiero y de marketing. La literatura financiera se ha centrado en el valor bursátil de la marca (Simon y Sullivan, 1993), o en el concepto de coste de reemplazo de la marca –es decir, qué inversión haría falta para reemplazar a una determinada marca (Mahajan *et al.*, 1994) –, o como el activo intangible acumulado a través de las acciones de marketing realizadas que todavía no se han transformado en ventas (Ambler, 2003). Sin embargo, aún no hay consenso en cómo medir el valor financiero de una marca (Lev, 2001). En la literatura reciente de marketing, el concepto de patrimonio de la marca se centra en los consumidores. Los componentes del patrimonio de la marca bajo esta perspectiva se representan a través de la percepción de los consumidores, medidos por la notoriedad que la marca tiene, las asociaciones que ha sido capaz de crear, la percepción de calidad y por la lealtad, la intención de compra y la utilidad y satisfacción que la marca tiene entre sus consumidores (Aaker, 1991, 2002; Keller, 1993).

Se han propuesto diferentes definiciones de patrimonio de la marca. Srivastava y Shocker, (1995) se refieren a él con el concepto “poder de la marca” (*brand strength*) que se compone de la cuantificación de la percepción de la marca por parte del consumidor y su comportamiento hacia ella. Park y Srinivasan (1994) proponen el concepto de patrimonio de la marca como la diferencia entre la preferencia global y la preferencia centrada en determinados atributos. Lassar *et al.*, (1995) lo evalúan en una dimensión perceptual sobre el desempeño de la misma en los ámbitos sociales, su imagen, su compromiso, el valor percibido y la confianza que el consumidor declara tener hacia la marca. Agarwal y Rao (1996) proponen que dicho patrimonio de la marca se compone de la notoriedad de la marca, la percepción que el consumidor tiene de ella y su actitud, medido en función de la preferencia que el consumidor tiene sobre la marca. Yoo y Donthu (2001) siguen el camino conceptual de Aaker y definen que el patrimonio de la marca se compone de cuatro conceptos: lealtad hacia la marca, calidad percibida, notoriedad de marca y las asociaciones que la marca genera.

Por su parte Keller (1993, 2001) lo define como el efecto diferencial del conocimiento de la marca, que se indica por la notoriedad de la marca y la imagen de la marca combinada con la respuesta que el consumidor tiene a las acciones de marketing. Dicho autor (1991) define el patrimonio de la marca como el efecto diferencial que el conocimiento de marca tiene en la reacción del consumidor a las acciones de marketing que realiza la marca, y de acuerdo con el mismo autor (2001) se incrementará cuanto más favorablemente los consumidores respondan a las acciones de la marca. El concepto de patrimonio de la marca ilustra el hecho de que una marca es la capacidad que tiene de conectar con el consumidor a través de asociaciones positivas, fuertes y únicas (Keller, 2003).

#### **2.3.2.4.2. Posicionamiento de marca**

El concepto de posicionamiento es considerado entre académicos como uno de los elementos más importantes en el marketing moderno (Aaker &

Shansby, 1982; Park, Jaworski, & MacInnis, 1986; Arnott, 1993, 1994; Arnott & Easingwood, 1994; Myers en Blankson & Kalafatis, 2001; Porter, 1996; Kotler, 1997; Hooley, Greenley, Fahy & Cadogan, 2001; McKenna, 1986; en Blankson & Kalafatis, 2000). A pesar de ser reconocido como tal, es sorprendente que no exista un cuerpo de conocimiento, con base empírica, de las estrategias de posicionamiento entradas en el consumidor (Manhas, 2010).

La teoría del posicionamiento se basa en tres observaciones sobre el entorno competitivo (Ries & Trout, 1986). La primera, es que vivimos en una sociedad comunicada en exceso. La segunda, está referida a que la mente ha desarrollado unos mecanismos de defensa ante este bombardeo y ruido comunicacional; y la tercera, que la única forma de romper el ruido comunicacional es que los mensajes enviados sean simples y enfocados correctamente. Porque la competencia no está en los mercados sino en la mente de los consumidores (Ries y Trout, 1986) un territorio desconocido de naturaleza extremadamente compleja y, por lo tanto, de funcionamiento, programación y comportamiento difíciles de predecir. Según Fills (1999) la única forma de conseguir un posicionamiento eficaz es tomando la perspectiva del consumidor por medio de la comprensión de cómo el consumidor percibe al producto y a su categoría y cómo valora los beneficios que le ofrece el producto (Sweeney & Soutar, 2001).

Para no sucumbir a la miopía de mercado (Levitt, 1986) y poder sobrevivir a largo plazo, las organizaciones necesitan identificar el valor de sus propuestas al mercado (Park *et al.*, 1986; Bernstein, 1992) y gestionar su ventaja competitiva en su entorno (Porter, 1986; Ries & Trout, 1986; Wright, 1997). Esta es la razón de ser del concepto de posicionamiento cuyo objetivo es modificar las características tangibles del producto y las percepciones de las propuestas que una empresa hace en su mercado para diferenciarse de sus competidores (Arnott, 1993).

Soundararaj & Rengamani (2002) han estudiado la inevitabilidad del concepto de posicionamiento en los mercados actuales. De acuerdo con sus teorías y descubrimientos, el posicionamiento no es algo que le hacen al producto sino cómo lo posicionan en la mente del cliente, cómo lo perciben sus consumidores. El

posicionamiento se define tomando como base cómo los consumidores perciben los atributos y beneficios de un producto/marca dentro de su categoría. Según sus inventores (Ries & Trout, 1986) el posicionamiento de un producto/marca es un territorio en la mente de los consumidores que es exclusivo, excluyente y único de una marca/producto. Se trata de una percepción que los gestores de la marca voluntariamente instalan en la mente del consumidor para que este ubique, conozca y valore los atributos y beneficios que el producto/marca promete a sus audiencias, siempre en relación con los de la categoría en la que compite y en referencia a sus competidores.

Los beneficios de que una organización construya y mantenga un posicionamiento competitivo es una de las bases de la gestión de las marcas (Kotler, 1996:270). Para Aaker (1996:221), una identidad y una posición de marca bien concebidas e implementadas aportan una serie de ventajas a la organización:

- a) orientan y perfeccionan la estrategia de marca;
- b) proporcionan opciones de expansión de la marca;
- c) mejoran la memorización de la marca;
- d) dan significado y concentración a la organización;
- e) generan una ventaja competitiva;
- f) ocupan una posición sólida contra la competencia;
- g) dan propiedad sobre un símbolo de comunicación;
- h) proveen eficiencias en términos de costes de ejecución.

En muchos sectores empresariales –sobre todo en los industriales-, los días de crecimiento rápido son definitivamente cosa del pasado. La llave para el éxito está en la implementación eficaz de las estrategias de marketing a través de estrategias de posicionamiento. Se trata de agrupar clientes y competidores, y esto es un problema multidimensional que atañe también a las percepciones, creencias y actitudes de los clientes, relacionadas con la forma en que las personas perciben los mercados (Hooley y Saunders, 1996:23 y 238). Para Kotler

(2000:234), “el punto central del marketing estratégico moderno puede ser descrito como marketing SOP: segmentación, objetivo y posicionamiento”.

Blankson (2001:1) demuestra en su análisis de la literatura indica claramente que el concepto de posicionamiento es importante tanto para los mercados de consumo como para las corporaciones, y que es tenido en cuenta tanto por los académicos como por los profesionales del marketing como uno de los elementos clave de la gerencia de marketing moderno. Blankson (2001:5) cita algunos trabajos que corroboran la importancia de la aplicación de este concepto en las estrategias de marketing. Así, en Fisher (1991) se verifica que una posición diferenciada genera mayores retornos en rentabilidad; McAlexander y Becker (1993) afirman también que la selección de estrategias de posicionamiento tiene correlación significativa con la “performance” financiera; Porter (1989) sostiene que hay una relación entre el posicionamiento y las perspectivas de la empresa en el largo plazo; Alden, Steenkamp y Batra (1999) señalan la aparición de una “cultura de posicionamiento global de consumo” como herramienta para ser utilizada en las transnacionales.

Clancy (2001:1) señala que si se solicitara una definición de posicionamiento a cinco gerentes de marketing, probablemente obtendríamos cinco respuestas diferentes. Aún existe una cierta confusión en torno al significado del concepto y de su gestión, y no hay revisiones sobre el tema por parte de los investigadores académicos. En virtud de la falta de definiciones coherentes, Clancy (2001:1) sugiere una investigación más detallada de las percepciones de los ejecutivos y de los académicos acerca del concepto de posicionamiento con vistas a una definición más amplia. Para Bainsfair (en Blankson & Kalafatis, 2000), el “[...] posicionamiento es una de aquellas palabras que todos usan pero que pocas personas entienden [...]”.

Kotler & Keller (2006) especifican que la imagen de marca la constituyen las diferentes percepciones y creencias que el consumidor tiene según las asociaciones que alberga en su mente. La identidad y el posicionamiento de la marca son elementos centrales para establecer una base de consumidores y el

patrimonio de la marca. Rao & Steckel (1998) definen el posicionamiento de la marca como la percepción relativa que tiene un número relevante de consumidores y, al mismo tiempo, los dos autores argumentan que la segmentación y el posicionamiento deben ser tratados como elementos diferentes, tanto en la literatura como en la práctica. Sin embargo, sostienen que el posicionamiento de la marca es irrelevante fuera del segmento de mercado en el que la marca compite. Según Kapferer (2004) el posicionamiento tiene cuatro objetos claros: a) para qué sirve la marca; b) para quién; c) en qué momento; y d) contra quién (definición de la fuente de negocio). De acuerdo con Kumar (2007) el posicionamiento es el concepto fundamental sobre el que se asienta la estrategia de la marca para que pueda mantener la posición competitiva de la marca en la mente de los consumidores. La función del posicionamiento es doble, por un lado ubicar a la marca en la mente del consumidor durante el proceso de compra y/o uso del servicio para que su elección sea más fácil y, por otro, construir una posición defensiva hacia a los competidores por medio de la asociación con beneficios y valores que resuenan ante su público objetivo y hacen a la marca diferente, relevante y única.

Está ampliamente demostrado en la literatura existente que para que una empresa tenga éxito a largo plazo su marca –o marcas– debe tener un posicionamiento sólido en su mercado (Brooksbank, 1994). Clement y Werner-Grotemeyer (1990) y Devlin *et al.* (1995) apoyan esta idea basados en que no solo el posicionamiento es un concepto esencial en la estrategia de marketing, sino que la rentabilidad de la empresa también depende de él. Fisher (1991:423) concluye que: “[...] un posicionamiento diferencial genera altos retornos a las inversiones de la marca”. Esta correlación entre el posicionamiento y la rentabilidad está demostrada por investigación empírica realizada por McAlexander, Becker y Kaldenberg (1993) en EE. UU.

El objetivo primordial de la estrategia de posicionamiento de la marca es crear y reforzar una imagen positiva de la marca ante su público objetivo, corregir las percepciones negativas o crear una nueva imagen (Fishbein, 1967). Fishbein y

Ajzen (1977) argumentan que es importante diferenciar las actitudes de las creencias. Mientras que las primeras son la valoración positiva o negativa que hacen de un producto/marca, las segundas representan la información obtenida de los mismos. Fishbein (1967) proponen que la actitud está compuesta por elementos cognitivos y conativos. Los elementos cognitivos de una marca son la suma de todo lo que el consumidor sabe sobre la marca, que puede ser orgánico o inducido, y por orgánico los autores entienden a la notoriedad, el conocimiento y/o las creencias que el consumidor tiene hacia la marca antes de haberla usado. La imagen conativa es la probabilidad de que el consumidor elija a una marca en un período de tiempo determinado. Según Howard y Sheth (1969), para poder crear un posicionamiento claro y efectivo es necesario establecer el marco de referencia de la marca porque así el consumidor podrá establecer el valor de la promesa de la marca en relación con los competidores (Lovelock & Gummesson, 2004). Esto se debe al hecho de que todo es relativo y, para poder establecer juicios absolutos, necesitamos un marco de referencia que, desde nuestro punto de vista, debe ser el primer paso para posicionarse (Ollé y Riu, 2006). Villafañe (2013) define el posicionamiento de la marca como “la asociación estable de una marca con un atributo diferenciador y relevante en la mente de sus grupos de interés” (p. 77).

En conclusión, Aaker (1991, 2002) y Keller (1993, 1998) proponen que el patrimonio de la marca esté centrado en el cliente y enfatizan la importancia de la imagen de la marca (la parte externa de la marca) pero no han tenido en cuenta la identidad de la marca (percepción interna). La proliferación de marcas en los mercados actuales hace que el reto sea conseguir que la marca pueda ser percibida como diferente. Según Kapferer (2004) para que una marca sea fuerte necesariamente tiene que ser coherente con su identidad, es decir, necesita que la percepción externa de la marca (cómo es percibida por los *stakeholders* externos) y la percepción interna (identidad) estén alineadas

#### **2.3.2.4.3. Promesa de la marca**

El punto más importante en el proceso de construcción del patrimonio de la marca se centra en comunicar con consistencia la promesa de la marca y que el consumidor la reciba y la experimente cuando entre en contacto con ella. Es evidente que si todos los *stakeholders* reciben la misma promesa, ésta será más sólida. Esta consistencia se puede conseguir si cada empleado transmite al cliente y a los otros *stakeholders* el mismo significado de la promesa.

La promesa de la marca es la esencia de los beneficios, tanto funcionales como emocionales que los consumidores pueden esperar recibir de la experiencia con un producto/servicio y que refleja el corazón, el alma y el espíritu de la marca (Knapp, 2000). La promesa de la marca debe adaptarse al entorno y florecer ante la competencia a la que se enfrenta. Park *et al.* (1986) explican que la promesa de la marca es esencial en el proceso de selección, siempre en términos de las necesidades del consumidor, es decir, la función que la marca tiene a la hora de satisfacer las necesidades del consumidor. Las necesidades funcionales se definen como la motivación para buscar soluciones relacionadas con el consumo: por ejemplo, resolver problemas actuales del consumidor o conflictos, reestructurar una situación que genera frustración. Los beneficios funcionales de la marca se definen, por lo tanto, como aquellos beneficios diseñados para que solucionen necesidades externas (Aaker, 1996, 2002). Los beneficios simbólicos de la marca se definen como el deseo por productos/servicios que satisfacen necesidades internas de autoexpresión, auto reafirmación, rol en la sociedad, pertenencia a un grupo, o autoestima (Aaker, 2002, Keller, 2003; Aaker y Joachimsthaler, 2000). Una marca con un significado simbólico es la que está diseñada para vincular al individuo con el grupo, su rol o su autoimagen. Las necesidades experienciales se definen como los deseos de obtener sensaciones y emociones junto con la estimulación cognitiva. Una marca bajo el concepto experiencial está diseñada para satisfacer necesidades internas de estimulación y/o variedad.

Si la promesa de la marca está centrada en beneficios emocionales y de autoexpresión (Keller, 2003), la relación que establece con el consumidor es más



estable y menos vulnerable a los cambios e innovaciones de producto y más versátil a la hora de adaptarse a nuevos contextos (Aaker y Joachimsthaler, 2000). La propuesta de valor de la marca –la promesa de la marca– es una declaración de los beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión que le aportan valor a los consumidores, siendo los más corrientes los beneficios funcionales que están basados en atributos tangibles del producto con un beneficio útil y funcional para el consumidor y dependen directamente del desempeño del producto desde el punto de vista del consumidor. Los beneficios emocionales son las sensaciones positivas que el consumidor tiene de la marca y están relacionados con la experiencia de usar y poseer la marca. Los beneficios de autoexpresión se centran en cómo el consumidor se percibe a sí mismo o las aspiraciones que tiene, y es una forma que tiene el individuo de comunicar su imagen (Ghodeswar, 2008; Keller, 2001).

Las marcas, al evolucionar con el tiempo pasan por cuatro niveles. El primero describe la identidad del productor. El segundo nivel, el funcional, al que el consumidor percibe como diferenciación, es cuando la marca lucha por establecer y mantener su superioridad funcional. El tercero es el toque emocional y el cuarto nivel pertenece al poder de la autoexpresión (Aaker, 2002; Keller, 2003; Costa, 2004).

#### **2.3.2.4.4. Personalidad de la marca**

Una de las consecuencias de la creciente presión competitiva en los mercados, especialmente en los de alta rotación, fuerza a las empresas a mejorar constantemente los aspectos funcionales de sus productos como vía para mantener su unicidad (Lambín, 2012). La forma más efectiva de hacerlo es enfatizar los beneficios psicológicos de las marcas que se han construido sobre la base de la actividad publicitaria y a través del packaging. Estas prácticas diferencian a las marcas basándose en su valor simbólico, como por ejemplo, generando asociaciones con las personas que las usan (Keller, 2003, Aaker, 1996). La dimensión simbólica de la marca como valor añadido más allá de sus aspectos funcionales es motivo de estudio entre académicos, en especial cuando

esta dimensión simbólica hace referencia a la personalidad de la marca (Arnold, 1992; Goodyear, 1993). Cuando los consumidores se encuentran en la fase de decisión entre marcas competidoras de la misma categoría, buscan el mayor grado de afinidad entre su personalidad y la de la marca (Zinkhan *et al.*, 1996) centrándose en dos factores esenciales: la identidad material y simbólica del producto/marca y la experiencia emocional directa del consumidor en su contacto con la realidad del producto/servicio (Costa, 2004:162). Por lo tanto:

*la marca deja de ser un simple signo de identidad y reconocimiento asociado al producto para instalarse en lo más psicológico del imaginario social e individual. Ahí se convierte en un referente –un auténtico estereotipo cultural– en la medida en que esa imagen está cuajada de aspiraciones representadas por ella, de satisfacciones y emociones, y es símbolo de pertenencia a un grupo: es la autoimagen del consumidor/usuario (Costa, 2004:151).*

Plummer (1985) diferencia entre personalidad de marca y su imagen: la personalidad de la marca es el resultado de la comunicación de la empresa mientras que la imagen de marca, como veremos más adelante, es cómo los consumidores perciben la personalidad de la marca. Aaker (1996:123) describe la personalidad de la marca con la siguiente metáfora:

*La personalidad de la marca puede ayudar a los estrategas de la marca por medio de mejorar la comprensión de las percepciones de los consumidores y su actitud hacia la marca y que contribuye a diferenciar la identidad de la marca, guiando los esfuerzos de comunicación y reforzando el patrimonio de la marca.*

Blackston (1992, 1993) y Kapferer (1992) llevan el concepto de personalidad de la marca un paso más allá y analizan la relación entre consumidores y marcas. Blackstone (1993) sugiere que, al igual que las relaciones entre personas, la actitud percibida de la marca por su audiencia influencia la percepción de los consumidores y su voluntad de usarla. Esta es la conclusión de la publicidad que la marca hace. Por ejemplo, la forma en la que la publicidad presenta una marca (o por las personas que lo gestionan) puede acercar o distanciar a algunos consumidores de la marca. A esta perspectiva en la que a la marca se le atribuyen cualidades humanas es la base para explicar por qué los consumidores eligen una

marca tomando como base la afinidad que el consumidor tiene con la personalidad de la marca y en la confianza de que la marca cumplirá la promesa que hace. Arnold (1992) concluye que la marca es la expresión de la relación entre el consumidor y la organización. Sin embargo, es discutible si la personalidad de la marca es un factor discriminador y decisivo en la compra de todas las marcas o si solo es aplicable en aquellas en la que la relación entre ambos sea necesariamente intensa, como describen (Ehrenberg y Scriven, 1996).

#### **2.3.2.4.5. Identidad de marca**

Cada marca tiene su propia identidad. De hecho, la identidad es una característica sin la que no es posible existir y que tiene por estar enmarcada en un determinado entorno (Travis, 2000). La identidad de marca se manifiesta cuando una empresa actúa en un mercado (Balmer, 2001). En el contexto de la psicología, la identidad se define como los atributos que diferencian a una entidad de otra (Bromley, 2001) y así, la identidad de marca es el conjunto de atributos que distinguen un producto/servicio de otros (Kapferer, 1997). La identidad de la marca crea una sensación de individualidad que hace a la marca diferente. Este concepto promueve el propósito de tener una marca para conseguir diferenciarse y crear relaciones por medio de ofrecer y proporcionar el valor de la marca (Van Riel y Balmer, 1997). En el marketing de producto, que tiene características tangibles, el proceso de crear y gestionar una marca es un instrumento para transmitir el significado de la propuesta de valor pero en el sector servicios, la identidad de la marca reposa sobre la propia organización más que sobre el producto (Berry y Parasuraman, 1991).

*La identidad corporativa se proyecta a través de la marca. La marca corporativa traslada a todos los stakeholders el compromiso que esa empresa adquiere de manera más o menos explícita pero que constituye la promesa corporativa a partir de la cual los grupos de interés juzgarán de acuerdo al índice de satisfacción de sus expectativas (Villafañe, 2013:70).*

La identidad de la marca es el conjunto de asociaciones que implican una promesa a los consumidores y que incluye una identidad central y una extendida (Costa, 2004). La identidad central es la esencia de la marca que permanece

inalterada a través el tiempo a medida que la marca se adapta al entorno competitivo, se expande por medio de nuevos productos y/o entra en nuevos mercados; emana de los atributos del producto/servicio, el perfil de los usuarios, las características del punto de venta y el desempeño del producto/servicio en sí mismo. La identidad extendida está tejida en los elementos de la identidad de la marca, organizados en grupos coherentes y significantes que producen unicidad y le aportan textura a la marca, y se construye sobre la personalidad de la marca, las relaciones que es capaz de crear y los fuertes vínculos establecidos por su simbología. Para que la identidad sea efectiva necesita resonar ante los consumidores, que han de poder diferenciarla frente sus competidores y debe representar lo que la organización es capaz de hacer y lo que proveerá a través del tiempo (Aaker y Joachimsthaler, 2000). Para que tenga éxito, la identidad de la marca debe estar bien planificada, alimentada, apoyada y gestionada constantemente (Knapp, 2000). Un factor crítico de éxito en el proceso de creación de una marca es como establecer y gestionar su identidad (Aaker, 1996). Una marca es un elemento distintivo cuyo objetivo es diferenciar, hacer perdurar y hacer creíble la promesa de valor asociado con un producto, servicio y/u organización e indica la fuente de la promesa (Ward *et al.*, 1999). Las empresas que son capaces de presentar una identidad coherente, distintiva y única pueden crear una preferencia en el consumidor; esa identidad puede añadir valor a los productos/servicios ofrecidos y puede liderar mercados con precios superiores (premium) a la competencia (Schmitt y Simonson, 1997).

Cuando una marca se enfrenta a una alta rivalidad en su segmento (Porter, 1986) su personalidad y reputación son elementos importantes para mantener su diferenciación y su vínculo con los consumidores (AÑADIR CITA), lo que produce un aumento de lealtad de estos lo que le permite crecer. Una identidad fuerte y consolidada es siempre mejor entendida y aceptada por los consumidores y las experiencias que produce contribuyen a la creación de confianza que, a su vez, resulta en mayor diferenciación de la competencia. La empresa necesita establecer una identidad consistente y clara vinculando los atributos de la marca

con su comunicación para que sea fácilmente entendida por los consumidores (Ghodeswar, 2008).

Casi todas las investigaciones sobre la creación de marcas presentan las fuentes de la identidad de la marca de formas diferentes. Sin embargo, la mayoría no solo estudia la identidad de marca como un elemento que atrae la atención visual (logo, nombre, eslóganes o el packaging, sino también el ethos, los valores y cómo crear y gestionar una identidad única. Los estudios más importantes sobre la identidad de marca son los siguientes:

- Leo Burnett, como consultores de marcas, presentan su propio modelo de gestión en el que sugieren que la identidad de la marca emana desde el beneficio funcional y emocional central de la marca; la personalidad de la marca y la imagen de la marca (Tansujah, Randall & McCullough, 1988).
- Kapferer (1992) se refiere a la identidad de la marca como un prisma que se compone de seis elementos integrados: la cultura, la personalidad, la autoproyección, los aspectos físicos, la marca como reflejo del consumidor al que va dirigida, y las relaciones que la misma es capaz de crear. Además, sugiere que la gestión de la marca tiene diferentes dimensiones y que la misma se implica con ámbitos más amplios que la mera característica física del producto.
- Costa (2004) sugiere que hay cinco componentes que crean la identidad de la marca. Primero la identidad en sí misma, que hace referencia al logo, diseño, etcétera.
- Keller (1998) describe los tipos de identidad de marca centrándose en los atributos relacionados con el producto y que son esenciales, además de otros atributos que no están directamente relacionados con los atributos del producto como el precio, el tipo de usuarios, la personalidad de la marca y los sentimientos y experiencias que la marca crea y que son importantes a la hora de que el consumidor haga una valoración sobre la marca.
- Aaker (2002) describe estos diferentes tipos de identidad de marca: la clase de producto, los atributos relacionados con el producto, la calidad y los

valores que tiene y promueve el producto, los usos del producto y los usuarios que lo utilizan, el país de origen, atributos de la organización la personalidad de la marca, las relaciones que la marca crea con sus consumidores, la imagen visual, las metáforas que el producto usa para comunicarse con sus audiencias y la historia de la marca. Estos atributos se agrupan en cuatro perspectivas de la identidad de la marca: la marca como producto, la marca como organización, la marca como persona y la marca como símbolo.

- De Chernatony y Dall'Olmo Riley (2000), como ya se ha mencionado, identifican nueve conceptos de marca en el que incluyen a la marca como instrumento legal; el logo; la marca como una organización; el sistema de gestión de la marca; la imagen mental que tienen los consumidores; la personalidad de la marca; la marca como sistema de relaciones; la marca como elemento de valor añadido; y como instrumento dinámico que evoluciona a través del tiempo. En su trabajo de 1999, proponen que la marca es el vínculo de unión entre las actividades del productor (fabricante) con las percepciones que el consumidor tiene sobre la marca.
- De Chernatony (2002) propone que la identidad de la marca tiene seis componentes: visión de la marca; cultura organizacional; posicionamiento de la marca; su personalidad; las relaciones que crea con sus consumidores; los estilos bajo los que se presenta la marca.

Para Kapferer (1992), la marca es un concepto más grande que la suma de sus partes y su identidad es el resultado de la estrategia de la empresa y de aquellos elementos que la hacen diferente. El papel que la identidad desempeña en el desarrollo del posicionamiento de la marca es un tema estudiado con frecuencia por profesionales de las marcas (Ollins, 1992, Smythe *et al.*, 1992; Prinz, 1994; Wilson, 1994) y por académicos (Balmer, 1995; Aaker, 1996). La identidad protege a las marca ante sus competidores y también contribuye a obtener una serie de beneficios económicos (Fombrun y Shanley, 1990). Un sistema de gestión de identidad de la marca debidamente estructurado ayuda a los gestores de la marca

reforzar el significado que tiene ante sus consumidores y contribuye a comunicar la esencia de la marca a otros *stakeholders*.

De la siguiente cita de Kotler (2001:406) acerca de la marca se desprende la importancia de la identidad de la marca: “[...] es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia”.

En muchos casos, cuando el consumidor ha experimentado una marca, se pueden dar cuenta de que la realidad de la marca difiere de la promesa que la marca hace (Kimpakorn, 2011). Esta situación puede generar que los consumidores no estén satisfechos y puede resultar en que no vuelvan a comprar la marca o incluso que generen WOM negativo de la marca. Este hecho es de especial importancia en relación con el concepto de *internal branding*, como veremos más adelante.

Según Ghodeswar (2008) una identidad de marca (en contraste con la imagen de marca – vinculada a las asociaciones actuales de la marca–, dos conceptos que se abordarán más adelante), es inspiradora y puede implicar que la imagen tiene que ser modificada o aumentada. En un sentido fundamental, la identidad de marca representa lo que la empresa quiere que la marca represente (Aaker y Joachimsthaler, 2000). La etapa de la “marca de fábrica como personalidad” es de una transición importante puesto que no todas las marcas evolucionan en íconos de consumo, especialmente si los consumidores no se relacionan con la marca, o no creen en sus comunicaciones o perciben inconsistencias en las mismas (Wee & Ming, 2003). La personalidad de la marca proporciona más ventaja competitiva que cualquier otra característica (Sherrington, 2003). Los atributos de personalidad de la marca propician una diferenciación sostenible porque son más difíciles de copiar.

Dice Kapferer (1992) que “El concepto básico es la identidad y no la imagen”, porque ambos son diferentes: la identidad, que a nivel de gestión es anterior a la imagen, se vincula con cómo la empresa desea que la marca sea percibida

mientras que la imagen, como veremos a continuación, muestra cómo la marca es percibida por el consumidor.

#### **2.3.2.4.6. Imagen de marca**

Según la definición aportada por la AMA, la identidad de la marca es intrínsecamente visual pero, como argumenta Costa (2004) “Necesitamos comprender un hecho esencial innegable: la imagen de marca es un asunto de psicología social antes que un asunto de diseño”, por lo que la definición de la AMA está superada, como hemos visto, por las dimensiones emocionales y experienciales de la marca.

Construir y gestionar la imagen de la marca significa asumir este nuevo paradigma que integra los tres elementos cruciales: La actitud estratégica se produce cuando la marca busca mayor eficiencia desde el punto de vista público (significados, valores) y desde la organización (resultado y fidelización). La visión sistémica: la marca es un sistema que tiene forma de red mallada y la orientación semiótica: la imagen de la marca es un sistema de significados y valores que diferencian unos productos de otros (Costa, 2004:138) porque las imágenes mentales de las marcas son representaciones internas, productos psicológicos (Costa, 2004:109) cuya diferenciación “no emana del producto pero sí de su imagen” (p. 139). Al final, “la marca física ha sido transmutada en el intangible de su propia imago (imagen mental, imagen pública, imagen social, más allá del valor de cambio y el valor de uso)” (Costa, 2004:14). La imagen es lo que persiste en la memoria sintética del público, ligada a la marca-producto, marca-empresa, marca-servicio y es lo que estimula las decisiones de compra y las actitudes de fidelidad de los consumidores-usuarios (Costa, 2004:164). Keller (1998) define la imagen de marca como las percepciones que se tienen de una marca como reflejo de las asociaciones que el consumidor tiene en su mente.

Uno de los elementos más relevantes de la imagen de la marca es la percepción de calidad que el consumidor tiene de cada marca. Valor percibido, según Kimrmani y Zeithaml (1993) es la valoración general que tiene un consumidor de la



utilidad de la marca tomando como base los impactos recibidos y los beneficios propuestos por la marca en su entorno competitivo. Tanto la imagen como la calidad percibida y el valor percibido son esenciales para la definición de la marca porque ayudan a entender la perspectiva del consumidor sobre ella y ayuda a los gestores de la marca a afinar los valores que la misma promueve De Charnatony y Dall’Olmo Riley, (1998). La construcción de la imagen de marca obedece a la psicología del conocimiento y basa su fuente primordial en la experiencia conducente a configurar creencias e inercias en la conducta de los consumidores (Costa, 2004:162).

La marca, al igual que la empresa, es un sistema vivo porque representa el resultado de una serie de decisiones y acciones humanas, tanto de los emisores como de los consumidores. Costa (2004:117) lo llama el sistema semiótico de la marca. Por eso, “el creador y el gestor de la marca deben recordar que la imagen integra la identidad material y la identidad simbólica, que junto con el nombre, constituyen el nudo identitario de la marca y la imagen como síntesis de sus valores” (Costa, 2004:164).

#### **2.3.2.4.7. Reputación de marca**

“La buena empresa tendrá que demostrar que los compromisos con sus grupos de interés son reales; es decir, explícitos, verificables y evaluados de manera independiente” (Villafañe, 2013:3). Este autor propone que la reputación es un elemento esencial y aglutinador de todos los elementos y percepciones constituyentes del constructo ‘marca’ en la gestión de la empresa y en como esta se relaciona y actúa en su entorno.

*La gestión de la reputación corporativa persigue el objetivo de poner en valor lo que la empresa hace bien. Se trata por tanto de convertir en reputación una realidad corporativa meritoria a través del reconocimiento que sus stakeholders tienen de su satisfacción legítimas expectativas con relación a esa empresa (Villafañe, 2013:24).*

Es decir, que una empresa gana reputación cuando lo que hace y lo que piensa está alineado con aquello que promete y, por el contrario, la pierde cuando no hay

correspondencia entre lo que dice y lo que hace. Lo que dice, lo que promete, es el origen de la reputación de la marca; esa promesa de la marca, cuando se convalida con la realidad corporativa –de su comportamiento y de su cultura, del hacer y del pensar– constituye el origen de la reputación de la empresa (Villafañe, 2013:73).

La reputación de la marca es de capital importancia en la configuración de la percepción de valor y atractivo de la marca por parte de sus *stakeholders*. Villafañe (2013:72) define reputación de marca como “la identificación racional y emocional de una persona con una marca cuando reconoce en esta unos valores funcionales, sociales y emocionales que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella”. Propone cuatro pasos para construirla: 1) la promesa corporativa; 2) la satisfacción de expectativas; 3) la reputación de la marca y 4) el reconocimiento y la reputación corporativa, y, asimismo diferencia entre cuatro tipos de marcas basadas en su reputación: la marca plana, la marca cosmética, la marca mentirosa y la marca reputada. Esta última, para serlo, tiene que cumplir tres condiciones que, según Villafañe (2013) constituyen el código de la marca.

El código de marca lo constituyen tres componentes que constituyen su ADN y la individualizan y la diferencian de las de sus competidores. Un código eficaz debe cumplir tres requisitos: 1) tener una identidad de marca fácilmente identificable; 2) que haga una propuesta de valor de la marca clara y atractiva y que sea verificable empíricamente; 3) que el posicionamiento de marca diferenciado, relevante y declinable (Villafañe, 2013:75).

Sartain & Schumann (2006:16) centran el concepto de reputación en la experiencia que los consumidores/clientes se llevan después de haber entrado en contacto con la marca, y Villafañe añade la perspectiva reputacional al concepto de posicionamiento que, según él, no difiere de la tradición que proviene del marketing: “es la asociación estable de una marca con un atributo diferenciador y relevante en la mente de sus grupos de interés” (Villafañe, 2013:73); la única diferencia estriba en que, desde la perspectiva del marketing, este

posicionamiento hace referencia a los clientes mientras que desde el enfoque reputacional atañe a todos sus *stakeholders*.

Absolutamente todo lo que la empresa dice y hace, incluso lo que se proyecta hacia fuera, está interrelacionado. Y los significados son interpretados y evaluados por los clientes, el mercado, la opinión pública y actúan en consecuencia (Costa, 1995:15).

#### **2.3.2.4.8. Notoriedad de marca**

De acuerdo con los principales autores del patrimonio de la marca (Aaker, 2002; Keller, 2002; Franzen y Bouwman, 2001), la notoriedad de la marca es el pilar principal en la construcción de una marca fuerte. Se la ha definido como la habilidad que tienen los consumidores para reconocer o recordar la marca (Aaker, 1991) e influencia la selección de una marca entre el conjunto de sus competidores que el consumidor conoce y que tiene en mente (Hoyer y Brown, 1990). La notoriedad de la marca se describe simplemente por el recuerdo y el reconocimiento (Arnold, 1992; Aaker, 1991; Parke *et al.*, 1986).

Según Keller (1993), la notoriedad es la fuerza que la marca tiene en la memoria del consumidor y como refleja su comportamiento en diferentes situaciones en las que interactúa con la marca. El mismo autor (1998) describe notoriedad de marca bajo el concepto de familiaridad con la marca y sostiene (1993, 2003) que se crea aumentando la familiaridad con la marca a través de la exposición repetida de los elementos de la marca. El patrimonio centrado en el consumidor aparece cuando el consumidor está familiarizado con la marca y cuando la marca le ha generado asociaciones mentales favorables, fuertes y únicas (Keller, 1993), teniendo en cuenta que la familiaridad con la marca también es vista como el grado que los consumidores sienten que la marca es conocida y usada por otras personas (Netemeyer *et al.*, 2004). Por su parte, Franzen y Bouwman (2001) describen tres niveles de notoriedad de marca: reconocimiento espontáneo, por el que el consumidor reconoce la marca sin necesidad de serle ésta insinuada; reconocimiento sugerido, por el que se requiere hacer referencia a aspectos

relacionados con la marca; y el *top of mind* en el que la marca ocupa el primer lugar en la mente del consumidor.

La notoriedad espontánea hace referencia a las marcas que vienen a la mente inmediatamente cuando se menciona una categoría y esto ayudará a los consumidores que no están dispuestos a dedicar mucho tiempo eligiendo entre las marcas de una determinada categoría (Kapferer, 2004). Las marcas con un alto recuerdo espontáneo tienen unas fuertes asociaciones con la categoría y tienen una gran influencia en la decisión de los consumidores. De hecho, los consumidores tienen un recuerdo espontáneo más alto de aquellas marcas que ellos mismos usan (Franzen y Bouwman, 2001).

#### **2.3.2.4.9. Calidad percibida**

La calidad percibida es una dimensión del valor de la marca que es la que, en última instancia, empuja a los consumidores a tomar decisiones para comprar un producto o un servicio (Aaker, 1991; Zeithaml, 1998). Se define como el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad total de un producto/servicio sobre sus competidores (Zeithaml, 1988; Aaker y Jacobson, 1994). Por lo tanto, se trata de una valoración subjetiva del consumidor sobre la calidad de un producto o servicio. La percepción de calidad está compuesta por las asociaciones mentales que la marca genera junto la vinculación de esas asociaciones a una marca y es considerada por varios autores (Aaker, 2002; Farquhar, 1998; Keller, 1993) como un componente básico del modelo sobre el patrimonio de la marca centrado en el consumidor propuesto. Está demostrado que la calidad percibida en relación con las asociaciones creadas con la marca mejora los resultados financieros (Aaker, 2002).

Sin embargo, estas asociaciones son creadas por la percepción de calidad y por la identidad de la marca. Algunos autores proponen el patrimonio de la marca como la calidad percibida de los componentes tangibles e intangibles de la marca (Kamakura y Russel, 1991). Los servicios son unos procesos, o una serie de actividades, que llevan a satisfacer una necesidad, simultáneamente a los cuales

se producen la producción y el consumo (Grönroos, 2001) y los clientes son conscientes de ambos procesos al mismo tiempo. En realidad, los consumidores entienden la calidad como un concepto más amplio que depende del tipo de servicio. Una buena percepción de calidad se produce cuando las expectativas de calidad coinciden con la experiencia que se tiene al usar/comprar un servicio (Grönroos, 1988). En este estudio ese autor define seis criterios de calidad percibida que incluyen la profesionalidad y las habilidades del proveedor del servicio, la actitud y comportamiento de la persona con la que se tiene el contacto, su accesibilidad y flexibilidad, su fiabilidad y la confianza que genera, su capacidad para resolver incidencias y su reputación y credibilidad.

#### **2.3.2.4.10. Asociaciones de la marca**

El patrimonio de la marca tiene su soporte en las asociaciones mentales que los consumidores hacen con la marca (Keller, 2003; Aaker, 2001). Aaker (1991, 2001) define las asociaciones con la marca como el propósito que la organización desea que la marca tenga en la mente del consumidor. Las asociaciones de la marca también se han definido como el sistema de creencias (honestidad, confianza y compromiso) que el consumidor tiene de la marca; es la percepción que tiene el consumidor de que la marca se preocupa por él (Netemeyer *et al.*, 2004). Las asociaciones con la marca se pueden crear de diferentes maneras: por medio de programas de marketing, por las experiencias directas con la marca, por fuentes de información no controladas como el WOM, o por la identificación de la marca con símbolos como el sitio de origen de la marca, o el canal de distribución donde se encuentra la marca (Keller, 2003). Las asociaciones de la marca se componen de tres elementos: credibilidad, relevancia y distinción. La credibilidad es la fuerza de las asociaciones, la relevancia es la favorabilidad de las asociaciones y la diferenciación es la unicidad o singularidad de la marca (Keller, 2003). Aaker (1991), por su parte, construye el concepto de asociaciones con la imagen de la marca, su actitud y la calidad percibida que tiene. La imagen de marca se ha definido como las percepciones racionales o emocionales que el consumidor une a una marca (Dobni y Zinkhan, 1990). La

actitud de la marca se define como la evaluación total que el consumidor hace de la marca (Mitchell y Olson, 1981). La evaluación favorable –o calidad percibida– son las asociaciones de los atributos y beneficios más relevantes para el consumidor porque satisfacen sus deseos y necesidades. Todos ellos forman el juicio que el consumidor se hace sobre la marca.

El modelo de Keller (1998) describe diferentes tipos de asociaciones en función de si están o no relacionados con los atributos del producto. En el sector de los servicios, los atributos relacionados con el servicio hacen referencia a su esencia y a la disponibilidad y facilidad de uso del servicio. Y estos atributos son la experiencia del consumidor, las infraestructuras para prestar el servicio, los empleados, los materiales de comunicación y el precio, mientras que los atributos no relacionados con el servicio son el WOM, el nombre y la imagen que tienen otros consumidores de la marca (Grace y O’Cass, 2003).

Para Ghodeswar (2008) las asociaciones de la marca permiten desarrollar una identidad de marca contundente. Mientras que algunos clientes pueden asignar mayor relevancia a los beneficios funcionales, el valor emocional ayuda a la marca más que cualquier otro. Para poder construir las asociaciones es necesario que una empresa entienda no solo su marca sino también las de los competidores a través de una investigación del cliente. Dicha investigación deberá estudiar los clientes existentes y los potenciales, los clientes anteriores, los expertos de la industria y los intermediarios. Las fortalezas de la marca asociadas a las creencias y valores son las más poderosas y más difícil de imitar y, en este sentido como ya se vio, la imagen de marca es la percepción de la marca y sus asociaciones en la mente de los clientes.

#### **2.3.2.4.11. Distinción de la marca (*Brand distinction*)**

La distinción de la marca es la característica que tiene la marca de diferenciarse de sus competidores en la mente del consumidor y es un concepto básico en la gestión de marcas. Las marcas fuertes, sean de servicios o no, hacen un esfuerzo consciente para generar diferencias con sus competidores (Berry,

2000). Ries y Trout (2001) y Lovelock y Gummesson, (2004) establecen que establecer esta distinción en la mente del consumidor es esencial para la marca desarrolle su ventaja competitiva. La distinción se define como el grado en el que los consumidores sienten que una marca es diferente a sus competidores, la imagen mental que el consumidor tiene de la marca y se crea por medio de las experiencias personales, las comunicaciones que la marca ha hecho como la publicidad y la recomendación de terceras personas. (Padgett y Allen, 1997). Una imagen distinta o diferencial de la marca se construye por las características, los ingredientes, el servicio y las acciones que crean puntos de diferenciación a la oferta de la marca y que apelan a los consumidores. Para mantener la distinción de la marca es necesario que la marca se gestione consistente y coherentemente a medio largo plazo (Aaker, 2004).

#### **2.3.2.4.12. Confianza en la marca (*Brand trust*)**

La confianza es un estado psicológico relacionado con las posibilidades percibidas (Bhattacharya *et al.*, 1998), confianza (Garbarino y Johnson, 1991; Barney y Hanse, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Boon y Holmes, 1991) o la voluntad (Moorman *et al.*, 1993) asignada a la ocurrencia de algunos resultados positivos en la relación con el proveedor de servicios. A pesar de que hay varias definiciones de confianza en la marca, de acuerdo con Delgado-Ballester (2004) y con Fletcher y Peters, (1997) la confianza se define como el conjunto de las expectativas positivas acerca de la fiabilidad de la marca y cómo gestiona la percepción de riesgo que el consumidor enfrenta en su decisión. Sin embargo, algunos autores consideran que la confianza es un sinónimo de honestidad (Hess, 1995; Schindler y Thomas, 1993; Landowski, 1989). Confianza en la marca es, por lo tanto, una variable psicológica que refleja un conjunto de presunciones acumuladas de fiabilidad, integridad e intención que el consumidor le atribuye a la marca (Kimpakorn, 2011).

Fiabilidad de marca es la creencia que el consumidor tiene acerca de que la marca es capaz de entregar su promesa y la integridad de marca es la capacidad que se le atribuye a la marca para cumplir con honestidad la promesa que ha hecho. La

intención de la marca es la creencia que tiene el consumidor de que la marca velará por sus intereses cumpliendo su promesa independientemente de cual sea la situación de la organización, de las incidencias que se puedan producir o los problemas que puedan surgir en la entrega o prestación del servicio.

#### **2.3.2.4.13 Lealtad de marca (*Brand loyalty*)**

El propósito de una marca es, en última instancia, influenciar a los consumidores a medio y largo plazo por lo que la lealtad a la marca es un elemento de capital importancia. Aaker (2002) define lealtad de marca como la respuesta requerida por el fabricante/prestador del servicio por parte de los consumidores. Franzen (2002) propone que la lealtad es más que la elección repetida del consumidor y propone que esta respuesta requerida es el resultado de un vínculo emocional o compromiso que se ha creado con la marca a través del tiempo. Para este estudio, asumiremos como lealtad de marca la respuesta del consumidor a la propuesta de la marca demostrada como primera opción y la subsiguiente intención de compra, por la actitud de involucración hacia ella, el sentimiento de comunidad que tengan los consumidores y la involucración activa con ella (Keller, 2003). Las relaciones que la marca establece con sus consumidores, expresada como lealtad a la marca, denota el compromiso psicológico del consumidor en el proceso de compra.

#### **2.3.2.4.14. Preferencia de marca (*Brand preference*)**

Por último, se tendrá igualmente en cuenta el concepto de preferencia de marca o *Brand preference*, que se basa en la idea de la capacidad de decisión del consumidor. Según Mosley (2007), “estudios recientes sugieren que el atributo más importante en incentivar la preferencia de la marca (*Brand preference*) no son las capacidades técnicas, sino la calidad de la relación interpersonal en base a la confianza y el compromiso”. Es decir, la diferenciación de las marcas se centra en el mercado de los servicios profesionales ofrecidos al cliente. En este sentido es donde se convierte imprescindible la relación entre la organización y su



consumidor final a través de los distintos puntos de contacto. Esto es, poner en valor ese sistema de relaciones que es la marca en el mercado.

### **2.3.2.5. Tipos de marcas**

En la evolución que se ha estado argumentando de la marca, a medida que la función principal del marketing abarca nuevas competencias en su constante proceso de adaptación al entorno competitivo, se establecen nuevas competencias del concepto tradicional de marca. Por un lado, cuando se terciariza la economía y comienza la globalización de los mercados, las organizaciones comienzan a necesitar conocimientos especializados sobre, entre otros y por citar los más relevantes para esta investigación, como competir en el sector servicios y como la comunicación pasa de ser un mero instrumento para promover los beneficios y funciones del producto a ser un corpus de conocimiento y un activo intangible de las organizaciones. El concepto de marca se amplía y las estrategias y la gestión de estas nuevas modalidades genera, a su vez, nuevas subdisciplinas como es el caso específico del *internal branding* al igual que es u día lo fueron el concepto de Marca de Servicios, Marca Corporativa, Marca Blanca, Marca del Distribuidor, Marca País, Marca Paraguas, etc., Son innumerables y la lista sigue creciendo. Por otro lado, bajo el cambio de orientación estratégica para centrarse en el cliente,

- Explicar que el concepto de marca se ha especializado
- Para esta discusión es importante tratar dos modalidades de marca

#### **2.3.2.5.1. La marca servicios**

La AMA definió en 1960 el concepto de servicio como “las actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso.” Esta definición fue actualizada en 1981 de la siguiente manera: “los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran necesariamente ligadas a la venta de bienes”. Kotler (1995) terminó de definir el concepto de servicio como:

“cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse a un producto. McDonald *et al.*, (2001:49) definen servicio como

*[...] una actividad que tiene cierto grado de intangibilidad asociado a ella y que genera cierta involucración por la interacción entre el cliente y el prestador y, aunque existe percepción de propiedad por parte del cliente, está realmente no se produce. Cambios en su condición pueden ocurrir mientras el servicio se presta y no necesariamente tienen que estar ligado a un producto físico”.*

La creciente importancia del sector servicios en la economía global ha hecho que las empresas sean conscientes de la importancia que tiene la creación de marcas de servicio como fuente sostenible de una ventaja competitiva. El primer reto supuso establecer una clara diferencia entre los productos y los servicios. Son muchos los autores, las investigaciones y los artículos que tratan sobre la diferenciación entre productos y servicios. Por ejemplo, Chase (1978) construye su modelo basándose en la intensidad del contacto que existe entre el consumidor/cliente y el fabricante/proveedor, en el que los productos son la máxima expresión de esta distancia mientras que los servicios representan un grado de interacción muy alta, y posiblemente continuada, entre el cliente y el proveedor del servicio. Bell (1981) usó el modelo para proponer su matriz de nueve cuadrantes que definen desde los productos industrializados hasta los servicios a medida y todas las posibles variaciones entre medias. Pero ha sido Kotler (1995) definió cuatro categorías de productos con el objetivo de diferenciar los servicios de los productos: 1) bienes tangibles puros; 2) bienes tangibles con algún servicio añadido; 3) servicios acompañados de algún bien; 4) servicios puros.

Los servicios se clasifican por su naturaleza u objeto de actividad, por el sector de actividad y por su función. Es importante incidir en la clasificación de los servicios en función del comportamiento del consumidor durante el proceso de compra (pre, durante y pos) y tiene en cuenta variables como la percepción del riesgo, la facilidad de encontrar información, la influencia social, etc. La agrupación, entonces, se realiza en servicios de conveniencia, servicios de compra, servicios

de especialidad, servicios especiales y servicios no buscados (Lambin, 2012). Esta taxonomía varía dependiendo de los autores y se ha visto profundamente influenciada por importantes cambios en el entorno (McDonald *et al.*, 2001). Entre estos factores cabe especificar el desarrollo de las tecnologías de la información y la innovación en modelos empresariales que han difuminado las diferencias entre productos y los servicios añadidos, a consecuencia de lo cual se produjo la redefinición de los estándares de calidad en el servicio y se ha liberado al consumidor de las barreras geográficas y temporales. Este proceso de globalización aumenta la percepción de ubicuidad de los servicios.

Para los consumidores:

*[...] los productos nacen en los supermercados. Los servicios, al contrario nacen y viven en las empresas que los prestan y en los lugares físicos que las representan, ya sea un banco, un aeropuerto o un hospital. [...] por lo tanto, los productos tienen consumidores y los servicios clientes. Los productos son cosas que se consumen, se destruyen. Los servicios son relaciones e implican un contrato tácito entre clientes. Esto supone valor y es la semilla de la fidelización (Costa, 2004:41).*

El concepto de marca nació en la industria de productos de alta rotación (gran consumo) y no es sorprendente que los modelos tradicionales del patrimonio de la marca desarrollados por Aaker (1991, 2002; Keller, 1993, 1998, 2003) hayan tenido como punto de partida la industria de productos de alta rotación. En la actualidad, la mayoría de los mercados están dominados por la industria de servicios. No hay duda de que la industria de servicios se puede beneficiar del conocimiento y la experiencia acumulada en la industria de bienes. Por la propia naturaleza del servicio, la actual definición de marca como un clúster de valor funcional y emocional (Aaker, 2002; De Chernatony, 2002; Travis, 2000) no distingue entre la marca de producto y la del servicio pero se diferencian en las estrategias de implementación (De Chernatony y Dall'Olmo Riley, 2000). No obstante, la naturaleza de los servicios requiere una aproximación diferente para construir una marca fuerte (De Chernatony *et al.*, 2003; Dall'Olmo Riley y De Chernatony, 2000).

La creación de una marca /producto se diferencia del proceso de creación de una marca de servicios porque en esta última la base de la marca es la propia organización (Berry y Parasuraman, 1991). En industrias en las que el servicio tiene un alto grado de contacto con los clientes como las compañías aéreas, los bancos, los hoteles y los seguros, las interacciones de los empleados y los clientes son múltiples y constantes y llegan a formar parte de la propia marca (Bitner *et al.*, 1994). La intangibilidad inherente en la promesa de la marca sobre las características del servicio están condicionadas por la actitud, creencias, valores y estilos de comportamiento de los empleados que prestan el servicio (Olins, 1995). La experiencia del consumidor se convierte así en un aspecto muy importante en la configuración de opiniones y determina el futuro de las asociaciones entre el cliente y la marca (Bitner *et al.*, 1990). La cultura organizacional es el compendio de los sentimientos que los empleados tienen con respecto a cómo prestan el servicio, lo que valoran y qué representa la organización (Schneider, 2000), que son los aspectos más importantes del proceso de creación de la marca de servicio (McDonald *et al.*, 2001). Por lo tanto, los empleados que están en primera línea de contacto con el cliente deben estar imbuidos con la imagen deseada de la marca y tienen un papel esencial en crear y materializar la promesa de la marca de servicios.

La marca de servicios se centra en la propia organización (Berry y Parasuraman, 1991). La identidad del servicio es un aspecto muy importante de la marca. Los valores y la cultura corporativa son la base de la marca de servicios (De Chernatony, 1999). El rol que los empleados juegan en la producción y la prestación del servicio tiene que tener suficiente intención por parte de la organización (Salmi y Frolich, 1992) por que la identidad de la marca de servicios es experimentada en primera persona por los clientes y la perciben a través de los ojos de los empleados (Ind, 1997; Gonroos, 1994; Balmer y Wilkinson, 1991). Las actitudes, las creencias, los valores y los estilos de comportamiento, entonces, reflejan la identidad de la marca.

La identidad de la marca de servicios engloba dos aspectos muy relevantes: la identidad corporativa y la identidad organizacional. La primera hace referencia a cómo la organización se expresa y cómo se diferencia hacia sus *stakeholders* (Van Riel y Balmer, 1997; Alversson, 1990), mientras que la segunda hace referencia al sistema de creencias que cada miembro de la organización tiene sobre cómo la organización se comporta (Albert y Whetten, 1985). La identidad corporativa se presenta ante los clientes externos por medio de la Comunicación Corporativa formal como la publicidad, los servicios que presta y la apariencia de los servicios, mientras que la identidad organizacional se comunica a los *stakeholders* externos a través de las interacciones con los empleados. La identidad organizacional se forma por la propia percepción de los empleados y afecta a su identificación con la organización. Tanto la identidad corporativa como la organizacional contribuyen directamente en la notoriedad de la marca a través las comunicaciones planificadas de la identidad de la empresa (Berry, 2000).

La información de la marca de servicios puede venir de cualquier aspecto o dimensión de la promesa del producto o del servicio en su interacción con sus *stakeholders*. Por comunicación se entiende una amplia gama de actividades que la marca despliega en cada punto de contacto entre la marca y el cliente, los MOT (Iacobucci y Calder, 2003), en los que los clientes obtienen información sobre la marca (Berry, 2000). Para este autor, el componente principal de la marca de servicio es la comunicación y existen dos tipos de comunicaciones de la marca: las comunicaciones controladas (planificadas) y las no controladas. La comunicación planificada hace referencia a las comunicaciones de marketing, servicios e infraestructuras y la apariencia de los proveedores del servicio mientras que las comunicaciones no controladas es la información que los consumidores absorben que no están controladas ni planificadas por la empresa.

La comunicación de marca es una fuente de significado para los consumidores. Sin embargo, la fuente más potente de significado es la experiencia directa entre el cliente y el prestador del servicio (Berry, 2000). Cómo se presta el servicio puede ser determinado y fijado por el prestador y viene condicionado por el

conocimiento y afinidad de los empleados con la promesa de la marca (Ind, 2004). La percepción de la organización que tenga el empleado afecta a la percepción que tengan los *stakeholders* externos (Mahnert, 2013). La imagen de la marca impacta en la identidad y en cómo los empleados se ven a sí mismos, mientras que la comprensión de las comunicaciones de marketing afecta al comportamiento en la prestación del servicio (Ind, 2004). Por lo tanto, la percepción de los miembros de la organización es influida por lo que los *stakeholders* sienten y perciben a propósito de la organización (Dutton y Dukerich, 1991). Los empleados están influidos por cómo la organización habla y se comporta y, además, los empleados también forman parte de grupos de *stakeholders* externos, tanto en calidad de consumidores como de miembros del público en general. En este rol de *stakeholder* externo, los empleados son los receptores de los mensajes y las acciones que emite la organización a través de sus comunicaciones controladas tanto como los reciben otros *stakeholders*. La percepción de los empleados está, entonces dividida en su percepción como clientes a la vez que tienen una percepción determinada como empleados (Kimpakorn, 2011).

La percepción de los empleados se ve aumentada y reforzada por la comunicación externa e interna y por las políticas que la organización tiene (Dowling, 2003). Mientras que la comunicación externa se usa para transmitir la propuesta de valor de la marca a los públicos externos, la Comunicación Interna es el instrumento para alinear a los empleados para asegurarse que los empleados entregan la promesa de la marca. Es más, la imagen que los empleados tienen se ve cualificada y reforzada por las opiniones que los públicos externos tienen de la marca. Las marcas de servicio de éxito cuentan con que la Comunicación Interna transmita la promesa de la marca, porque se le añade consistencia a la prestación del servicio y se mejora la experiencia, tanto del cliente como de los empleados. La Comunicación Interna puede ayudar a la organización a entender y a comprometerse a prestar el servicio de acuerdo con la promesa de la marca (Harris y De Chernatony, 2001). La mejora del desempeño de la marca de servicios depende de la notoriedad de la promesa de la marca ante los empleados (Dunmore, 2002) y de la consistencia en la prestación del servicio y la

consiguiente experiencia que se genera cada vez que el cliente entre en contacto con la organización a través de sus empleados (Giehl & LePLa, 2012). La Comunicación Interna y la adecuada gestión de los recursos humanos juegan un papel muy importante en la percepción que los empleados tienen de la organización y de sus puestos de trabajo (Gotsi y Wilson, 2001). Sin embargo, para asegurarse de que los empleados entienden y aceptan la marca y para que sean capaces de que la promesa de la marca cobre vida dentro y fuera de la organización, es necesario que la Comunicación Interna evolucione hacia programas de *internal branding* (Kimpakorn, 2011).

En el estudio realizado por Dall'Olmo Riley & De Chernatony (2000) proponen una definición de la marca de servicio como un proceso holístico que enfoca las relaciones internas entre la compañía que presta el servicio y los empleados, y se evidencia en las relaciones externas entre el consumidor y el empleado que presta el servicio. Si la experiencia en el uso del servicio es valorada como excelente y/o la promesa de la marca se ha convertido en realidad de acuerdo con las expectativas, esto motiva al consumidor a continuar con la relación a largo plazo con el prestador del servicio. Este proceso se puede conceptualizar como el círculo virtuoso por el que la marca es fuerte en su dimensión organizacional y su identidad permea a toda la organización y enfoca de forma relevante las relaciones entre ambos, consumidores y empleados.

Estas relaciones estables se pueden conseguir por medio del marketing interno, como veremos más adelante, e incentiva, motiva a los empleados actuales y fomenta la contratación de nuevos empleado y así se les estimula para que ofrezcan un mejor servicio y sorprendan a los clientes consiguiendo que las experiencias sean mejores que las expectativas. Cuando los consumidores/clientes tienen experiencias mejoradas el resultado no solo es evidente en la mejora de la motivación de los empleados (Ennew y Binks, 1996) sino también en un WOM favorable (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985) y en un aumento de la lealtad de los consumidores (Reichheld, 1997). El WOM positivo (o favorable) cierra el círculo virtuoso porque refuerza la imagen en la mente de los

clientes de que la marca se preocupa y se dedica a ellos, lo cual es un objetivo del prestador del servicio y se afianza la relación entre la marca de servicios y sus *stakeholders* (Dall'Olmo Riley & De Chernatony, 2000).

#### **2.3.2.5.1.1. Características del servicio**

Cinco son las características fundamentales de los servicios usadas para diferenciarlos de los productos (De Chernatony, 2001; Dibb y Simkin, 1993; McDougall y Snetsinger, 1990): 1) intangibilidad; 2) inseparabilidad; 3) heterogeneidad; 4) calidad de perecedero; 5) ausencia de propiedad (Grande, 1999). El aspecto intangible del servicio significa que no se puede tocar, almacenar ni poseer y es un proceso que produce experiencias en los clientes (Lovelock & Gummesson, 2004). La inseparabilidad del servicio quiere decir que los clientes son coproductores del mismo pues ellos son parte activa en su producción. Esta inseparabilidad entre la producción y el consumo del servicio hace que la prestación del servicio sea más susceptible a la visibilidad externa y que su generación dependa de factores internos de la organización (Grönroos, 1990). Los clientes no pueden ver de forma separada la prestación del servicio de su producción y de su entorno porque el servicio, la implementación del servicio, coincide con su producción y con el momento de consumo. La calidad del servicio prestado es un factor crítico en la construcción de la marca de servicios porque, como servicio, el cliente interactúa con las personas que lo prestan. Esta es la base de la cuarta característica de un servicio, su heterogeneidad. Para el presente estudio es importante incidir en la dificultad de estandarizar la calidad del servicio porque no depende de un proceso industrializado si no que depende de otros factores que transforman sus características como las personas que lo prestan y por lo tanto tienen una calidad variable.

En este sentido cabe incluir aquí el fenómeno de la franquicia que se ha extendido debido a la globalización y a la capacidad de comunicación actual por lo que se ha distribuido por todo el mundo. Se trata de un sistema de negocios en el cual el franquiciador le otorga a la otra parte, el franquiciado, la licencia para el uso de su nombre comercial y/o marca así como sus conocimientos y experiencias (know-



how) para poder desarrollar dicho negocio (Beneyto, 2000). El prestigio de la marca le asegura al franquiciado una clientela desde el inicio de la actividad.

Los compradores de servicios adquieren el derecho al uso pero no la propiedad del soporte tangible del producto pues los clientes pagan por el uso, el acceso o el alquiler pero no obtienen ninguna propiedad que puedan poseer, es decir, los servicios tienen por su naturaleza ausencia de propiedad al compararlos con productos o bienes tangibles.

Por último, en el servicio el cliente no tiene un rol pasivo como con los productos porque el servicio se crea a medida que se presta: el cliente puede contribuir a modificar y/o alterar la naturaleza del servicio. El cliente lo experimenta en tiempo real y su implicación puede alterar la configuración, calidad y coste del servicio. Esta versatilidad inherente al concepto de servicio es la causa de que bajo una misma empresa, bajo una misma marca, la percepción de la calidad del servicio dependa de cada interacción entre el prestador y el cliente (Bitner *et al.*, 1994) lo cual puede ser problemático porque es mucho más complejo (McDonald *et al.*, (2001).

Hay tres características de los servicios que suponen un reto para las marcas:

- La intangibilidad del servicio hace que su comunicación sea más compleja que la de un producto. La mayoría de los aspectos tangibles de un producto se pueden comunicar eficientemente a través de los canales convencionales, como el diseño, el packaging, etcétera.
- La inseparabilidad entre el consumo y la producción del servicio hace que exista el MOT como paso crítico en la creación de la marca. El consumidor experimenta la marca en tiempo real y se pueden detectar las diferencias entre lo que la marca ha comunicado y la calidad del servicio que se presta. Lo mismo puede decirse a propósito de los empleados que son también parte y jueces entre lo comunicado y lo prestado (Zeithaml, Berry, y Parasuraman, 1988).

- La participación activa del cliente en la producción del servicio y su prestación implica que el consumidor puede ser percibido como un empleado a tiempo parcial y, por lo tanto, es parte del proceso de creación del servicio al igual que los empleados (Kimpakorn, 2011:20).

La cultura de servicio ha puesto a la empresa por delante de sus productos. [...] Lo interesante de la cultura de los servicios es que se basa en la generación de valor más allá y por encima del producto. Lo que no está en el producto, y este tampoco puede dar, lo da el servicio, que es, así, un valor agregado (Costa, 2004:143)

#### **2.3.2.5.1.2. Patrimonio de la marca de servicios**

En la literatura del marketing de servicios, algunos autores han sugerido nuevas aproximaciones para construir una marca fuerte en el sector servicios (De Chernatony, 2002; Moorthi, 2002; Berry, 2000; de Chernatony y Riley, 1999; Lovelock y Gummesson, 2004). Ellos reconocen la importancia del comportamiento de los empleados en la marca de servicio y como condicionan la percepción de calidad y de los valores de la marca de servicios en las interacciones que tienen con los clientes (Zeithaml y Bitner, 1998; Zeithaml, Berry, y Parasuraman, 1988). De Chernatony y Dall'Olmo Riely (1999) argumentan que las marcas de servicio de éxito han creado y alimentado la relación entre los empleados y los clientes basados en los valores funcionales y emocionales de la marca. Los empleados deben estar imbuidos con la imagen deseada del servicio y deben jugar un rol importante en la transmisión de la promesa de la marca. La mayoría de los autores que han estudiado la marca de servicios están de acuerdo en que la actitud, las creencias, los valores y el comportamiento se reflejan en la marca. Sin embargo, mientras De Chernatony (2002) subraya la importancia de los empleados en la entrega de la promesa de la marca, no lo contempla en su modelo de la esencia de la marca.

Como la razón de ser de las marcas de servicio es prestar un servicio, es esencial que la prestación transmita y materialice la promesa de la marca a través de las interacciones personales entre los empleados y el cliente. Por eso, los modelos de

marca de servicios con más éxito contemplan además de la dimensión externa de la marca, una perspectiva equilibrada entre las acciones externas e internas (De Chernatony *et al.*, 2002; De Chernatony y Harris, 2000; Schneider y Bowen, 1993).

#### **2.3.2.5.1.3. Fuentes del patrimonio de la marca de servicios**

La literatura sobre marcas y la nueva perspectiva presentada en el campo de las marcas de servicios pueden ayudar a identificar las fuentes del patrimonio de la marca de servicios. El patrimonio de la marca de servicios puede ser creado a partir de los conocimientos de la marca producto, la estrategia y las acciones de marketing convencionales, asociaciones secundarias y con las experiencias de los consumidores.

Keller (2003) detalla la importancia de la estrategia organizacional y su implementación, y los aspectos críticos de las experiencias que los clientes tienen en el proceso de construcción y gestión de la marca de servicios, independientemente de qué servicio se preste. La experiencia puede ser por medio de plataformas online y/o por medio del contacto humano. La experiencia que el cliente tiene es el resultado de la integración entre clientes y empleados y las plataformas online.

Aunque los elementos de la marca de producto son aplicables a la marca de servicios (logos, nombre, símbolos, eslóganes y *tag lines*), si el consumidor que no ha tenido una experiencia previa con la marca de servicio, estos elementos son como la marca se presentará. Una vez que el consumidor entra en contacto con la marca de servicios, la calidad de esta experiencia es lo que definirá su percepción pues la experiencia que tiene el consumidor está totalmente condicionada a cómo se produce el contacto físico al prestar el servicio (Kapferer, 2004).

Puesto que los clientes evalúan los servicios desde sus propias experiencias durante el contacto, hay otros factores que influyen su percepción. Por un lado, están la predisposición, las creencias, las recomendaciones, entre otros factores de influencia, además de la experiencia que haya tenido en los puntos de contacto en línea, como las páginas web, la reputación en línea que tenga la marca. Todos

estos puntos de contacto son parte de la percepción y valoración que el cliente se hace de la marca de servicios. Sin embargo, los servicios son muy intensos en lo que se refiere a la mano de obra y dependen del desempeño humano (Berry, 2000) y se ha demostrado que los empleados tienen un rol muy significativo en el proceso de influencia en cómo los *stakeholders* externos perciben a la organización (Villafañe, 2013). Su comportamiento influye en la experiencia que los clientes tienen y desde donde hacen su valoración de la calidad del servicio (Bitner *et al.*, 1990; Zeithaml, Berry, y Parasuraman, 1988). En particular, en los sectores donde no se puede reemplazar a las personas para que presten el servicio, las actitudes, las creencias, los valores y los estilos de comportamiento del personal que interactúa con los clientes ofrecen un gran potencial por el cual la organización puede estar inherente en la promesa de la marca y puede generar auténtica lealtad del cliente (Giehl & LePLa, 2012), lo cual demuestra que los empleados son el aspecto más crítico en el proceso de influenciar la experiencia que tiene el cliente con el servicio.

Los empleados experimentan la marca de una manera diferente que los clientes y se les motiva con un tipo de incentivos diferentes. La marca de empleador – *employer branding*– como estrategia para atraer a los empleados más adecuados y para mantener su compromiso para obtener un desempeño de alta calidad, juegan un rol crítico en la construcción y el apoyo en la creación de la marca de servicio (Kimpakorn, 2011). Por otro lado, la fuerza que tenga la marca de servicio también juega un papel importante para atraer a las personas adecuadas para que trabajen en la organización. El orgullo que comparten por la reputación externa de la organización ayuda a mantener su lealtad y su compromiso hacia la organización y, por ende, para proporcionar las mejores experiencias posibles a los clientes, haciendo que la promesa de la marca cobre vida en el punto de contacto.

#### **2.3.2.5.1.4. Patrimonio de la marca de servicios basada en los consumidores para empresas de servicios**

Aaker (1991) define el patrimonio de la marca centrado en los clientes como el conjunto de los activos y pasivos vinculados a una marca y sus símbolos que añaden o sustraen el valor proporcionado por un producto o servicio a la empresa y a sus clientes.

El estudio realizado por Krishnam y Hartline (2001) indican que el patrimonio de la marca que se basa en los esquemas conceptuales de Aaker (1993) y Keller (1993) es más importante para los productos tangibles que para los servicios. El patrimonio de la marca de los productos tangibles se puede ver y comprobar antes de la compra pero la naturaleza intangible de los servicios hace más difícil que sean que su calidad sea evaluada por los clientes antes de la compra (Berry, 2000; Onkvisit y Shaw, 1989). Sin embargo, debido a las diferencias inherentes entre los bienes y los servicios (Zeithaml *et al.*, 1985), el concepto de patrimonio de la marca necesita algunas adaptaciones para que sea aplicable al entorno de los servicios.

Para la marca de servicios, Lovelock & Gummesson (2004) sugieren tres dimensiones que incluyen la calidad de los productos y los servicios, la ejecución del servicio de entrega y el establecimiento de los símbolos y las imágenes adecuadas para construir el patrimonio de la marca. Por ejemplo, en un estudio realizado en 2004 (Kim y Kim) sobre un hotel de lujo indica que el patrimonio centrado en el cliente se concentra en tres elementos: lealtad a la marca, la calidad percibida y la imagen de la marca

Respecto de la paridad de marca, desde la perspectiva del consumidor, significa que los compradores van a comprar un grupo de marcas aceptadas en lugar de una marca específica (Lambín, 2012; Kotler, 2011). Cuando la paridad de marca está presente, para los consumidores la calidad no suele ser una preocupación importante porque creen que las diferencias de calidad entre productos competidores son mínimas. Como resultado, a menudo basan las decisiones de

compra en otros criterios, tales como precio, disponibilidad, o una oferta promocional específica. El efecto neto es que la lealtad a la marca ha experimentado un descenso constante. Además, la lealtad a la marca también se ha reducido por la presión de las marcas privadas (Clow y Baak, 2007:19).

La marca no solo crea mensajes comerciales, sino también contenidos, experiencias de marca o funcionalidades de marca. La consecuencia natural de crear contenido, una experiencia o una funcionalidad por parte de la marca viene en forma de generación de referencias no pagadas respecto a la iniciativa, ya sea por parte de los medios de comunicación se produzca esta en línea o no, o bien por parte de los mismos consumidores de los contenidos de la marca (Cuesta, 2013:140).

Knox y Brickerton (2003) definen la marca corporativa como la expresión visual, verbal y por el comportamiento que una organización tiene y que la hace único a su modelo de negocio. La marca ha de ser, antes que nada, una emoción. Si la gente no siente ninguna emoción, esta marca está vacía. No es nada más que un producto (Costa 2004:159).

La pérdida de peso de lo funcionalidad por la multiplicidad de ofertas y de lo que es simplemente correcto desplaza todo el espacio psicológico al mundo de los símbolos y de las emociones (Costa, 2004:159).

Para Keller (1998) “Las compañías no son dueñas de sus marcas. Son los consumidores los que piensan que son los verdaderos dueños de las marcas”.

En conclusión, la marca es un activo estratégico esencial para que la empresa pueda establecer relaciones con sus consumidores/clientes que se construye tomando como base una promesa diferenciadora, relevante y motivadora. La marca, más allá de ser un identificador de un producto, es la acumulación de percepciones generadas en los puntos de contacto durante las interacciones de la marca con sus *stakeholders*. La marca, en tanto percepciones, reside en la mente de los consumidores y se construye por medio de establecer una serie de asociaciones con ideas y conceptos basados en experiencias. Estas experiencias

son acumulativas y se producen a medida que el consumidor/cliente profundiza en su relación con la marca; las experiencias y percepciones que el consumidor tiene es lo que configura el patrimonio de la marca. Estas experiencias son especialmente importantes en el sector de servicios porque, por la propia naturaleza de los servicios, estos dependen de los empleados para que transmitan y tangibilicen las promesas de la marca.

Bajo el paradigma actual de orientación al cliente, la marca es, por lo tanto, un sistema de relaciones entre la empresa y el consumidor/cliente que condiciona la estrategia, la organización, la estructura y las políticas de gestión de la institución.

#### **2.3.2.5.2. La marca corporativa**

Los inicios de la marca corporativa se encuentran en los fundamentos de la marca producto puesto que persigue el mismo objetivo de crear diferenciación y gestionar la preferencia de los consumidores/clientes (Knox y Brickerton, 2003). Sin embargo, la gestión de la marca corporativa se ha demostrado ser diferente – si no más compleja– que la marca producto por la complejidad que conlleva alinear a la organización y requiere gestionar la interacción de varios *stakeholders* (Knox y Brickerton, 2003). En la literatura existente, el rol de la organización como elemento estratégico está cada vez más presente y también se detallan los retos que supone la gestión de la marca corporativa pues es necesario prestar atención y conocer otras variables que no están presentes en la marca producto (Abratt & Mofokeng, 2001; Cheney & Christiansen, 1999).

Para *Interbrand* “la marca, además de una herramienta comercial, se ha convertido en la brújula que apunta el camino que la empresa debe seguir para proveer a sus clientes con el mejor servicio posible y para eso debe adaptarse a las necesidades de sus clientes”. La identidad corporativa se proyecta a través de la marca. La marca corporativa traslada a todos los *stakeholders* el compromiso que esa empresa adquiere de manera más o menos explícita pero que constituye la promesa corporativa a partir de la cual los grupos de interés juzgarán de acuerdo al índice de satisfacción de sus expectativas (Villafañe, 2013:70).

King (1991) evidencia que las audiencias de la marca corporativa son más heterogéneas, numerosas que las audiencias de la marca producto que solo se centra en promover la marca producto. Además la marca corporativa tiene un rango mayor de discriminantes, incluidos los aspectos intangibles junto con los tangibles del producto/servicio (Ind, 1997). Este autor también introduce el concepto de responsabilidad de la organización y por ende, de la marca corporativa, pues la empresa tiene unas responsabilidades sociales y éticas mayores que la marca producto. Balmer (2001) apoya estas ideas y, además, agrega que las marcas corporativas tienen un componente cultural y multidisciplinar puesto que responden a la estrategia corporativa. Las características de la marca corporativa hacen que los *stakeholders* necesiten estar alineados a través de toda la organización para que se pueda gestionar eficientemente. Por lo tanto, el concepto de marca ahora está incluido en las prioridades corporativas y cada vez se le atribuye más importancia como una herramienta estratégica que apoya y garantiza la creación de valor (Urde, 1999; Balmer, 1999; Macrae, 1999).

Mientras que las marcas de los productos de alta rotación (FMCG) se han centrado en promover los atributos y beneficios del producto, las empresas del sector servicios necesitan decidir si concretan sus esfuerzos y sus recursos en una marca producto o si, por el contrario, necesitan crear una identidad corporativa (Olins, 1995) La identidad corporativa encapsula el *ethos* de una compañía y tiene como objetivo presentar un sentimiento de individualidad de la empresa que ayude a diferenciarla de su entorno competitivo (Balmer, 1998:985). La identidad corporativa es un activo importante que produce sentido de dirección entre los empleados y una red de percepciones en el consumidor (Love y Roberts, 1997), pero requiere que el mix de marketing tradicional evolucione para incluir estos cuatro puntos: 1) la filosofía de la empresa; 2) la personalidad que la empresa tiene; 3) las personas con las que cuenta para generar el bien y/o el servicio; y 4) el desempeño que la marca tiene en su mercado (performance) (Balmer, 1998).



Milligan (1995) argumenta que la marca corporativa contribuye a la diferenciación de la marca porque la marca corporativa es la oportunidad para conseguir un foco coherente entre todos los productos de la empresa a la vez que hace la comunicación de la marca consistente ante todos los *stakeholders*. La cultura, las personas y los programas que tiene una empresa son las bases para su diferenciación puesto que definirá a que consumidores se dirige y que tipo de relación va a tener con ellos (Aaker, 1996). Los productos son una extensión tangible de la personalidad corporativa y parte inherente de la relación que tengan con la marca corporativa a través de todos los puntos de contacto entre el individuo y la empresa (Blackston, 1992). Bajo esta argumentación, la confianza se denota como un elemento esencial en la construcción de experiencias positivas con la marcas. Por lo tanto, la confianza es el aspecto funcional de la credibilidad y de la fiabilidad del proceso corporativo y del éxito de no considerar a sus consumidores como simples medios para obtener ingresos. La intimidad que tenga el consumidor con la marca se construye en base al nivel de involucración que tenga con la marca corporativa puede ser un elemento clave en el proceso de compra si el riesgo de comprar un determinado producto es elevado y la calidad no poder ser valorada fácilmente. La marca corporativa, entonces, suple y crea la confianza que es transferida al producto /servicio.

Einweiler y Will (2002) definen marca corporativa como la gestión sistematizada de la planificación del comportamiento, comunicación y simbolismo para obtener una reputación favorable y positiva ante los públicos objetivos de una organización. Por su parte, Hatch y Schultz (2001) argumentan y proponen que la organización puede apalancar el potencial de la cultura corporativa para sustentar la marca corporativa si esta gestiona correctamente la relación entre visión, cultura e imagen. Para conseguir que la relación entre estos elementos corporativos es necesario, sugieren ellos, un “diálogo efectivo entre la dirección, los *stakeholders* externos y los miembros de la cultura organizacional” (Ibid: 1062), es decir, los *stakeholders* internos.

Foster, Punjaisri y Cheng (2010) estudian las interrelaciones entre la marca corporativa, la marca del empleador – *employer branding* – y el *internal branding* y proponen un marco para que la estrategia de la marca corporativa integre a los diferentes *stakeholders* desde el punto de vista de los RR HH. Estas tres modalidades de marca tienen como denominador común el empleado, ya sea actual o futuro, aunque desde perspectivas diferentes pero siempre con el objetivo de proyectar y consolidar los valores de la organización. Por un lado, el *employer branding* se enfoca en las audiencias externas mientras que el *internal branding* lo hace a las audiencias internas pero ambas disciplinas deben converger en la marca corporativa, que según los resultados del trabajo de estos autores, actúa como el vínculo de para la transmisión de los valores de la organización. También proponen que se continúe investigando y desarrollando los vínculos entre el *employer branding* y el *internal branding* para reforzar la marca corporativa.

En los mercados actuales, incluso en aquellos casos donde prima el bien tangible, toda oferta tiende a arrojarse de elementos de servicio que trascienden el consumo del producto y ponen en relación a la organización y sus miembros con los clientes, La marca corporativa se hace por tanto más importante, y la autoridad pasa a depender en mayor grado de relaciones y experiencias personales, además de depender de los discursos unívocos creados a través de la comunicación masiva (Arrese, 1998)

### **2.3.3. Importancia de la relación Empleado/Marca**

El *internal branding* es la respuesta de las organizaciones al cambio de paradigma del marketing y se preocupa de alinear la percepción que tiene de la organización de la marca y el *internal branding* es la respuesta de las organizaciones a la necesidad de crear y fomentar relaciones estables entre la marca y sus *stakeholders*, especialmente, entre la marca y los clientes a través de las interacciones con los empleados. La marca, especialmente en el sector servicios y en el B2B, depende de las actitudes y de los comportamientos de los empleados para que la interacción con los clientes -- y con otros *stakeholders* -- sea positiva, sostenible y beneficiosa para los intereses de cada uno. La marca

necesita la involucración activa de los empleados para mantener su competitividad pero no ha sido hasta recientemente que tanto la academia como la profesión se ha enfocado en identificar, definir y gestionar activamente el *engagement* de los empleados con la marca. Por lo tanto, el vínculo entre el comportamiento de los empleados y la satisfacción de los consumidores es evidente. (Biestock *et al.*, 2003; Hatch y Schultz, 1997; Zemke, 2002, Parasuraman *et al.*, 1985; Kenedy, 1977). Estudiando la excelencia en diferentes industrias, Heskett *et al.* (1994) han demostrado el vínculo entre los empleados, los clientes y la rentabilidad de la organización. En el modelo que propone –*Service Profit Chain*– explican que la lealtad del cliente depende directamente de la satisfacción del consumidor influenciado en gran medida por el valor aportado al cliente en la prestación del servicio. Este valor añadido que aportan los empleados se crea porque los empleados son leales, están comprometidos y son productivos. Otros autores han demostrado una fuerte correlación entre las actitudes y percepciones de los empleados (Schneider y Bowen, 1995). Bitner, por su lado, ha demostrado que las interacciones entre los empleados y los clientes por medio de la prestación del servicio tiene un papel vital en la configuración de la satisfacción del cliente con la marca. Butcher, Sparks y O’Callaghan (2001) también han demostrado que cuando el servicio prestado genera satisfacción en el cliente, la lealtad del cliente aumenta.

Vilares y Coehlo (2003) han demostrado que la percepción de los clientes sobre la satisfacción, lealtad y compromiso de los empleados tiene un impacto positivo en la percepción de los clientes sobre la calidad del producto y del servicio que, a su vez, redundan en mayor lealtad y satisfacción del cliente.

De hecho, las experiencias totales que tenga el cliente con la organización prestadora del servicio es sobre la que se asienta la imagen de la marca en la mente de los consumidores. Los empleados tienen un rol crucial en el proceso de formación de la imagen del servicio y, más específicamente, son su actitud y su comportamiento (Giehl & LePLa, 2012). Los empleados son los que transmiten de la identidad de la marca a los clientes (Ind, 1977; Grönroos, 1994; Balmer y

Wilkinson, 1991). Como las marcas de servicios son esencialmente como entregar la promesa de la marca a los clientes a través de experiencias directas, los modelos de las marcas de servicios de éxito no solo deberían promover una determinada percepción externa, como hacen las marca producto, sino que deben cuidar que la percepción externa e interna de la marca de servicio esté equilibrada (De Chernatony *et al.*, 2003, 2005; de Chernatony y Harris, 2000). Por lo tanto, los valores corporativos y la cultura organizacional son los fundamentos sobre los que se construye la marca, especialmente en los servicios. Sin embargo, King y Grace (2005) concluyen que se tiene que seguir profundizando en entender los mecanismos para incrementar la alineación de los intereses y comportamientos entre la organización, los clientes, la marca y los empleados. Para ello, proponen una serie de medidas y actuaciones que abarcan desde la reconsideración de la gestión del conocimiento, la adecuación de los procesos y sistemas para dirigir el comportamiento de los empleados, crear herramientas específicas para profundizar en la gestión del *engagement*. En conclusión, la creación y gestión de la marca corporativa en las organizaciones deberían empezar por la perspectiva interna, creándola primero entre los empleados (Sartain y Schumann, 2003).

### 2.3.4 La marca como sistema de relaciones

Retomando las propuestas de Schmitt (1999, 2006) sobre el marketing de relaciones, la presente revisión y discusión de la literatura existente sobre la marca aporta evidencias contundentes de que la marca ha evolucionado de ser un instrumento comercial dirigido a estimular la demanda a ser un elemento que sobretodo, aglutina, enfoca y proyecta la generación valor para todos sus *stakeholders* (King y Grace, 2005; Arrese 1998). En su evolución hacia convertirse en un activo intangible de naturaleza estratégica, la estrategia de la marca se configura en base a la promesa que le hace a sus audiencias y tiene como objetivo fundamental establecer relaciones estables, sostenibles y diferenciadoras con ellas por medio de experiencias que ratifiquen la vigencia y relevancia de la promesa de la marca (De Chernatony y Dall'Olmo Riley, 1999).

En esta visión, que pretende superar paradigmas de marketing anteriores, la marca pasa a ser uno de los componentes esenciales de la relación, tanto en su dimensión comunicativa como en su papel de elemento de síntesis de las experiencias de compra, uso y consumo a lo largo del tiempo. A su vez, ella misma es un tipo de relación. Ambler (1997), junto con la mayoría de los autores revisados, profundizan en esta idea y conceden a la marca el máximo protagonismo como "actor" – utilizando la analogía personal – en torno al que se construye una red de relaciones para lograr ciertos objetivos.

La unión de la perspectiva relacional con recientes aportaciones en el ámbito de la comunicación de marketing, como el desarrollo del modelo de comunicación integrada (*integrated marketing communications*), también ha llevado a similares conclusiones. Schultz, Tannenbaum y Lauterborn (1994), en la obra más representativa de esta escuela – que también proclama un cambio de paradigma en marketing –, se refieren a la marca como condensador de una "red de contactos" entre la organización, su oferta y sus clientes.

Todos los autores consultados abogan que, integrando más plenamente las ideas del marketing relacional – aceptando la premisa de que "la unidad de valor en los

negocios ya no son los productos, sino las relaciones –, señalan que los cimientos de la vinculación a la marca son la confianza, consistencia, accesibilidad, sensibilidad, compromiso, afinidad y agrado. La marca, vista como manifestación sintética de relaciones en el mercado, como activador de conocimientos y experiencias, genera en último término adhesiones o rechazos que se asemejan bastante a los provocados por los portadores de autoridad en diferentes ámbitos de la vida en sociedad de ella (Lee, 2002).

### **2.3.5 Conclusiones**

Esta sección analiza y discute la evolución del concepto marca de ser un instrumento comercial que identifica y define la propuesta de valor de una organización a convertirse en un activo intangible de carácter estratégico que afecta a la gestión del marketing, además, de afectar a la gestión de la propia organización. (Arrese, 1998; Giehl y LePLa, 2012)). Una marca es más que un nombre pegado a un producto; la marca se compone de la imagen sensorial, emotiva y cultural que envuelve a una compañía o un producto; un seguro acerca de su calidad, que permite seleccionar entre ofertas sin preocupaciones; una importante fuente de ventaja competitiva y beneficios futuros; promesa de adecuado funcionamiento; una mejora del valor percibido y satisfacción, a través de asociaciones que llevan a los consumidores a usar el producto; seguramente, concluyen la mayoría de los autores, es el activo más importante de una compañía (De Chernatony, 2002)

En base a esta idea, la marca actualmente es una entidad multi disciplinar y multivariable que, para poder ubicarla en su entorno y para poder acotar su rol como activo intangible de naturaleza estratégica, se propone que se conceptualice como un problema epistemológico en forma de constructo. El constructo marca, entonces, aporta la visión que la marca trasciende a su concepción tradicional que emana del marketing para entrar a formar parte de los activos intangibles que configuran la propuesta de valor que, a su vez, forma parte de la ventaja competitiva de la organización, ya sea en el sector industrial o en el sector servicios (Aggerholm et al, 2011). En ambos casos, aunque con incidencias

diferentes, la marca se postula como un constructo que establece, fomenta y gestiona la propuesta de valor y su entrega a los *stakeholders*. La propuesta que hace esta sección es la de concebir a la marca como un constructo se aglutina a sus *stakeholders* en torno a los intereses comunes que comparten y es la piedra fundacional del marketing relacional y del marketing interno. Entendiendo la marca como un constructo, facilita la comprensión del sistema de relaciones que esta establece con otros constructos (Organización, Cliente, Empleado). El valor de las marcas se concreta en dos tipos de beneficios: los que se generan para quienes las poseen y los que experimentan quienes toman decisiones – de consumo, uso, etc.– teniéndolas en cuenta, ya sean consumidores, intermediarios u otros participantes en el proceso de intercambio (De Chernatony y Dall’Olmo Riley, 1999, Ambler, 1997). Toda marca desea ser cualificada de forma que su valoración presente y pasada en el mercado, manifestada de alguna forma, ayude a anticipar su comportamiento futuro, En este sentido, y sin que sean excluyentes, se puede afirmar que existen dos enfoques principales sobre la marca como constructo: uno que resalta las manifestaciones del comportamiento y otro que se centra en las manifestaciones cognitivas y de actitudes.

A medida que la marca amplía sus competencias sobre su ámbito de actuación y cualifica su rol determinante en la sostenibilidad de la organización, esta se especializa en función de su ámbito de aplicación (Aaker, 1996, 2002). En primer lugar, la marca desarrolla nuevas formas y disciplinas para poder ejercer su influencia en la organización (Marca corporativa), para adaptarse a la terciarización de la economía (Marca de servicios) y así sucesivamente, para ir respondiendo a los nuevos retos a la que la organización se enfrenta en su día a día. El ejemplo más evidente es el *internal branding*, que es el foco de esta investigación, en el que la marca sigue evolucionando sus funciones para enfrentarse a situaciones en las que los empleados son parte integrante, activa y proactiva de la entrega eficiente de su promesa de valor a los clientes, además de al resto de los *stakeholders*. En segundo lugar, ubicar a la marca como un constructo facilita la comprensión de la marca como un sistema de relaciones

entre los *stakeholders*, abriendo un camino ampliado en su gestión (De Chernatony y Dall'Olmo Riley, 1999).

Precisamente cuando la marca como construcción unilateral e imposición de la oferta deja paso a la marca como experiencia reconocida y aceptada por la demanda; cuando su naturaleza comunicativa se enriquece con la relacional, es cuando se vuelve a recuperar su valor para las personas. El paso del marketing de la oferta a un marketing donde la demanda tiene mayor protagonismo; la conversión de la "marca-producto" en "marca-personalidad" y "marca-institución"; la creciente importancia de la "marca-servicio" frente a la "marca-bien": son algunas cuestiones que animan a pensar en las relaciones de intercambio más en términos del *engagement* de los *stakeholders* que en términos transaccionales.

Por último, la consideración de la marca desde esta perspectiva relacional requiere necesariamente detenerse en su dimensión comunicativa. La comunicación es componente esencial de toda relación, y más si cabe en el caso de las relaciones de intercambio. Ciertamente, no se puede hablar de la marca sin hacer referencia a la comunicación (Arrese, 1998).



## **2.4. Integrated marketing communications (IMC)**

### **2.4.1 Introducción al IMC**

#### **2.4.1.1 Contextualización del IMC como respuesta al cambio de paradigma estratégico**

Las organizaciones necesitan llegar a sus públicos objetivos con creciente eficacia y para ello se ha desarrollado el concepto de las comunicaciones integradas de marketing. Schultz *et al.*, (2003) fueron los primeros en definir este concepto como: “el proceso por el cual las empresas aceleran los retornos a sus inversiones en marketing por medio de alinear los objetivos de la comunicación con la estrategia corporativa”, lo que supone una integración de todas las funciones empresariales (Schultz *et al.*, 2003:3).

Bajo el paradigma empresarial tradicional de la cadena de valor (Porter, 1986), las compañías se estructuran en departamentos cuasi autónomos, actuando como unidades de funcionales casi independientes, y mientras que sigan ofreciendo resultados operativos positivos y crecientes y puedan ofrecer crecientes dividendos a sus accionistas, la organización no tiene la necesidad de introducir ningún cambio en su gestión. El paradigma tradicional se basa una lucha constante por ganar cuota de mercado como la llave que les proporciona una posición dominante en su mercado. Bajo esta realidad empresarial las organizaciones:

*[...] dedicaban todos sus esfuerzos en competir entre ellas más que entender a sus consumidores actuales y potenciales. La distribución masiva, la comunicación masiva y la promoción masiva eran los grandes temas que concentraban su atención hasta mediados de los años noventa. Estos planteamientos siguen siendo válidos para muchas empresas actualmente (Schultz *et al.*, 2003:5)*

Puesto que el reto bajo el paradigma tradicional es conseguir y mantener la mayor cuota de mercado posible en base a las políticas de producto y de promoción, el peso de los departamentos de marketing se ha visto reforzado. Para sostener las

economías de escala que les permita mantener y mejorar su cuota de mercado es necesario concentrar las inversiones en marketing para conseguir una creciente penetración de producto en sus mercados, apoyados por la creciente necesidad de aumentar las costes en promoción, de una forma excesiva según Schultz *et al.*, (2003). El enfoque hacia la gestión del volumen –más que en la gestión del valor– genera un constante incremento de las inversiones en marketing y dependencia, excesiva, de las inversiones en estimular la demanda (Lambin, 2007). Además, como señala Martínez (2005:234):

*Tradicionalmente, las empresas han considerado los instrumentos de comunicación como actividades empresariales estancas sin mucha relación entre ellas. Además, desde el interior de la organización había una cierta resistencia a cambiar esta situación ante el temor de que se produjesen recortes en los presupuestos de sus áreas (principalmente la publicidad) y pérdidas de control.*

La dependencia en la política de promoción tradicional para mantener su competitividad genera fuertes incrementos en las inversiones en promoción de los productos, que no siempre produce los resultados deseados (Martínez, 2005). Por un lado, los modelos de marketing tradicionales no son lo efectivos que solían ser y, por otro, los sistemas de medición del impacto y retorno de la inversión de las comunicaciones de marketing no están preparados para la gestión efectiva en este nuevo entorno (Habberstad, 2009). Las consecuencias han sido una ingente merma de los márgenes operativos de las empresas y la creciente necesidad de revisar el paradigma tradicional de marketing y, por ende, empresarial (Schultz *et al.*, 2003).

El paradigma tradicional se enfoca en la fabricación del mayor número de unidades de producto al menor coste unitario posible y su posterior venta al mayor precio unitario posible –es decir, en fabricar y vender–, mientras que en el paradigma de orientación al consumidor mantener la posición competitiva implica que la empresa conozca, entienda y adapte sus sistemas de generación de valor a lo que el consumidor demanda y no a lo que la empresa puede y quiere producir (Jawroski *et al.*, 2000). Aquí es donde la comunicación ha ido consolidando su importancia en la organización a lo largo de la década de los noventa, es y será

la única ventaja competitiva sostenible de marketing en las organizaciones en del siglo XXI (Schultz, *et al.*, 2003).

El proceso de integración se centra en que la organización asuma: 1) el desarrollo y la aceptación de la revolución tecnológica digital; 2) la creciente importancia de las marcas como un elemento estratégico de primer orden; 3) La globalización y multinacionalización de sus mercados (McGoon, 1999); 4) la necesidad de que las empresas se centren en mercados de valor más que en mercados de volumen, para generar flujos positivos de tesorería y en asegurar el retorno de las inversiones a los accionistas (Schultz *et al.*, 2003; Martínez, 2005), y 5) la entrada constante de nuevos competidores, especialmente de las Marcas de Distribución en los sectores de gran consumo. La integración de las funciones de las comunicaciones de marketing es el resultado de la necesidad de satisfacer las necesidades del consumidor como el primer objetivo de las empresas (Ayestarán y Sebastián, 2012), que comienzan a comprender que el mayor impacto del esfuerzo de comunicación se consigue cuando todos los *stakeholders* y las herramientas comunicacionales pertenecen a un conjunto unificado, trabajando juntos y en armonía –integrados– para conseguir importantes sinergias y mejorar la eficacia del esfuerzo total de comunicación (Morales, 2006).

El IMC, que adquiere un notable interés en la investigación científica y una creciente aplicabilidad en la práctica empresarial, se define como la utilización de las distintas herramientas y medios de comunicación de una manera coordinada y planificada por parte de las empresas, con el fin de transmitir un mensaje uniforme al consumidor y a otros grupos de interés, para así obtener un mayor valor percibido de marca, un mayor impacto y sinergia de la comunicación al mínimo coste posible, una mejora en las relaciones con los *stakeholders* y, en definitiva, el logro de una eficacia superior de la comunicación de marketing (Duncan y Caywood, 1996; Kliatchko, 2005). Esta integración afecta tanto a las audiencias externas como a las internas, ya sea en su función B2B<sup>4</sup>, B2C<sup>5</sup> (Clow y Baak,

---

<sup>4</sup> Business to business en inglés. La comunicación de empresa a empresa.

2007:8). “El objetivo es que todos los esfuerzos comunicacionales de la empresa estén organizados y gestionados bajo un mismo paraguas” (Clow y Baak, 2007:16).

Este enfoque supone cambios no solo en la comunicación comercial, sino también en la Comunicación Interna de la empresa. Así, en la literatura sobre IMC pone de manifiesto la importancia del estrechamiento de las relaciones entre los niveles organizativos dentro de las empresas (Schultz *et al.*, 2003; Gillis, 2011), por un lado, y entre las empresas y su entorno, por otro, en aras de que este paradigma tenga un óptimo desarrollo en la organización (Costa, 1995, 2009). De hecho, las organizaciones de marketing comienzan a adoptar estructuras flexibles y coordinadas, donde la interacción e integración entre las distintas funciones de la empresa son dos claves en la implementación exitosa de las estrategias de negocio y el desempeño de los productos en el mercado, por lo que este enfoque de la comunicación representa una herramienta complementaria para este tipo de modelos organizativos (Gillis, 2011).

El concepto del IMC reconoce el valor añadido de un plan integrado para evaluar los papeles estratégicos de las actividades de comunicación (por ejemplo, publicidad, marketing directo, promoción de ventas y relaciones públicas) y que las alinee para proporcionar claridad, consistencia y el máximo impacto de las comunicaciones a través de la integración uniforme de mensajes (Asociación Americana de Agencias de Publicidad; Morales, 2009). Por lo tanto, el IMC es el concepto según el cual una organización integra y coordina todos los canales de comunicación que utilice para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos (Kotler *et al.*, 2000). Es una forma nueva de contemplar el todo, pues antes solo veíamos partes, como la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, las ventas, las comunicaciones con los empleados, etc. Es la nueva disposición de las comunicaciones para observarlas en la forma en la que el cliente las ve: como flujo de información de

---

<sup>5</sup> Business to consumer en inglés. La comunicación empresa a consumidor.

fuentes indistinguibles (Schultz *et al.*, 2003). Es el proceso que implica la dirección y organización de todos los “agentes” en el análisis, planificación, implementación y control de todos los contactos, medios, mensajes y herramientas promocionales de comunicación de marketing enfocados hacia públicos objetivos seleccionados, de manera que deriven en una mayor economía, eficiencia, eficacia, mejora y coherencia de los esfuerzos de comunicación de la empresa para el logro de los objetivos de comunicación de marketing corporativos y de productos determinados (Pickton y Broderick, 2001).

Según los autores de referencia que recoge Martínez (2005) las principales características del IMC son: a) identifica los objetivos de la comunicación de marketing con otros objetivos organizacionales; b) es un proceso planificado que cubre todas las herramientas de comunicación de marketing de una forma coherente y sinérgica; c) alcanza no solo a los consumidores, sino que incluye a todos los públicos objetivos seleccionados por la organización: empleados, accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, prescriptores, etc.; d) dirige todas las formas de contacto que formen parte de la comunicación de marketing. Esto implica cualquier comunicación relevante que surja de los contactos acaecidos dentro de la organización y/o entre la organización y sus públicos; e) dirige e integra de manera efectiva todas las actividades promocionales y a todas las personas implicadas en las mismas; f) incluye todos los esfuerzos de comunicación de marketing corporativos y de producto/marca; g) alcanza a todas las herramientas de comunicación, sean personales o impersonales; h) todos los mensajes corporativos o de productos/marcas deben basarse en una estrategia consistente y común que evite las inconsistencias entre ellos; i) cualquier medio de comunicación es igual de adecuado para transmitir los mensajes comunicativos de la organización.

El principal beneficio que se deriva del IMC es la consecución de sinergias entre todos los instrumentos de comunicación para que transmitan un mismo mensaje a todas las audiencias de la marca, argumenta Martínez (2005). Es decir, al integrar las distintas actividades de comunicación de manera efectiva y coordinada se

consigue que el resultado del esfuerzo conjunto sea mayor que la suma de los resultados parciales de cada actividad. En comunicación integrada el efecto sinérgico de las acciones comunicativas se traduce en que los esfuerzos individuales invertidos en cada instrumento se refuerzan mutuamente dando como resultado un mayor efecto que el conseguido si cada área funcional hubiese seleccionado sus propios objetivos, elegido sus propias estrategias de mensaje y su propia planificación de medios, con el consiguiente ahorro en costes. (Schultz *et al.*, 2003; Kliatchko, 2008).

Para Sánchez (1999) el concepto sinergia tiene tres dimensiones: a) consistencia: implica la existencia en el tiempo de un hilo conductor que contribuya a la imagen de la marca o de la compañía y su reputación; aunque los mensajes sean distintos y se dirijan a audiencias distintas; b) interactividad: facilita el diálogo y la construcción de una relación sostenible en el tiempo, y c) misión: aspecto fundamental de la estrategia de comunicación de la organización.

Según los autores de referencia, la implementación del modelo IMC en las organizaciones pasa por cuatro fases. La primera es la coordinación táctica de todos los esfuerzos comunicacionales, lo cual requiere una mejora de la comunicación con los *stakeholders*, especialmente a niveles interpersonales e interdepartamentales (Hartley y Pickton, 1999). Segundo, es necesario que se redefina el ámbito de actuación de las comunicaciones de marketing pasando de ser meras actuaciones promocionales y publicitarias hacia el concepto de comunicación, de ser herramientas unidireccionales y tácticas, a generar procesos de conversación (Mengis y Eppler, 2008) con los *stakeholders*, especialmente con los consumidores. Para ello, las empresas necesitan contar con sistemas avanzados y complejos para obtener y gestionar información sobre sus clientes actuales y potenciales. El concepto de conversación implica que es necesario obtener respuesta a los mensajes emitidos y compartirlos dentro de la organización para que los empleados conozcan y entiendan el comportamiento y las actitudes de los consumidores. Esto supone que la empresa se encuentra con un nuevo reto: alinear las prácticas internas con la comunicación externa

(Goetting, 2000; Kimpakorn, 2011). En esta línea, el proceso de integración de las comunicaciones de la organización es un proceso desigual dependiendo de la organización (Keller, 2001) lo cual dificulta la gestión de las estrategias de comunicación y puede generar percepciones diferentes entre los *stakeholders* (Simmons 2009). En particular, Wolfingbarger y Gilly (2010) exploran como la publicidad afecta a los empleados puesto que ellos, también, están expuestos a los mensajes emitidos por la organización y, si estos no están alineados con los valores de los empleados, puede reducir el nivel de *engagement* con la marca.

Por lo tanto, “se evidencia la necesidad de apoyar a los empleados con políticas y prácticas que estén alineadas con lo que la empresa promete a los clientes externos a través de su comunicación” (Schultz *et al.*, 2003:27), es decir, la adopción del IMC como estrategia empresarial se integra dentro del marketing interno y, posteriormente, de la estrategia de *internal branding* (Punjaisri & Wilson (2012).

En tercer lugar, en el proceso evolutivo hacia el IMC, es necesario apoyarse en las tecnologías de la información para poder gestionar y compartir la abundante información que genera (Hartley y Pickton, 1999), lo cual pone en cuestión el rol tradicional de la Comunicación Interna, normalmente dependiente de los departamentos de recursos humanos y en algunos casos, del departamento de Comunicación Corporativa, como se analiza más adelante (Gillis, 2011; Marcos, 2002).

La cuarta y última fase se concentra en la integración de los aspectos financieros y operacionales con los aspectos estratégicos de las comunicaciones de marketing, lo que supone un añadir unas funciones fundamentales a los departamentos de marketing en la mejora de los sistemas y los procesos para medir el retorno de las acciones de comunicación (Keller, 2001). En esta última fase es cuando se consigue el mayor nivel de integración de todas las funciones de la empresa, para lo que es necesario disponer de herramientas y sistemas para poder medir con precisión la efectividad y rentabilidad de las acciones de comunicación (Schultz *et al.*, 2003).

Las comunicaciones de marketing bajo los preceptos del IMC se centran en establecer conversaciones con los clientes actuales, los potenciales y el resto de *stakeholders* para aumentar la eficacia de los recursos invertidos en comunicación y para reducir los costes adicionales que producen que los departamentos de la empresa no estén integrados (Mengis y Eppler, 2008). Sin embargo, en la investigación que llevaron a cabo Schultz *et al.*, (2003) concluyen que respecto de las empresas que dicen que están orientadas hacia el cliente son pocas las que comprenden las implicancias estratégicas y organizacionales que ello supone. Esto es especialmente importante en las empresas de servicios donde no se gestiona adecuadamente el punto de contacto más importante que la empresa tiene con sus clientes: los empleados que prestan el servicio (DiSomma, 2013).

#### **2.4.1.2 Principios directores del IMC**

En el proceso de evolución del paradigma empresarial tradicional de orientación al producto hacia el de la orientación al consumidor, las estrategias de comunicación de la empresa deben estar alineadas (Kliatchko, 2008). Ambas, la estrategia de Comunicación Corporativa y la de comunicaciones de marketing, deben transmitir mensajes sinérgicos para que los *stakeholders* tengan la misma imagen mental de la propuesta de valor de la empresa y no haya discrepancias entre la percepción externa y la interna. Alinear las estrategias de comunicación implica que la empresa/marca debe tomar la decisión estratégica de poner al consumidor en el centro de todas sus funciones, es decir, que la empresa/marca ponga al consumidor/cliente primero, ante todo y constantemente (Schultz *et al.*, 2003), independientemente de la importancia que parezcan tener otros *stakeholders*, ya sean los integrantes de los canales de distribución, accionistas o cualquier otro que no sea el comprador del producto/servicio.

La organización debe concentrar todos sus esfuerzos en los clientes y consumidores pues son la única fuente de ingresos de la organización, y el flujo de esos ingresos por ellos generados permite a la empresa mantener sus operaciones y, además, establecer mejores políticas de remuneración para los



empleados, devengar dividendos a los accionistas y crear programas a través de los que se devuelva a la sociedad parte de los beneficios que la empresa obtiene de ella (Villafañe, 2013). Es decir, la empresa mejorará su reputación por ser una organización que no solo se preocupa de su propio interés sino que se involucra y actúa en la sociedad en la que opera. “La compañía debe centrarse en satisfacer a sus consumidores/clientes finales, porque son los únicos que proveen de los recursos y por lo tanto todos los *stakeholders* se beneficiarán de ello” pronuncian Schultz *et al.*, (2003). Por lo tanto, el primer principio director del IMC es que la empresa llegue a ser una organización centrada en el consumidor/cliente.

El objetivo global de la organización, entonces, es que todas sus actividades, elementos y unidades estén dirigidas a satisfacer las necesidades de sus clientes/consumidores y los requerimientos para aumentar la lealtad de los mismos para mantener el flujo de ingresos. Sin embargo, que el consumidor sea el centro y el objetivo de todas las operaciones de la empresa/marca implica un cambio profundo en el pensamiento, la estrategia, la organización y la operatividad de la compañía. Schultz *et al.*, (2003) demuestran que, para que la lealtad del consumidor/cliente a la organización aumente, es necesario que esta cree una experiencia positiva total en la interacción entre la empresa/marca y sus clientes/consumidores y, la calidad de la experiencia depende del grado de integración que exista en la compañía. Una experiencia positiva total engloba el desempeño del producto/servicio en su mercado tal como lo obtiene el consumidor/cliente, la eficiencia de los canales de distribución, cómo se presta el servicio al cliente en todas las fases del proceso de compra (preventa, venta y posventa), y el impacto que el producto/servicio tiene en la sociedad.

Por lo tanto, el enfoque del IMC sobrepasa a su función de coordinar e integrar las comunicaciones de la empresa. Puesto que el paradigma tradicional de orientación a la fabricación genera silos dentro de las organizaciones, estos no contribuyen a que todos y cada uno de los empleados estén concentrados y enfocados en mejorar la experiencia que el cliente/consumidor tiene cuando interactúa con la organización. Para Schultz *et al.*, (2003) la marca es la empresa

y viceversa, la empresa es la marca, por lo tanto, todos los puntos de contacto que la empresa/marca tienen con el consumidor/cliente generan una valoración que sumará –o disminuirá– la valoración que el mismo tiene de la empresa/marca (Keller, 1998). Esta es, en definitiva la definición de patrimonio de marca que Keller propone, como hemos visto en el capítulo anterior.

La conclusión es que para aumentar el patrimonio de la marca es necesario que la empresa genere una experiencia positiva total para lo que debe estar enfocada hacia el consumidor, integrando todas sus estrategias, personas, procedimientos, operaciones y comunicaciones. Este es el segundo principio director del IMC.

El tercer principio director es la necesidad de alinear los objetivos que el consumidor tiene al comprar/usar el producto/servicio con los objetivos corporativos. La realidad de gestionar una empresa en entornos globalizados altamente competitivos como los actuales incrementa la dificultad de equilibrar las demandas de los clientes/consumidores con el servicio/producto que la empresa es capaz de proveer. En mercados muy dinámicos, esta dificultad es incluso mayor, especialmente si la empresa sigue anclada en el paradigma tradicional porque la planificación de las estrategias de las empresas es un proceso interno largo y complejo (Jawroski *et al.*, 2000). Sin embargo, el paradigma de orientación al mercado en el que todas las funciones se integran y los empleados están enfocados a proporcionar una experiencia total positiva, el proceso de formulación e implementación de las estrategias son más flexibles y adaptadas a la realidad del mercado.

En conclusión, es el departamento de marketing el que mejor conoce las dinámicas de los consumidores y el que debe aportar y favorecer que la estrategia corporativa se centre en ellos. La organización/marca debe buscar una creciente efectividad de sus programas de marketing y de las comunicaciones de marketing para mejorar la lealtad de los clientes/consumidores (McGoon, 2008; Kliatchko, 2008). Por su parte, la estrategia corporativa debe garantizar que todos los procesos de producción y abastecimiento de los mercados sean eficientes para que el producto/servicio llegue al mercado en las condiciones adecuadas, en el

momento adecuado, siempre bajo el objetivo de generar una experiencia total positiva que consolide la lealtad de los consumidores a la marca/empresa (Kliatchko, 2008).

Además, en el actual entorno tecnológico y comunicacional, las nuevas tecnologías permiten la captura, almacenamiento, análisis y gestión de grandes cantidades de información sobre los consumidores/clientes, haciendo que los programas e iniciativas centradas en ellos estén adaptados a las necesidades de los consumidores, demuestren su retorno a la inversión y por lo tanto, su aportación al desempeño de la empresa (Schultz, Kim y Kang, 2014). En conclusión, la estrategia de IMC tiene un papel muy importante en la consecución de los objetivos corporativos.

El cuarto principio director del IMC es tratar a los clientes/consumidores como verdaderos activos de la empresa (Kliatchko, 2008). Como estos son la fuente principal de ingresos mientras que el resto de los departamentos son centros de coste, es necesario que la empresa entienda que los gestores de los programas de IMC son, de hecho, gestores de activos (Schultz *et al.*, 2003:60). Esto implica que los gestores del IMC deben considerar todas las acciones de comunicación de marketing como inversiones que deben producir un retorno. Cualquier actividad comunicacional, ya sean campañas de publicidad, promociones, RR.PP. o patrocinios, debe ser tratada como inversiones en clientes –actuales o potenciales– y, por lo tanto, el objetivo no es comunicar sino influenciar su percepción sobre el producto/marca y su comportamiento (Fortini-Campbel, 2001). Este es un cambio sustancial en el pensamiento de las comunicaciones de marketing pues, usualmente y bajo el paradigma tradicional, las acciones de comunicaciones de marketing están orientadas a fomentar la venta del producto a corto plazo en vez de estar orientadas a crear y mejorar lealtad entre clientes (Kliatchko, 2008). El efecto corolario de desvincular la inversión en clientes de las herramientas de comunicación implica que las estrategias de comunicación son más versátiles y se adaptan a los puntos de contacto en vez de entender las

herramientas de comunicación como meros instrumentos para estimular la demanda del producto (Schultz *et al.*, 2003).

Este cambio en la función de las herramientas de comunicación produce una mejor gestión de la comunicación y promueve su uso en función de su naturaleza (Kliatchko, 2008). No todas las herramientas tienen el mismo efecto sobre sus audiencias, ni el mismo poder comunicacional ni transmiten el mensaje de la misma manera (Fortini-Campbel, 2001; Wolfingbarger y Gilly 2010; García Uceda, 2012;). Bajo el paradigma tradicional, la selección del mix de medios se hace en función de unos determinados parámetros de cobertura, coste por impacto y se produce una concentración de la inversión en aquellas herramientas (Cuesta, 2013) –por ejemplo, la publicidad– y en unos determinados medios –básicamente, televisión—para incentivar la rotación de productos a corto plazo con lo que la amplitud del mix de medios es limitada (García Uceda, 2012). Según Costa (2004:152)

*Ninguna marca se puede sustentar ya sobre la fórmula publicitario-mediática como la hicieron a principios del siglo XX. La saturación publicitaria mass mediática ha incidido en el descenso de la credibilidad, de la eficacia y, por tanto, del retorno de la inversión financiera.*

Es más, se produce una distorsión importante en los procesos de planificación de la estrategia de comunicación porque es mucho más sencillo y, aparentemente conlleva menos riesgo, concentrar las inversiones en publicidad en televisión con lo que las marcas ignoran y desatienden otros punto de contacto que son esenciales en el proceso de generar y consolidar la lealtad de los consumidores/clientes (Lambín, 2012; Gillis, 2011). Bajo los preceptos del IMC, la selección del mix de comunicación se realiza en función de la percepción que la organización/marca quiere que los clientes/consumidores tengan de ella y cómo quiere que establecer la relación con ellos. Más allá de ser un mero estimulador de la demanda, el IMC persigue establecer un diálogo con sus clientes /consumidores pues son uno de sus activos más preciados y busca establecer relaciones a largo plazo que garanticen el flujo de ingresos a la compañía (Kliatchko, 2008; Mengis y Eppler, 2008).

La conclusión –el quinto principio director del IMC– es que el IMC fuerza la alineación de los mensajes que la organización/marca emite a través de todos los puntos de contacto y define el mix de herramientas de comunicación en función de la capacidad de transmisión del mensaje y de la persuasión de cada herramienta de comunicación en función del punto de contacto. El objetivo es que cada herramienta aporte todo su valor comunicacional en el momento adecuado, para el mensaje adecuado, en la forma y momentos adecuados para construir la imagen mental adecuada creando las expectativas adecuadas que, en el momento de interacción, produzca la experiencia total positiva que cree y consolide la lealtad de los clientes/consumidores (Schultz *et al.*, 2004; Schultz, Kim y Kang, 2014).

En esta línea, el sexto principio director del IMC, se centra en optimizar todas las actividades de la empresa/marca en la creación de las experiencias con la marca. Para ello, Schultz *et al.*, (2004:65) proponen que el proceso de integración se centre en integrar dos funciones esenciales: 1) los mensajes que la organización emite –que trataremos exhaustivamente en los capítulos posteriores, y 2) los incentivos que la organización ofrece a sus empleados en base al valor aportado a los clientes/consumidores. Estos incentivos, parte integral del IMC, son competencia del departamento de RRHH que junto con gerencia, fijan la política a seguir en todos los aspectos referentes a la gestión de personas (Sartain, 2003).

Sin embargo, si la integración de las comunicaciones externas de marketing sigue siendo una asignatura pendiente en la mayoría de las empresas, los procesos de integración de las funciones y procesos internos dentro de la organización es todavía una quimera en la mayoría de las empresas porque son las personas, los silos generados por el sistema tradicional de la cadena de valor los que entorpecen y dificultan el proceso de integración (Gillis, 2011). Cambios en sus funciones para adaptarse a la orientación al consumidor, la cesión de sus presupuestos, actitudes egocéntricas y luchas de poder son cambios necesarios en la integración sin la cual la organización permanecerá centrada en los procesos productivos más que en alinearse para producir una experiencia total positiva. La consecuencia es que los esfuerzos dedicados por el departamento de marketing

para construir marcas fuertes y poderosas se ve diluido por la inconsistencia de los mensajes, percepciones, actitudes y funciones de la empresa ante sus clientes/consumidores (Ghodeswar, 2008).

#### **2.4.1.3 El proceso del IMC y sus elementos**

Según Kliatchko (2008) que construye sobre la idea propuesta por Schultz *et al.*, (2003), el proceso de formulación estratégica de la comunicación del IMC tiene tres elementos genéricos: el primero es el análisis de las necesidades y hábitos de los públicos objetivo para poder entenderlos y definirlos con la mayor precisión posible. El segundo es la estrategia de la marca, que se ubica dentro de la estrategia de la empresa, y que debe ofrecer una promesa diferenciadora, relevante y motivadora a su público. El tercero es el entorno en el que los consumidores y la marca interactúan, también llamado el mercado de la marca, y define los términos en los que la competitividad se establece.

Diferentes autores proponen distintos modelos y procesos del IMC pero todos ellos se construyen en base a estos tres pilares con el objetivo de producir las estrategias de comunicación más eficientes. Schultz *et al.*, (2003) proponen cinco pasos para formular un plan de IMC: 1) identificar y definir el perfil de los consumidores actuales y potenciales; 2) identificar la propuesta de valor más eficiente que la marca les puede hacer; 3) planificar la estrategia de comunicación y la gestión de los puntos de contacto: definición del mensaje y cómo se va a hacer llegar a los públicos objetivo; 4) analizar el retorno a la inversión, y 5) la evaluación del programa, los aprendizajes y la preparación para el siguiente plan.

Kliatchko (2008) en su artículo "*Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars*", detalla los cuatro niveles para el desarrollo de un plan de IMC que fomente la integración de todas las acciones de comunicación. Estos cuatro pilares son: los *stakeholders*, el contenido del mensaje, los canales (o puntos de contacto) y los resultados, en base a Schultz *et al.*, (2003) donde se establecen las cuatro fases de gestión de un programa de IMC y en el que el rol de cada uno de los pilares es diferente. Así en el primer nivel, dedicado a la coordinación táctica,

el pilar con más protagonismo es la definición y gestión de los contenidos. En el segundo nivel, donde se redefinen el ámbito de las comunicaciones de marketing, los canales son el pilar protagonista. En el tercero, donde se establece la aplicación de los sistemas de información, el pilar protagonista son los *stakeholders* y el cuarto nivel, cuando se produce la integración financiera y estratégica es donde el pilar de los resultados es el que predomina. En siguiente capítulo de este documento se abordará el pilar denominado “contenido” por medio del estudio y análisis de la planificación estratégica de los mensajes de la marca.

Clow y Baak (2007) proponen su modelo: un triángulo en el que la base la componen tres cimientos: la imagen corporativa y la estrategia de la marca, el comportamiento del consumidor y las características del mercado. El nivel inmediatamente superior lo componen la estrategia de comunicación, sus procesos de formulación estratégica que definen la promesa y la estrategia de implementación de la estrategia. En el tercer nivel, inmediatamente encima de la estrategia de comunicación, se encuentra la estrategia de gestión de los puntos de contacto. En la punta de la pirámide, el vértice superior del triángulo, están las estrategias de integración. Para que la marca pueda crear experiencias positivas, todos los integrantes de la empresa deben estar integrados, en especial los departamentos de marketing, de recursos humanos y de operaciones.

#### **2.4.1.4 El IMC y los puntos de contacto**

El comportamiento del consumidor es la consecuencia de la suma de todos los contactos que ha tenido con la marca (Schultz *et al.*, 2003), por lo que los gestores de la marca deben analizar y gestionar cada punto de contacto (Kliatcho, 2008). El objetivo final de la estrategia de IMC es crear una imagen mental en cada consumidor que favorezca e inflencie la compra –y recompra– del producto y servicio, generando así un retorno positivo a la inversión (Keller, 2001). Puesto que cada punto de contacto tiene características diferentes, el rol del IMC es analizarlos para identificar qué punto de contacto transmite mejor el mensaje o

partes de él para que, al final, la experiencia del consumidor sea positiva y total. Para ello, Schultz *et al.*, (2003) proponen auditarlos en función de la importancia que tenga el punto de contacto para el consumidor, en función de las capacidades comunicacionales que tenga el punto de contacto y la naturaleza del mismo, y de la importancia que ese punto de contacto tenga para la marca y para la transmisión de su promesa (Kliatcho, 2008). Una vez auditados todos los puntos de contacto posibles, el IMC prioriza con el objetivo de que la suma de los contactos favorezca a los intereses de la marca en contra de sus competidores.

Por lo tanto, el IMC es el responsable de la selección de los puntos de contacto, de planificar cómo el contacto se va a producir y qué se espera que surja de él en base a las necesidades comunicacionales de la marca y del grado de aceptación del punto de contacto por parte del consumidor. Para ello, el IMC tiene en cuenta y planifica cómo el consumidor quiere ser contactado por la marca lo cual establece la relevancia y la receptividad de los consumidores en cada punto de contacto.

Para que un plan de IMC tenga éxito es imprescindible que la marca comunique a todos sus *stakeholders* con la misma estrategia (Costa, 2004, 2009). Las audiencias internas son tratadas por el IMC como un público objetivo más de la marca, con sus idiosincrasias, y por lo tanto también debe analizar los puntos de contacto con ellas con los mismos criterios utilizados para la selección de los puntos de contacto con las audiencias externas. En el sector servicios, el punto de contacto de los empleados en primera línea con los clientes es de extrema importancia porque “son los que hacen que la promesa de la marca cobre vida, le dan significado y definen qué es la marca y qué hace” (Grönroos en Schultz *et al.*, 2003:163) Sin embargo, la Comunicación Interna no ha sido hasta ahora una herramienta diseñada para comunicar e involucrar a los empleados con la marca. “Normalmente, los empleados son los últimos en conocer los programas de comunicación de la marca, están lejos de los programas de comunicación externa y no se sienten involucrados” (Schultz *et al.*, 2003:162).



## 2.4.2 La Comunicación Interna<sup>6</sup>

La gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones ha sido objeto de estudio desde hace años, aunque en España la investigación en este campo se ha desarrollado con intensidad desde finales del siglo pasado (García Guardia, 2006; Del Pozo, 1997; Andrade, 2005) afirma que invertir en Comunicación Interna significa invertir en capital humano, en beneficios intangibles y a largo plazo, y en consecuencia dicha inversión supone para la organización generar coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un proyecto común. Como destaca Del Pozo (1997):

*Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la Comunicación Interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo.*

Según La Porte (2001:109), la comunicación permite a los empleados tener presente la misión de la organización y además, si la comunicación se planifica, fundamentará a corto plazo relaciones y a largo plazo, confianza. La comunicación es un elemento que permite a la organización unir, vivir y propagar una cultura que es la base para poder integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario. La Porte (2001:43) define la Comunicación Interna como un:

*Tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión.*

Parte fundamental de la comunicación organizacional es la Comunicación Interna de la empresa, ya que la comunicación no solo debe ser dirigida a los públicos

---

<sup>6</sup> En el capítulo 4 del presente documento se volverá a hacer referencia en profundidad a tema de la Comunicación y su relación con el *internal branding*.

externos, también debe enfocarse en uno de sus públicos más importantes: la fuerza de trabajo que son sus empleados, la columna vertebral, razón por lo que la Comunicación Interna es tan importante. Es por esto que manejar la comunicación dentro de la organización deja de ser un proceso informal y espontáneo y pasa a ser un proceso que exige investigación, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Muñiz (2010) asegura que la Comunicación Interna puede convertirse en un recurso sumamente beneficioso para la organización cuando se la maneja de manera estratégica. Muchas organizaciones, especialmente las PYMES, ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización (Costa, 2009). Y es precisamente aquí donde la Comunicación Interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía<sup>7</sup>.

De acuerdo con Morales (2006), muchas organizaciones consideran que la Comunicación Interna debe ser un modelo unidireccional de comunicación. Sin embargo, la comunicación debe involucrar a todos los públicos y debe fluir por todas las áreas organizacionales. Asimismo, esta persigue cuatro objetivos específicos de acuerdo con la autora mencionada. La Comunicación Interna busca “contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad” (Morales, 2006).

El fin último de la Comunicación Interna es optimizar los recursos de las organizaciones. Para Pinillos (1996), esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio.

---

<sup>7</sup> <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>.

Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la Comunicación Interna que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías (Pinillos en Morales, 2006).

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial (VVAA, 2005, 2006, 2007). Esta falsa asunción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que se consideran más fundamentales para el funcionamiento eficaz de la misma, tales como, las finanzas y los aspectos técnicos (Ibid). Por otra parte, son muy pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional, y en la eficiencia y productividad de la misma (Brandolini y González, 2009).

Pero también están aquellas organizaciones que consideran que la Comunicación Interna se ha convertido en un sinónimo de rentabilidad (Marcos, 2002). La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto (Walker, 2012). Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad (Morales, 2006).

Asimismo, de acuerdo con Costa (1997) y Gillis (2011), en una organización es mucho más complicado manejar la Comunicación Interna que la externa, debido a que los empleados ya conocen todo sobre la empresa donde trabajan y, además,

son mucho más incrédulos que cualquier público externo. Es por eso que es necesario, para todas las organizaciones, tener un plan de comunicación que haya sido creado a través de una estrategia de comunicación global. Este plan de comunicación puede ser realmente beneficioso si se lo ejecuta correctamente ya que mejorará los resultados organizacionales y el clima laboral. Es importante que este plan de comunicación esté basado en los valores, misión y visión de la empresa como todas las acciones institucionales.

Otro elemento importante para que la Comunicación Interna funcione es la retroalimentación. Debe existir retroalimentación constante entre los empleados y la organización ya que solo así estará completo el proceso de comunicación. Asimismo, la retroalimentación le aporta credibilidad a todo el plan comunicacional.

Por otro lado, Morales, basándose en textos de Joan Costa, considera que el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación, porque es difícil ser escuchados por los colaboradores si estos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Esto es válido igualmente para los públicos externos, y no solo para los públicos integrados por los distintos segmentos de consumidores sino también, en un sentido más amplio, por la ciudadanía en general. Las empresas están compuestas por personas, que son a la vez parte integrante de la compañía y clientes. No puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la Comunicación Interna como la externa (Morales, 2006).

En este punto, Morales evidencia la importancia que tiene mantener coherencia entre lo que la empresa hace externa e internamente. Una empresa no puede aspirar a convencer o posicionarse para el público externo, si sus propios empleados no le creen y no le son fieles. Como analizaremos en los próximos capítulos, que la percepción externa y la interna estén equilibradas, es una de las competencias del *internal branding*. La Comunicación Interna no se preocupa de

estas dispersiones en la percepción global de la marca que puede llegar a dañar a la marca.

#### **2.4.2.1 Función y objetivos de la Comunicación Interna**

De hecho, y en base a la propia definición de las funciones de la Comunicación Interna propuesta y defendida por los autores (Morales, 2006), la Comunicación Interna tiene como funciones “difundir los mensajes de la dirección, escuchar las necesidades de comunicación de los empleados y dar respuesta al derecho de información que tiene cualquier empleado sobre su compañía” lo cual contrasta con el cambio de paradigma estratégico que se ha venido discutiendo en este documento. El paradigma tradicional, a modo de recordatorio, está asentado en el modelo posindustrial de orientación hacia el producto, sus procesos de fabricación, distribución y venta, recogido en el modelo de la cadena de valor de Porter (1986), de enfoque introvertido, en el que los departamentos de recursos humanos han asumido la responsabilidad de mantener informados a los empleados de maneras y con prácticas más o menos participativas . Sin embargo, el modelo actual de orientación al consumidor necesita de estrategias, metodologías, herramientas, recursos y, ante todo, profesionales expertos en comunicación persuasiva para que los empleados tengan la actitud, voluntad y compromiso para transmitir la promesa de la marca a los clientes/consumidores. Morales, propone tres objetivos de la Comunicación Interna:

- Transmitir la información y asegurar su difusión a todo el personal de la organización, sobre todo a aquellos a quienes puede afectar, tanto directa como indirectamente, de tal manera que el personal tenga siempre la información de primera mano, que evite la circulación –siempre inevitable– de rumores. La información tiene que ser sistemáticamente creíble, por lo que es fundamental el cuidar la coherencia de los que se dice.
- Promocionar los medios y la estructura necesarios para canalizar las propuestas y sugerencias de todo el personal. Esta estructura tiene que

permitir que las sugerencias se materialicen en soluciones concretas y operativas.

- Crear imagen corporativa. Si consideramos que la motivación es el fruto de un proceso lento a través del cual estímulos, objetos, imágenes y representaciones consiguen validez causativa en el sujeto. El hecho de crear imagen facilita el proceso de identificación del empleado con la empresa (Sáenz en Fernández, 2007).

En cambio, Villafañe, señala seis:

- Informar. Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica. El autor define la visión estratégica a partir de la concepción de Albrecht (2010), para afirmar que es una declaración genérica que enuncia las principales orientaciones estratégicas del proyecto empresarial, a través del cual se desarrolla y se llena de sentido con la formulación de objetivos operativos muy concretos que encuentran su expresión en las políticas funcionales de la organización, y también en las políticas formales, las cuales se orientan hacia la construcción de su imagen corporativa y entre las cuales la comunicación ocupa un papel sobresaliente.
- Explicar la estrategia empresarial para que los empleados conozcan y entiendan las razones de las acciones que llevan a cabo. La Comunicación Interna es la disciplina que informa y justifica las decisiones de la alta dirección.
- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, de forma que la Comunicación Interna se convierta en un canal de escucha de información operativa que realmente al sistema.
- Implicar al personal en el proyecto de empresa.
- Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno (Villafañe, 2008).

#### **2.4.2.2 Herramientas de la Comunicación Interna**

Las herramientas de la Comunicación Interna se han ido desarrollando en base a dos factores. El primero, a medida que las empresas y organizaciones aceptan el hecho de que una parte importante de su eficiencia depende de los empleados y que estos tienen criterio propio, es necesario que actúen con mayor transparencia (Villafañe, 2013) en cuanto a su estrategia, decisiones y acciones. La Comunicación Interna, entonces, se ha dotado de medios y soportes para que la información fluya y llegue a todos los empleados. Según la literatura existente, estas herramientas y medios son, a modo enumerativo: las revistas internas, los procesos de acogida de los nuevos colaboradores, tabloneros de anuncios, buzón de sugerencias, etc., pero todas ellas parten de la idea que sirven para informar, es decir, son unidireccionales, y exigen del empleado una dedicación y esfuerzo que no siempre están dispuestos a hacer (Gillis, 2011; Schultz *et al.*, 2003).

Como demuestran las herramientas y los medios de la Comunicación Interna, no es una disciplina eficiente para generar involucración en torno a la marca, en parte porque su naturaleza es transmitir información de los acontecimientos de la empresa como organización, en parte porque no pretende establecer un diálogo con las bases. A estos efectos, nuevas herramientas se han ido incorporando para cerrar la brecha entre la dirección y los empleados (un ejemplo son las reuniones con la dirección, en forma de reuniones aleatorias, desayunos, etc.). Comparando las estrategias y los medios de comunicación con que los departamentos de marketing cuentan para establecer relaciones con sus audiencias externas, y las que acabamos de listar en la Comunicación Interna, refuerzan la idea evidenciada por todos los autores que argumenta que los departamentos de recursos humanos no tienen ni el conocimiento ni la experiencia sobre comunicación persuasiva que tiene el departamento de marketing.

De hecho, el III Estudio sobre la Comunicación Interna, titulado Liderazgo en Comunicación Interna, evidencia en su conclusión y recomendaciones (p. 26) que “Hasta ahora el sistema educativo y de formación directiva no ha cuidado

especialmente las habilidades de comunicación: hablar en público, escuchar y transmitir emociones siguen siendo asignaturas pendientes”.

El segundo factor es el advenimiento de internet y de las redes sociales que está influenciando profundamente las premisas básicas de la Comunicación Interna. Internet ha democratizado el acceso al conocimiento, por lo que cada individuo es libre de acceder a la información que considere oportuna y tiene los medios para ello. Más allá de la comunicación informal existente en todas las organizaciones, internet, las redes sociales y toda la tecnología que la revolución digital pone al alcance de las personas, han abierto vías de información que la empresa no puede controlar. Morales recoge una amplia descripción de estos nuevos medios que están disponibles a cualquier persona con unos medios técnicos básicos.

Al igual que en otros ámbitos de la sociedad, la política y la economía, entre la comunidad profesional y académica sobre la comunicación está en pleno apogeo el debate (Gillis, 2011) sobre qué deben hacer las empresas y las organizaciones para influenciar y/o controlar su discurso a las audiencias internas, si es que se quiere y puede controlar. Para las organizaciones, que están mucho más expuestas en el entorno actual que antes de internet, por ejemplo en el caso de denuncias de malas prácticas, generadas por algún *stakeholder*, era tarea de la propia empresa investigarse a sí misma. Sin embargo, actualmente, los empleados tienen medios a su alcance para contar sus experiencias dentro de la empresa y se pueden provocar serias discrepancias entre lo que la empresa quiere comunicar y lo que otras fuentes externas argumentan, como evidencian Wolfingbarger y Gilly (2010). Estas discrepancias son críticas para la reputación de la empresa y, en especial, en el momento en el que se produce la interacción entre los empleados y los clientes porque, según el estudio de Zenith Optimedia (2012) sobre la credibilidad de los puntos de contacto, la opinión de los empleados constituye un 75% de las decisiones que los consumidores toman sobre un producto o servicio.



### 2.4.2.3 Límites de la Comunicación Interna

Los autores coinciden que el público objetivo más importante para una empresa/organización es su público externo (Borrini, 1997) lo cual contrasta con el estado actual de la Comunicación Interna. Esta disciplina ha estado consolidándose en los últimos años como demuestran los estudios pero no deja de ser una asignatura pendiente dentro del marco de las comunicaciones corporativas.

Que la información fluya dentro de la empresa es un elemento esencial en el desempeño de la organización y todos los expertos coinciden en apoyarla y recomendar su desarrollo tanto a nivel estratégico como táctico. Cuanto más centrada esté una organización en la gestión de su talento humano, más importancia tiene la Comunicación Interna pues está claramente identificado que el talento humano es un factor crítico en el éxito –o fracaso– de una empresa (Sartain, 2003). Toda la literatura moderna, ya sea académica o profesional, refrenda que el valor de la empresa es el valor de sus empleados y los discursos de sus directivos corresponden, al menos formalmente, al “modelo moderno, emprendedor y motivador, que fomenta los valores de comunicación clara y abierta. Y es este último el que se está imponiendo”, según aporta en su resumen ejecutivo el estudio sobre comunicación antes mencionado (VVAA, 2005:4). De su análisis se desprende que esta afirmación puede que sea cierta pero, al revisar las empresas que han estudiado, todas son grandes empresas con modelos de gestión muy avanzados. Teniendo en cuenta que el entramado empresarial está compuesto por pequeñas y medianas empresas, se intuye que la Comunicación Interna sigue estado bajo el sistema “tradicional de rasgo conservador, paternalista y autoritario”, como reza en el mismo estudio (Ibid).

Por lo tanto, se puede argumentar que la Comunicación Interna es una herramienta –o disciplina en base a su desarrollo en los últimos años– para transmitir información a los empleados más que establecer un diálogo con ellos – más que comunicarse con ellos– y que, según el estudio arriba mencionado, se admite abiertamente que “la Comunicación Interna es una función que todavía no

está completamente estructurada” (Ibid) porque, según detalla el estudio, no cuenta con el número de profesionales especializados ni los presupuestos necesarios lo cual lleva a inferir que no es realmente considerada como una herramienta estratégica dentro de la gestión de los intangibles de una empresa, especialmente si se pretende que la Comunicación Interna, en su estado actual, pueda actuar como transmisor y aglutinador de los empleados en torno a la marca. La Comunicación Interna “funciona mejor en sentido descendente, como altavoz de la alta dirección” que como instrumento para transmitir la promesa de la marca a través de los empleados. Esta es la razón del nacimiento del marketing interno, como hemos visto, y de las estrategias de *internal branding*, como veremos más adelante.

### **2.4.3 La publicidad y el IMC**

La publicidad ha sido, y en muchas situaciones sigue siendo, la herramienta esencial para estimular la demanda (Cuesta, 2013), para generar las expectativas adecuadas de los consumidores y es la herramienta fundamental en el proceso de creación de marcas. La publicidad, en su vertiente más tradicional, emite mensajes pagados de forma unidireccional a audiencias heterogéneas, dispersas y anónimas (Ayestarán *et al.*, 2012; García Uceda, 2011), a la espera de que el mensaje sea visto, recordado y aceptado por el público objetivo para que este cambie su percepción sobre la marca y le incite a tomar la decisión de comprar/usar el producto/marca. La publicidad, hasta el cambio de paradigma ha sido la herramienta que concentra la mayoría de los presupuestos de comunicación externa y, por falta de otra herramienta, es la que configura la imagen de la marca y de la empresa. La publicidad ha sido el inicio del desarrollo de la política de comunicación.

La publicidad, al ser la herramienta principal de los departamentos de marketing para dar a conocer la propuesta de la marca, ha sofisticado sus metodologías y procesos para luchar contra la pérdida de eficacia que ha supuesto la maduración de los mercados (García Uceda, 2011, Schultz *et al.*, 2003; Gillis, 2011). La

publicidad en mercados maduros, además de mantener su rol como una herramienta táctica para estimular la demanda, es el canal de principal para llegar a los públicos objetivos y por lo tanto, los departamentos de marketing necesitan medir el retorno a estas inversiones por dos motivos. El primero es el peso y la magnitud que estas inversiones tienen en la cuenta de explotación de la empresa. El segundo, la oferta que el consumidor/cliente tiene en mercados maduros es cada vez más amplia y está en constante evolución. Nuevos competidores, nuevas marcas, nuevas categorías y segmentos creados por los procesos de innovación de las marcas, han ampliado enormemente las alternativas del consumidor a la hora de satisfacer sus necesidades. Según los autores de referencia, la publicidad es el embrión del desarrollo de la política de Comunicación Corporativa y ha provocado el despliegue de otras formas de comunicación, llamado el mix de comunicación. Es decir, que herramientas de comunicación eligen los gestores de la marca para estar presente ante sus públicos, como las promociones, las relaciones públicas, el patrocinio y mecenazgo, la gestión de los programas de fidelidad, etc.). El aumento de la presión competitiva ha promovido el papel de la publicidad como elemento estratégico en la creación y gestión de marcas y, el entorno tecnológico actual, también ha tenido un papel decisivo en redefinir las estrategias de comunicación de la empresa (Fortini-Campbel, 2001; FNEP, 2006). La respuesta de la organización, como hemos analizado, ha sido la creación y desarrollo del IMC como estrategia y herramienta para maximizar la efectividad de las inversiones en comunicación de la marca y, más específicamente con la creación de disciplinas como la planificación estratégica de la comunicación de marca, como se argumenta en el siguiente capítulo.

En este sentido, la publicidad, como herramienta estratégica de la marca, ha desarrollado herramientas de análisis y comprensión de los hábitos del consumidor y del entorno, ha desarrollado metodologías de trabajo para identificar y definir las estrategias de comunicación más efectivas y se ha adaptado a los procesos de integración de la comunicación de la empresa. A tal efecto, la estrategia de comunicación se compone de tres partes: 1) la plataforma de

comunicación; 2) la estrategia de creativa o de codificación del mensaje, y 3) la estrategia de difusión del mensaje (García Uceda, 2011; Cuesta, 2013). Así como los dos primeros han exportado sus metodologías y procesos de trabajo al entorno del IMC, es importante hacer referencia al cambio sustancial que la estrategia de medios ha sufrido en este nuevo entorno.

Empecemos por el último: la estrategia de medios. Dentro del marco tecnológico actual y del IMC, la estrategia difusión de mensajes –de medios– contempla a la publicidad como una herramienta más del mix de comunicación pero está limitada porque es unidireccional. Las necesidades comunicacionales actuales requieren que la marca esté presente en todos los puntos de contacto con el mensaje adecuado, en el momento adecuado y con la presión adecuada.

#### **2.4.3.1 Estrategias de difusión**

La metodología POEM (*Paid, Owned, Earned, Media*) (Corcoran, 2009) es una de las formas que permite integrar un off line con otro on line, a partir de tres tipos de medios, los pagados, ganados y propios, que vamos a analizar a continuación. Estos tres medios permiten dar a conocer de tres maneras muy distintas a la empresa o lo que ella quiera comunicar.

Los medios pagados (*paid media*) –fundamentalmente la publicidad–, son aquellos medios y soportes a los que la marca decide contratar para publicitar su actividad y darse a conocer ante el máximo número de personas posibles.

Los medios ganados (*earned media*), son aquellos en los que aparece la marca sin haber contratado un servicio previo para ello, sino que mediante publicidades, noticias en cualquier medio, u otras formas como comentarios en redes sociales, Facebook, Twitter, etc., se habla de la marca y esto ayuda a dar publicitar la misma.

Los medios internos propios de las empresas (*owned media*) son gestionados, en la mayoría de las que cuentan con un departamento de recursos humanos y, en el

mejor de los casos, con un departamento de Comunicación Corporativa, por estos dos departamentos bajo el enfoque de informar sobre la empresa pero no están centrados en comunicar la estrategia de la marca.

Cada punto de contacto entre la marca y el consumidor aporta presencia y recuerdo de la marca y de su promesa pero, además, la marca debe prever la naturaleza, contexto y circunstancias de la interacción (Schultz *et al.*, 2003) y, en el caso de la publicidad, es especialmente importante que todos los puntos de contacto transmitan el mismo mensaje para que construya la percepción total que la marca desea y necesita. La comunicación de marca es una fuente de significado para los consumidores. Sin embargo, la fuente más potente de significado es la experiencia directa entre el cliente y el prestador del servicio (Berry, 2000). Cómo se presta el servicio puede ser determinado y fijado por el prestador y viene condicionado por el conocimiento y afinidad de los empleados con la promesa de la marca (Ind, 2004). Y esto está condicionado a la estrategia de comunicación y su mix.

El IMC integra a la publicidad como una herramienta más del mix de comunicación y le atribuye una función determinada en la comunicación de la promesa de la marca, en la generación de expectativas y en la difusión de información de las innovaciones desarrolladas por la marca. La publicidad debe estar al servicio de la estrategia de IMC para evitar disonancias y diferencias en la percepción ante todos los *stakeholders* para lo que exporta sus conocimientos, metodologías y herramientas al IMC. Este es el caso de cómo la publicidad ha creado la planificación estratégica de los mensajes que ahora las asume el IMC como forma de mejorar su eficacia.

Por lo tanto, al adaptar las funciones de la empresa a proveer las experiencias que ha promovido, es necesario que todos los empleados sepan, entiendan y compartan la promesa de la marca. Para esto, la empresa debe crear y gestionar sus programas de marketing interno y de *internal branding* adecuadamente (Kliatchko, 2008, Gilis, 2011). No solo los procesos y funciones de la empresa no

están debidamente integradas sino que además las políticas y procesos de marketing interno, de Comunicación Interna y, por ende, de *internal branding* son inexistentes en la mayoría de las empresas según el estudio realizado por la Asociación Canadiense de Marketing (2007).

## **2.5. La planificación estratégica de los mensaje en la comunicación de la marca**

El propósito de este capítulo es revisar la literatura existente sobre la disciplina de planificación estratégica de la comunicación persuasiva de la marca<sup>8</sup>, explorar cuales son sus herramientas y procedimientos a la hora de diseñar la estrategia de comunicación de una marca y profundizar en la planificación estratégica de los mensajes que la marca emite a sus *stakeholders*, para poder evidenciar la importancia que tiene la planificación estratégica en la efectividad comunicacional de los mensajes en la comunicación a los públicos internos.

La planificación estratégica tiene como punto de partida la publicidad pero, bajo los preceptos del IMC, como hemos visto en el capítulo anterior, tiende a ampliar sus competencias para abarcar toda la comunicación de la marca en aras de unificar el mensaje que emite. La planificación estratégica es, como se argumenta en este capítulo, una disciplina que analiza el entorno competitivo de la marca para formular y diseñar la estrategia de comunicación de la marca y es competente en todos los ámbitos de la Comunicación Corporativa (Gillis, 2011).

La estrategia publicitaria –o mejor dicho de comunicación (AGP, 2007) – es un documento del que emanan las necesidades comunicacionales de la marca y/o empresa, en el que especifican el entorno competitivo, los objetivos a conseguir, la percepción y valoración de la marca/empresa por parte de sus públicos objetivos, la estrategia de la marca y una serie de elementos mandatorios que la comunicación tienen que cumplir. Este documento se consolida en el briefing que la marca/empresa/cliente desarrolla para compartirlo con aquellos profesionales y

---

<sup>8</sup> A efectos de simplificar la lectura, se ha optado por abreviar el concepto de “planificación estratégica de la comunicación persuasiva de la marca” por el concepto “planificación estratégica”.

expertos en comunicación para que le propongan y recomienden qué estrategia debe seguir la comunicación.

La planificación estratégica, como veremos, nace para aumentar la efectividad de las campañas de publicidad y, a medida que las necesidades comunicacionales de la empresa se hacen más complejas, otras disciplinas de la comunicación también evolucionan en la misma dirección. Este es el caso de las relaciones públicas que desarrolla sus propios modelos, metodologías y procesos de la planificación estratégica. Las relaciones públicas han adoptado y adaptado los conceptos, objetivos y las metodologías de la planificación estratégica con los mismos objetivos que la publicidad. Por eso y para tener una visión complementaria, el punto 2.4.7 de este documento aborda sucintamente la planificación estratégica de las relaciones públicas. Sin embargo, este documento aborda la planificación estratégica de los mensajes desde la publicidad por dos motivos. Primero, el objetivo general del *internal branding* es promover la estrategia de la marca ante los empleados para que ellos actúen de correa de transmisión de la promesa de la marca en sus interacciones con los clientes/consumidores, es decir, que tiene un objetivo persuasivo, lo cual ubica al *internal branding* dentro del ámbito de la comunicación persuasiva más que en el entorno de la generación de opinión (FNEP, 2006). En segundo lugar, el *internal branding* hace referencia explícita a la marca y por lo tanto está condicionado por las decisiones del departamento de marketing más que por otros departamentos de la empresa, en este caso, por el departamento de comunicación (Habberstad, 2009).

Es importante en esta introducción establecer que, según Leduc (1967 en García Uceda, 2012) las partes que componen la estrategia de comunicación son tres:

- La *copy strategy* o plataforma de comunicación (Soler, 1997).
- La estrategia creativa, o de codificación del mensaje. Una vez elegida la propuesta que el producto/marca va a emitir, se codifica en base a su expresión para que sea notoria, interese a la audiencia e influya en el recuerdo, y genere la aceptación de la propuesta del producto/marca por parte del público objetivo (Ricarte, 1999).

- La denominada estrategia de medios, que se encarga de difundir el mensaje de la forma más eficiente posible (Ayestarán *et al.*, 2012:122).

Concretamente, el propósito del presente estudio es analizar la función de la planificación estratégica en la formulación de la plataforma de comunicación –*copy strategy*– y, se buscarán indicios de su utilización en los programas de *internal branding*. Se ha elegido enfocar esta investigación en la plataforma de comunicación por tres motivos: en primer lugar, porque la estrategia creativa no es directamente responsabilidad de la planificación estratégica. Los estrategas, que normalmente desarrollan su función en las agencias de publicidad y de comunicación (Sánchez-Blanco, 2008) transfieren esta responsabilidad a los directores creativos que son los últimos responsables de la forma en que se le da al mensaje, es decir, de cómo se codifica el mensaje. La planificación estratégica, la responsable de elaborar el *briefing* interno a los equipos que trabajarán en él, lo entrega al departamento creativo, y es el primer filtro de la estrategia creativa y sus piezas antes de que se presenten a los últimos responsables de la marca para su aprobación. La responsabilidad de la planificación estratégica es, como el primer paso de la definición de la estrategia de comunicación, la confección del *briefing* interno y su entrega al departamento creativo y, seguidamente, colaborar con los equipos creativos en la búsqueda de creatividad más notoria y memorable (AGP, 2008), siempre dentro de la estrategia definida por los responsables del producto/marca por medio del documento llamado *briefing* del cliente. Por lo tanto –y aunque la aportación de la planificación estratégica al proceso creativo es esencial para garantizar la coherencia y consistencia de los mensajes y, por ende, que se puedan cumplir los objetivos comunicacionales–, el departamento de planificación estratégica tiene como responsabilidad diseñar el fondo del mensaje, mientras que la forma que tenga el mensaje es responsabilidad del departamento creativo.

Como se verá más adelante, dado que el propósito y la función de la planificación estratégica es crear mensajes más relevantes, es necesario separar la estrategia de la plataforma de comunicación de la estrategia creativa para que el contenido



del mensaje no se confunda con su expresión (Cuesta, 2013), especialmente durante los procesos de investigación que se llevan a cabo antes de emitir los mensajes (pretest) y así poder evaluar la potencia y pertinencia del mensaje sin que esté influenciado por la creatividad (AGP, 2008).

En segundo lugar, la estrategia de difusión del mensaje no es tampoco responsabilidad del departamento de planificación estratégica. Como se verá más adelante, el rol de la planificación estratégica es de apoyo y de recomendación en cuanto a la estrategia de difusión (Ayestarán *et al.*, 2012). En la estrategia de difusión del mensaje, bajo los preceptos del IMC como hemos visto en el capítulo anterior, se distinguen tres tipos de estrategias que se enfocan en la relación entre la empresa/marca y los medios: 1) los medios en los que la empresa/marca pagan por estar presentes y que son competencia del departamento de marketing y de los equipos de la gestión de la marca; 2) los medios en los que la empresa/marca consigue que hablen de ella terceras personas y que caen en el área de las relaciones públicas y de la Comunicación Corporativa, y 3) los propios medios de la empresa que son competencia de la Comunicación Interna y, también, de la Comunicación Corporativa (ver 2.3.4. Estrategias de difusión). De la planificación y compra de medios que concentraban la mayor parte de los presupuestos de comunicación externa, bajo el paradigma de orientación al cliente, la gestión de los puntos de contacto dentro de la estrategia de comunicación busca que la marca esté presente en los tres medios –comprados, ganados y propios– con el mismo mensaje.

Es evidente que los empleados están también expuestos a los mensajes de la comunicación externa (Wolfingbarger y Gilly, 2010) pero en los programas de *internal branding* cuentan con su propia estrategia de difusión del mensaje a las audiencias internas, especialmente en la gestión de la comunicación en línea y en redes sociales, pero no están contemplados dentro de la estrategia de medios externos. Sin embargo, la planificación estratégica también contempla su aportación en forma de recomendaciones en cuanto a qué canales y qué soportes utiliza la marca para transmitir su mensaje, especialmente bajo la óptica de la

gestión de los puntos de contacto dentro de la estrategia de IMC (Habberstad, 2009; Schutlz *et al.*, 2003).

En tercer lugar, como veremos en este capítulo, la unidad básica de la comunicación es el mensaje y, por lo tanto, es esencial enfocarse en la construcción de mensajes eficientes, su ideación, su conceptualización y su expresión. La planificación estratégica define los procesos y las herramientas para aumentar la eficiencia de los mensajes y así reducir el riesgo en la toma de decisiones sobre el mensaje a emitir (Ayestarán y Sebastián, 2012), ya sea externa o internamente. Estos procesos de definición del mensaje a emitir son complejos, requieren grandes cantidades de información sobre el entorno competitivo y sus actores, y necesita de conocimientos y técnicas específicos (Giquel, 2000:41). La planificación estratégica se centra en la elaboración de mensajes que puedan sobresalir del ruido comunicacional (Cuesta, 2013) y puedan influir sobre el comportamiento de los públicos objetivos de la forma más eficiente posible a través del tiempo. La configuración del mensaje, denominada plataforma de comunicación –la *copy strategy*– que se enmarca en la estrategia de comunicación, es un proceso argumentativo que persigue aumentar la persuasión del mensaje (García Ubeda 2012). La construcción de este proceso argumentativo contempla diferentes elementos, que se discuten en este capítulo, como el *insight*, el posicionamiento de la marca y los beneficios que ofrece.

Así, analizamos la importancia de la *copy strategy* como herramienta de la planificación estratégica para definir la estrategia de mensaje que la marca debe transmitir, centrados en su elaboración para sus públicos internos dentro de los programas de *internal branding*.

### **2.5.1 Contextualización de la planificación estratégica**

La planificación estratégica se inició en agencias publicidad de Londres a finales de 1960. A King y a Pollit se les considera como los padres de la planificación estratégica (Soler, 1997; AGP, 2008) como reacción a la pérdida de eficacia de la publicidad generada porque se habían incrementado notablemente

el volumen de datos relevantes que procedían del consumidor y “porque se consideraba que los profesionales de cuentas no estaban cualificados para decidir qué datos debían emplearse para resolver cuestiones estratégicas y creativas” (Giquel, 2000). Ambos profesionales sintieron la necesidad de hacer evolucionar tanto los conocimientos del consumidor como los procesos y la gestión de dicha información y poder generar conceptos e ideas que diferenciaron a las marcas por medio de metodologías y personas especializadas en la elaboración de estrategias de comunicación exclusivas para generar las estrategias más creativas, para ampliar el impacto, y más centradas en el receptor –el público objetivo– para aumentar el interés de los consumidores hacia la propuesta de la marca (Soler, 1997; AGP, 2008; Giquel, 2000; Ayestarán y Sebastián, 2012; Habberstad, 2009).

Puesto que la responsabilidad de la confección de la plataforma de comunicación es de la agencia de comunicación, Pérez (1993:38) considera que la crisis metodológica de las agencias publicitarias se produjo como consecuencia de que estas se habían dedicado a vender creatividad en vez de estrategia, lo que produjo como resultado trabajos de una creatividad brillante pero, en muchas ocasiones, poco eficaces (Steel, 2000). Como solución a la mencionada crisis estratégica, Pérez (1993) propone a los servicios ofrecidos por las agencias la incorporación de la planificación estratégica, que garantice el proceso de elaboración de las campañas desde un punto de vista estratégico. Durante la última década del siglo XX y la primera del siguiente, y con una grave crisis de la publicidad a nivel mundial, la planificación estratégica ha ido consolidándose en otros países aparte del Reino Unido y EE UU, adquiriendo un importante grado de desarrollo, aunque no de manera uniforme (Quiñones, 2013).

La planificación estratégica de la comunicación nace como respuesta a los cambios en el entorno de marketing caracterizado por un incremento sustancial de la rivalidad en los segmentos. Como hemos visto en la exploración del constructo “marca”, las empresas están inmersas en un proceso de maduración y comoditización de los mercados en los que operan (Baskin, 2001), teniendo no

solo que mejorar su estructura de costes para poder seguir compitiendo sino que, además, deben innovar constantemente para mantener su diferenciación y la relevancia de las propuestas que le hacen al mercado. La comunicación también tiene que reducir sus costes e innovar no solo en la planificación y compra de medios, si no también debe ser más eficiente en la persuasión de sus públicos objetivos. Comunicar no es solo repetir un mensaje un determinado número de veces, sino que el mensaje en sí mismo sea diferente, relevante y motivador para el público objetivo (García Ubeda, 2012).

Por lo tanto, la planificación estratégica de la comunicación es una disciplina que tiene una creciente importancia por la necesidad de aumentar la eficacia de las campañas de comunicación, incluida la publicidad (AGP, 2008). Es una disciplina joven, mayormente desconocida excepto entre las grandes empresas transnacionales (Quiñones, 2013), cada vez más demandada porque aporta eficacia a las campañas de comunicación (Sánchez-Blanco, 2008) pues, a pesar de necesitar aumentar la efectividad de las campañas a corto plazo, también es necesaria la creación de marcas con mayor resonancia antes sus audiencias. Como ya se señalara, es necesario que las estrategias de marketing y comunicación evolucionen de estar centradas en producto a estar centradas en los consumidores, según los modelos de Keller (2003) y Aaker (2002), lo cual no hoy es una realidad generalizada (Giquel, 2000; Sánchez-Blanco, 2008). Para poder mantener la competitividad de las marcas y de las empresas que las gestionan es evidente la necesidad de seguir avanzando tanto en la investigación teórica como en el desarrollo de modelos de gestión del conocimiento sobre el consumidor y que todos los servicios profesionales con los que cuentan las marcas se alineen y colaboren (Sánchez, 2008:57), es decir, los institutos de investigación de mercados, los servicios de comunicación, las centrales de medios, etc. Es necesario que toda la información que existe sobre el entorno competitivo esté ordenada y disponible para asegurarse que todos los actores en los procesos contribuyan a que las campañas de comunicación consigan sus objetivos.

El cúmulo de tan interesantes datos exigía la presencia en la empresa de una persona preparada para cuantificarlos, que fuese capaz además de resolver cuestiones estratégicas y creativas [...] con el objetivo de garantizar que los datos más relevantes se tuvieran en cuenta en las decisiones publicitarias claves, gracias al análisis de las investigaciones (García Guardia, 2006:75).

Es interesante destacar que los grandes grupos transnacionales de la publicidad y la comunicación cuentan cada uno con metodologías de planificación estratégica. La mayoría de ellos han desarrollado sus propios modelos de planificación estratégica (Y&R,

### **2.5.2 Conceptualización de la planificación estratégica**

Por lo tanto, y para mejorar la capacidad competitiva de la marca, las empresas deben necesariamente mejorar su capacidad comunicacional para aumentar su influencia en su mercado por medio de profundizar en el conocimiento –más científico que intuitivo– del comportamiento y las actitudes del consumidor (García Guardia, 2006; Cuesta, 2013; Ayestarán y Sebastián, 2012, Schultz *et al.*, 2004). La función esencial de la planificación estratégica es facilitar y guiar el proceso de formulación de la estrategia publicitaria por medio de la aplicación de un conocimiento profundo de las dinámicas competitivas de un determinado segmento de mercado (Habberstad, 2009), especialmente de los públicos objetivo de la marca, para aplicar este conocimiento a las realidades competitivas de la marca (AGP, 2008:4) con el objetivo de producir campañas de comunicación exitosas (García Guardia, 2006; Cuesta, 2013). La planificación estratégica crea un puente crucial entre los consumidores y la marca para que estos se involucren con ella y, así, la marca pueda tener la rentabilidad que la empresa le demanda (AGP, 2008:4).

A la planificación estratégica le corresponde responder a tres preguntas fundamentales: primera, ¿para qué utilizaremos la publicidad?; ¿con quién nos estamos comunicando?, ¿qué deberíamos decir y por qué? (García Guardia, 2006:199).

La AGP (2008) define la planificación estratégica como la aplicación de un pensamiento disciplinado, perspicaz y estratégico a partir de los *Insight* del público objetivo que tiene un impacto significativo y demostrable en la calidad y efectividad de la comunicación de marketing de una marca, (Baskin, 2001). Afirma Matilla (2010) que la planificación estratégica no deberá concebirse de forma restrictiva ni utilitarista, como una mera herramienta al servicio de la publicidad, sino como la manera que tiene el hombre de gestionar el futuro en sentido amplio a través de cómo se relaciona con su entorno por medio de la comunicación. Para Pérez (1993) la planificación estratégica es la decisión selectiva del método (o conjunto de métodos) a seguir para transformar una orden inicial de un anunciante en una comunicación final a los destinatarios mientras que para Soler (1997) es la disciplina que, a partir de la información obtenida por la investigación del entorno competitivo, elabora la plataforma de comunicación y busca conjugar las necesidades del consumidor y de la marca en todas las acciones de comunicación y su verdadero objetivo es la dirección del esfuerzo estratégico y creativo. En términos laicos, la planificación estratégica se encarga de definir “el Qué” va a decir la marca. Pero este “Qué” es la conjunción de tres elementos: 1. en base al conocimiento del consumidor, 2. la estrategia de la marca, 3. el entorno en el que el mensaje será emitido. Por lo tanto, el departamento de planificación estratégica se centra en aumentar de eficacia publicitaria y, en su búsqueda, incorpora al consumidor como elemento clave a tener en cuenta por el equipo creativo de la empresa publicitaria para el desarrollo de una campaña exitosa (Steel, 2000).

Según Moneris (2008), la planificación estratégica se ocupa de canalizar y orientar el planteamiento de la comunicación. Su misión debería ser asegurar que los esfuerzos creativos están orientados en la correcta dirección y por otra parte facilitar herramientas para que la exploración creativa sea más eficaz, correctamente orientada y potenciada con un conocimiento de los contextos en los que se va a realizar, es decir, partiendo del consumidor, la marca y la competencia como vectores cardinales del trabajo a realizar. La planificación estratégica busca iluminar la atención y el foco de la organización creativa y sobre todo asegurar que

el análisis y la reflexión de la información disponible se traduce en una clara noción de lo que queremos, podemos y vamos a decir.

Clouder (2009) opina que la responsabilidad de la planificación estratégica abarca cuatro aspectos fundamentales: Entender el entorno (mercado, negocio, tendencias, ventas), diseñar la estrategia (actitudes del consumidor, identificación de problemas, fijación de objetivos, presentación), sustentar a la creatividad (escribir *briefings*, juzgar la creatividad, investigación) y la evaluación de la aceptación del mensaje (¿ha funcionado?, ¿cómo?, consecución de objetivos, aprendizajes para el futuro). Habberstad (2009) por su lado confirma lo anteriormente expuesto y avanza en el rol de la planificación estratégica está constantemente presionando para generar nuevas vías para crear *insights* –que se explicará un poco más adelante –y entender a los consumidores y sus relaciones con los productos, las marcas y la publicidad. Utilizan diversos métodos de investigación, tanto cualitativos (focus groups, observaciones, entrevistas en profundidad) como cuantitativos (como por ejemplo archivos demográficos de usuarios de marcas). Según Steel (2000) “la planificación estratégica es la disciplina que introduce al consumidor dentro del proceso del desarrollo de la publicidad y, posteriormente, en la ejecución de la campaña”. Fortini-Campbel (2001) se refieren a la planificación estratégica como el proceso de destilar los Consumer *Insights* de la investigación con el objetivo de integrarlos en el desarrollo creativo de la publicidad y en las estrategias de comunicación de la marca. Por su parte Staveley (1999) defiende que la planificación estratégica se centra en la formación inicial de la estrategia de publicidad y en el posterior desarrollo de las campañas a partir de un conocimiento profundo de los consumidores (Soler, 1997). Por último, Habberstad (2009) afirma que, conceptualmente, la planificación de cuentas publicitarias enfatiza la importancia del público consumidor: entendiéndolo, encontrando estrategias publicitarias que cumplan al máximo con los objetivos de marketing del cliente (anunciante) en términos de actitud o comportamiento respuesta, y evaluando la publicidad desarrollada con estas bases mediante pre- y post-tests, seguimiento (tracking) a largo plazo, etcétera.

### 2.5.3 Importancia de la planificación estratégica

García Guardia (2006) argumenta la importancia de la planificación estratégica en su estudio empírico en el que demuestra que: 1. es necesaria porque centra todos los conocimientos del consumidor, lo cual puede redundar en una estrategia de comunicación más eficaz, 2. Es imprescindible pues la planificación estratégica guía satisfactoriamente la estrategia de comunicación. La planificación estratégica interviene decisivamente en la elaboración de la estrategia de comunicación, la estrategia creativa y la evaluación de la eficacia de la estrategia, 3. Aporta eficiencia, calidad, organización, innovación, dinamismo y rentabilidad a la comunicación tanto de marca como a la comunicación institucional o corporativa convirtiéndola en más competitiva (García Guardia, 2006), 4. Adapta la estrategia de la empresa a sus marcas a través de la comunicación y aporta la visión estratégica a medio largo plazo sobre la que la marca despliega y desarrolla su propuesta de valor y su relación con su público objetivo (Moliné, 1996).

Habberstad (2009) define de una manera sucinta la esencia de la planificación estratégica cuando enuncia que “la planificación estratégica reduce, sino elimina, el riesgo en las decisiones sobre la estrategia de comunicación” del producto/servicio, su marca y la organización que lo promueve.

La AGP (2008) define la planificación estratégica como: “La planificación estratégica enfatiza la importancia del target en el proceso de comunicación: la importancia de comprenderlos, desarrollando estrategias de comunicación más eficaces para conseguir los objetivos de marketing de la marca en relación con la actitud y/o respuesta en cambio de comportamiento, y entonces evaluar la comunicación en base a estos objetivos”. Es una disciplina centrada en el conocimiento profundo y multi nivel del consumidor. Como punto de partida, para poder conocer al consumidor no basta con mirar estadísticas si no que

*es necesario establecer un diálogo con ellos para comprenderlos mejor, para saber quiénes son, cómo les influencia la comunicación y qué les influencia más y mejor, cómo prefieren recibir los mensajes, para luego*



*evaluar los resultados en base a los resultados de la medición de una serie de KPIs pres-establecidos por la marca y los estrategas (Habberstad, 2009).*

Por lo tanto, la planificación estratégica es una disciplina que analiza, busca y construye ideas, conceptos y argumentos para influenciar a los consumidores. Para ello, la investigación de mercados y las técnicas de investigación del consumidor son la base sobre la que se construye una parte de la estrategia de la marca. La otra parte es cómo la estrategia de la empresa influencia a la percepción de la marca a efectos de la calidad y credibilidad que es capaz de tener y mantener en el mercado. La planificación estratégica necesita explorar los aspectos psicológicos y sociológicos del mercado objetivo en búsqueda de establecer un vínculo emocional con la marca. Las técnicas de investigación de mercado han evolucionado considerablemente en los últimos años con el objetivo de poder cualificar y cuantificar con mayor precisión a los consumidores en base a sus perfiles sociodemográficos, actitudinales y psicográficos (Y&R, s. a.). El resultado son una serie de metodologías de análisis –supuestamente exclusivas de cada *network* o instituto de investigación– que ayudan a establecer una relación más intensa con los consumidores. Es, por decirlo de un forma coloquial, saber qué es lo que quiere, como lo quiere, cuando lo quiere, a qué precio lo quiere, en que formato, con qué frecuencia, etc. La idea es simple: cuanto mayor es el conocimiento de la audiencia, menor riesgo en tomar decisiones sobre comunicación. La planificación estratégica también se apoya en las técnicas de investigación de mercados para pre testar, monitorizar y evaluar estrategias y campañas (Ayestarán y Sebastián, 2012).

Es importante resaltar que, a medida que los medios no convencionales de comunicación se desarrollan y las audiencias se fragmentan, la planificación estratégica prepara y desarrolla estrategias de comunicación y mensajes que no dependen de un determinado medio, lo que se denomina *media neutral messages*<sup>9</sup> (Heck, 1974), es decir, estrategias, conceptos e ideas que pueden ser

---

<sup>9</sup> <http://www.slideshare.net/crimsonhexagon/media-neutral-advertising-red-bull>

implementadas tanto en medios en línea como fuera de línea, y en todos los otros puntos de contacto que la marca pueda generar. La planificación estratégica de la comunicación tiene como objetivo que los mensajes sean coherentes y consistentes a través de todos los puntos de contacto. Como hemos visto anteriormente, las marcas se construyen básicamente a través de la comunicación, ya sea de forma distante o experiencial, y que una parte muy importante de la confianza que el consumidor deposita en la marca depende en gran medida de que la comunicación –y por lo tanto, el mensaje– sea coherente y consistente con las expectativas creadas por la marca. La planificación estratégica asegura continuidad en la estrategia de la marca puesto que reconoce que las marcas son un proceso acumulativo de impactos que están vinculados a unos conceptos existentes en la mente de los consumidores. Son imágenes mentales y los mensajes son, por usar una analogía, píxeles que se van acumulando a medida de la frecuencia y la intensidad del contacto. Cuanto más nítida la imagen mental, más lealtad a la marca argumenta (Costa, 2004; Du Plessis, 2005).

Aquí radica el punto central de esta investigación. ¿Qué genera las discrepancias en la percepción de una marca entre los públicos externos y los internos? (Simmons 2009; Kimpakorn, 2011). Estas discrepancias son ineficiencias que restan valor porque la comunicación que han recibido y las experiencias que han tenido con la marca unos y otros es diferente; tienen realidades, información, tiempo de exposición diferente y conocimientos distintos. Como veremos más adelante, en el internal considera a los empleados como un público objetivos más de la compañía y a los cuales se les debería comunicar usando las mismas metodologías y procesos que las marcas usan en su comunicación externa. Por eso, la planificación estratégica de los mensajes de la marca debería estar también enfocada a las audiencias internas,

Además, por medio de tratar a los públicos internos con las mismas herramientas de análisis, con las mismas metodologías para la generación de estrategias de mensaje, y aplicar los procedimientos que se usan habitualmente en la planificación estratégica de los mensajes a audiencias externas, se puede

establecer una mejor relación con ellos y, por lo tanto, aumentará el *engagement* entre la marca y el empleado. Esto refuerza el grado de compromiso y se involucrará emocionalmente con la promesa de la marca, que redundará en una mayor entrega y aumento de la lealtad tanto del empleado como del consumidor/cliente.

#### **2.5.4 Funciones de la planificación estratégica**

Según la Federación Nacional de Empresas de Publicidad (FNEP, 2006), las funciones de la planificación estratégica son: 1) centrarse en el conocimiento del consumidor, las alternativas que tiene, sus motivaciones y frenos, la competencia y el entorno y no debe intentar abarcar todos los campos ni ser el mejor en todo; 2) gestionar la incertidumbre: por mucho que se analice y se planifique, la empresa u organización se asemeja cada vez más a un organismo vivo que se mueve en una realidad cambiante para sobrevivir; 3) gestión participativa: cuantas más personas consulten, más campos de enfoque se tengan y más expertos colaboren en la definición de la estrategia de empresa, de la marca y de su comunicación, más probable es que las acciones tengan un retorno a la inversión más beneficioso para la empresa; 4) enfrentarse a la realidad, por dura que pueda parecer en determinados momentos; 5) cooperar con otras organizaciones del entorno para encontrar y diseñar estrategias más efectivas; 6) definir, diseñar e implementar la estrategia de comunicación de la marca y su impacto en el patrimonio de la marca (Keller, 2003; Ayestarán y Sebastián, 2012; Cuesta, 2013).

En su rol de estrategia, el departamento de planificación estratégica tiene las funciones de:

- Determinar el rumbo a seguir (orientar la visión).
- Comunicar ese rumbo para que la visión se metabolice en la cultura corporativa y el capital humano haga suyos los planteamientos estratégicos.

- Influir sobre las personas, ayudándolas a automotivarse (interacción comunicativa), teniendo siempre en cuenta lo que debe hacerse y lo que conviene evitar a toda costa (Kotler, 1991).

Por lo tanto, la planificación estratégica es responsable de: 1) fomentar la diferenciación de una marca con respecto a sus competidores; 2) encontrar los conceptos, las ideas y las argumentaciones que incrementen la relevancia del mensaje, de la campaña y de la marca; 3) la efectividad de las campañas de comunicación (Steele, 2000; AGP, 2008; Habberstad, 2009). “Hay que notar que el verdadero problema con la planificación estratégica no consiste en producir cien ideas nuevas, sino en saber descubrir cual es la mejor” (Adam & Bonhomme, 2000:42).

### 2.5.5 El *planner*

El *planner* es el profesional que, dentro de la agencia de comunicación, lleva a cabo las funciones de la planificación estratégica. Wolfe (1994 en AGP, 2008) define el rol del *planner* como:

*[...] el contacto más importante del equipo de la marca con el mundo exterior; es la persona quien, a través de su experiencia personal, conocimiento de la información relevante y su experiencia en general, es capaz de un foco intenso en el consumidor en todas las decisiones de comunicación.*

Cooper y Robson (1997 en AGP, 2008) dan la siguiente definición: “Los *planners* tienen convicciones de cómo funciona el mundo, como ha evolucionado y qué hace a la gente lo que es”. La definición de O’Malley (1999) es relevante porque, humor aparte, denota la importancia que tiene para la planificación estratégica el conocimiento profundo y avanzado de las técnicas de investigación de mercados:

Es un gran generalista capaz de mantener una enorme cantidad de información dispar y hacerla coherente, en otras palabras: es capaz de ver el árbol y no solamente el bosque. Y mucho de eso viene de la investigación de mercados.

Las características que el *planner* debe tener, según la AGP (2008), son: a) curiosidad para buscar aquellas ideas y conceptos que conviertan a la estrategia de comunicación de la marca en una inversión rentable para el emisor de la campaña; 2) capacidad de pensar estratégicamente y de conceptualizar; 3) capacidad para interpretar los datos cuantitativos y cualitativos de las investigaciones; 4) capacidad de argumentar y asertividad para respaldar sus descubrimientos y propuestas; 5) participación activa en un equipo y liderar el pensamiento estratégico; 6) conocimiento acabado de la disciplina de la comunicación, sus herramientas y la relación que existe entre ellas.

Las competencias que debe tener un *planner* son, según AGP (2008) son: 1) el conocimiento sobre el producto, la marca, el consumidor, tendencias que ayuden al equipo de trabajo a encontrar la mejor solución posible; 2) liderazgo de los procesos de análisis de la información y poder ponderar su prioridad; 3) lógica y asertividad para convencer a los demás de proceder. En definitiva, la planificación estratégica y los *planners* aportan las bases sobre las que construir la estrategia de comunicación de la marca, implementarla y evaluarla (AGP, 2008).

### **2.5.6 Elementos de la planificación estratégica**

Según el proceso de comunicación de Laswell la planificación estratégica incorpora tres visiones diferentes al proceso de definir la estrategia de comunicación: La primera es la visión estratégica del mercado; la segunda es la comprensión en profundidad del receptor, y la tercera es la elaboración del mensaje que mejor comunique la promesa de la marca en un entorno altamente competitivo con el fin de influenciar las decisiones que los receptores toman a favor de los intereses del emisor. Y esta influencia se ejerce a través de la emisión de una serie de mensajes verbales, no verbales y contextuales (Costa, 2001) a los que el receptor reacciona por medio del recuerdo, la actitud que tenga hacia quien le propone el mensaje, por la credibilidad que le confiere el emisor y la relevancia que ese mensaje y, por ende, la relevancia de quien lo envía, factores todos que hacen que la audiencia reaccione positivamente hacia el mensaje y, en

consecuencia, hacia la marca. Así, el mensaje es una pieza fundamental en el proceso de comunicación. Es la bala.

Los elementos de la planificación estratégica se pueden dividir en dos grandes grupos. Por un lado está el mensaje como el elemento central de la comunicación y por lo tanto es competencia directa de la planificación estratégica; es lo que la planificación estratégica de la comunicación hace, pues es la encargada de crear el mensaje a ser emitido, la propuesta que el emisor le hace al receptor. Esta propuesta es una argumentación en la que el emisor intenta persuadir y/o influenciar para ser considerado como la mejor opción para satisfacer una determinada necesidad o deseo. La persuasión del mensaje, la capacidad que este tiene de ser memorizado por su público objetivo y los efectos que el mensaje tiene en su audiencia en cuanto a su reconocimiento, la actitud que este crea y la involucración que genera de su público objetivo son los elementos esenciales del propósito del mensaje y de su efectividad.

Por otro lado, un gran elemento de la planificación estratégica es la estructura del mensaje, es decir los elementos sobre los que se construye el mensaje. La herramienta utilizada más comúnmente por los profesionales y que ha sido abordada por las investigaciones es la *copy strategy* o, como la denomina García Ubeda (2012), la plataforma de comunicación, como veremos a continuación.

#### **2.5.6.1 ¿Qué es un mensaje?**

El mensaje es el elemento básico y esencial para la comunicación (Laswell, y otros). Es el encargado de generar un estímulo multisensorial que active las asociaciones que la marca genera, es decir, que active una respuesta positiva hacia el emisor (Du Plessis, 2005; Costa, 2001; Lindstrom, 2010). El estímulo, multisensorial porque intervienen los cinco sentidos, va dirigido a fomentar una percepción positiva en la mente del consumidor por medio de generar una serie de asociaciones con experiencias y percepciones previas (Lindstrom, 2006). El mensaje es un estímulo a nivel psicológico, sociológico (Costa, 2004) y a nivel

neuronal (Du Plessis, 2005). No es solamente un constructo verbal porque todos los elementos visuales son parte del mensaje de la promesa de la marca (Costa, 2004). El mensaje tiene como propósito estimular asociaciones mentales (Keller, 2003) –a nivel neuronal– que influyen al consumidor sobre su percepción y su predisposición a entrar en contacto con la marca, por primera vez o de forma continuada (Moliné, 1996). Es decir, aumentar la persuasión del mensaje y su memorización junto con las asociaciones mentales que este genere en el individuo.

Dependiendo del objetivo del brief de la marca, los mensajes se pueden clasificar tres grandes grupos en función de cual se quiere que sea la respuesta del receptor. Estos tres grupos son, según Clow y Baak (2007), estrategias de mensaje cognitivas, afectivas y conativas. El objetivo de las estrategias de mensaje cognitivas es alterar o influenciar la estructura de comportamiento y/o de las creencias del receptor por medio de argumentos racionales, normalmente en base a la superioridad del producto/marca. La más famosa de este tipo de estrategias de mensaje es la UPS de Reeves (Clow y Baak, 2007:199) pero también se incluyen en esta categoría las hipérboles, los mensajes comparativos y los mensajes genéricos. Con respecto a las estrategias de mensaje afectivas, pretenden invocar emociones y sensaciones en el receptor que encajen con las que transmite el producto, servicio o empresa y su objetivo es aumentar el grado de afinidad –*likeability*– por medio de intentar conectar con las experiencias previas de la audiencia apelando a situaciones y beneficios que el receptor ya conoce y con los que simpatiza, como el uso de las memorias de familia o beneficios para la salud vinculados a tener una vida mejor –y más larga– para disfrutar de la familia. En tercer lugar, las estrategias de mensaje conativas tienen como objetivo generar una respuesta inmediata en el receptor; son los mensajes tradicionalmente llamados *call to action* o de respuesta inmediata cuyo objetivo es movilizar, casi impulsivamente, al receptor. Evidentemente, en el proceso argumentativo que desarrolla un mensaje y en función de la sofisticación, es posible que existan intentos de que el mensaje cumpla o pretenda que la

respuesta sea una respuesta racional inmediata con motivaciones emocionales, lo cual produce mensajes difusos, confusos y poco efectivos (Neumeier, 2006).

#### **2.5.6.1.1 Persuasión**

La planificación estratégica de los mensajes tiene como función principal incrementar la persuasión de los mensajes emitidos. McGuire (1973) ha definido la persuasión como “un proceso mediante el cual se trata de cambiar actitudes y la conducta de la gente mediante la palabra hablada y escrita” a lo que hay que añadir factores visuales y auditivos (Du Plessis, 2005). Todas las afirmaciones sobre persuasión dependen no solo del mensaje sino del contexto en que este se presenta (León, 2001:63). La capacidad de un mensaje para persuadir no reside solamente en el conjunto argumental sino, también, en el orden con que se presentan las argumentaciones dentro de la exposición (León, 2001:91).

León (2001:95) argumenta que existen varios factores específicos que condicionan el orden en las argumentaciones y su eficacia persuasiva de los mensajes: 1) el interés previo de la audiencia; 2) el contraste en las argumentaciones en base a su credibilidad y pertinencia; 3) los contrastes con las creencias de la audiencia; 4) la refutación al principio y al final; 5) la presentación de conclusiones, y 6) la consideración del tiempo (León, 2001:95). Es decir, siendo el mensaje un proceso argumentativo para persuadir a las audiencias de que se decidan por una propuesta y no por otras, la línea argumental que desarrolle el mensaje es el elemento que, junto a su expresión creativa y su difusión, consolidan el poder persuasivo del mensaje de la marca (García Ubeda, 2012).

#### **2.5.6.1.2 Memorización**

La primera exposición a un mensaje, o la primera experiencia con un objeto o persona, incide decisivamente en la opinión del receptor del mensaje o en la actitud de quien tuvo la experiencia. Estas primeras impresiones condicionarán ya todo aquello que el individuo perciba con posterioridad, a menudo lo distorsionarán y serán difíciles de cambiar (Rivas, 2001:92). Además,



El individuo percibe los datos de acuerdo con su esquema de referencia personal y esto influye considerablemente sobre lo que recordará más tarde. A menudo pensamos que estamos reproduciendo detalles de un hecho cuando en realidad estamos recordando detalles de nuestra reproducción de los mismos (Moliné, 1996:188).

Moliné (1996:164) propone que para que un mensaje sea retenido debe producirse sin que el sujeto quiera (involuntariedad) y que el método de codificar el mensaje debe servir para todo tipo de mensajes sin estar condicionado por ninguna temática. Asimismo, se debe tener en cuenta que la atención que tiene que provocar el mensaje tiene que estar centrada en la parte más importante del mensaje y no en los otros estímulos como la forma, el medio o el contexto. La planificación estratégica es la que le debe dar relevancia al mensaje para el consumidor, para que este sea retenido y “cuando una mensaje es demasiado elemental y sencillo la atención se relaja. Es más, un mensaje descifrado y procesado, bien comprendido y asimilado, no despierta ninguna tensión cuando se repite” (Moliné, 1996:175). Du Plessis (2005) argumenta que cuando un mensaje redundante llega a la memoria a corto plazo se encontrará que ya está almacenado, lo clasificará como repetitivo por lo que borrará del sistema. Por otro lado, si el mensaje es totalmente desconocido en forma y en fondo, la memoria no sabrá cómo archivarlo y lo calificará de “irrelevante” por lo que el mensaje, para que pueda ser recordado debe ser codificado para que sea, primero, diferente y después relevante. Según el modelo AIDA<sup>10</sup> (Kotler, 2011), la función de un mensaje es primero generar atención y después generar interés, pero ¿qué provoca la atención? En el procesamiento impulsado por datos son la sorpresa, lo inesperado, lo que está fuera de lo normal (Moliné, 1996:173). La atención forma parte de este proceso continuo. El factor que llama la atención es solo el detonante del proceso de memorización por lo que, si un mensaje no genera ni atención, pasará totalmente desapercibido” (Moliné, 1996:174). La publicidad tiene que “lubricar el camino a través de las inferencias hasta que consigamos fijarlo en

---

<sup>10</sup> Acrónimo formado por las palabras (attention), interés (interest), deseo (desire) y acción (action).

la memoria, alentándole con la incertidumbre y apoyándose en la curiosidad” (Moliné, 1996:192). Waugh y Norman (1965) argumentan que una de las propiedades básicas de la memoria es la tendencia a formar enlaces o relaciones entre elementos. Estas asociaciones parecen constituir el núcleo de nuestras capacidades de memoria y nos permiten relacionar nuestras diferentes vivencias, descubrir similitudes, y usar la experiencia pasada como base para interpretar el presente (Du Pleis, 2005). A estas asociaciones también se les puede llamar marcas.

En el proceso de comprensión del mensaje la memoria es la encargada de encontrar el conocimiento que contiene para llevar a cabo las inferencias acerca de las intenciones, las motivaciones y los efectos de las situaciones vividas (Moliné, 1996:184).

Es decir que tenemos dos elementos a la hora de memorizar: un contenido y una estructura. Dicho de otra manera, nuestro anuncio debe poseer la información que queremos comunicar y, al mismo tiempo, debe prever cómo esa información actuará para salvar las distintas etapas mentales que le conducirán a formar un esquema mental (Moliné, 1996:196).

Piaget argumenta que el conocimiento y la comprensión de un mensaje dependen de su estructuración, mientras que el aspecto afectivo es el que le imprime su energía. Kagan (2007) afirma que “no percibimos jamás sensaciones aisladas, sino que un campo que tiene una estructura (...) Mientras que la sensación es pasiva la percepción es activa. La percepción es una integración de mensajes sensoriales en esquemas de conocimiento”.

*Puesto que la memoria no es simbólica, si bien utiliza los símbolos mediante imágenes, es una forma de conocimiento como otra cualquiera, que no se vincula al dato presente, como la percepción, ni como la heurística, como la inteligencia específica, sino con la estructuración y reconstrucción del pasado, por lo que una buena codificación del mensaje en el anuncio no solo ayuda a memorizarlo sino que también tiene un papel fundamental en la capacidad para recordarlo (Du Plessis, 2005:203).*

Para mejorar el recuerdo de un mensaje no se puede depender solamente de la frecuencia con que el consumidor esté expuesto a él porque la repetición es un arma de doble filo: puede ser utilizada calculadamente y puede también degradar su eficiencia si no es relevante, porque ni la repetición del anuncio ni la repetición dentro del anuncio hacen el mensaje más memorable. “Una cosa no es más memorable porque la repitamos más” (Moliné, 1996:235). El padre de la publicidad, Bill Bernbach, lo resumió espléndidamente cuando dijo: “La comunicación es un arte sutil que florece con la frescura y se marchita con la repetición”<sup>11</sup>.

*Todo anuncio es un programa en el que se ha incluido unos códigos de procesamiento para crear un esquema mental a base de manejar pautas existentes con información nueva [...] Una codificación siempre trabaja de la misma manera: moviendo datos entre las distintas memorias que constituyen el sistema cognitivo (Moliné, 1996:243).*

“Hay que preparar el mensaje teniendo en cuenta meticulosamente la duración de la memoria instantánea y la densidad de información que ofrecemos” (Du Plessis, 2005:45). Lo más sorprendente y notorio de un mensaje debe ser la propuesta de compra o beneficio del producto y esta se determina a través de la *copy strategy* (García Ubeda, 2012:260). La razón para la creatividad es que esa idea original, expresada pura y simplemente con la sencillez con la que está escrita en el *briefing*, no suele reunir las condiciones necesarias para superar todas las etapas de comunicación y memorización para lo cual es esencial que la planificación estratégica dote al mensaje de la relevancia que lo vuelva notorio –diferenciación– e interesante –relevancia– para que resulte persuasivo (Moliné, 1996).

Pero la publicidad convencional posee cada vez menos capacidad para captar y mantener la atención por lo que ha sido necesario desarrollar nuevas estrategias de comunicación. Como se ha analizado y discutido en el capítulo anterior, este es precisamente el rol del IMC. En cualquier caso, es el rol de la planificación estratégica definir y elegir el mensaje más adecuado y estructurarlo para que sea

---

<sup>11</sup> [www.moline-consulting.com](http://www.moline-consulting.com)

notorio, relevante y persuasivo. Para ello, se ha creado la *copy strategy* como herramienta para componer los mensajes en forma argumentativa.

### 2.5.6.2 La *copy strategy*: elementos estratégicos en la composición de los mensajes

La *copy strategy* es un documento sintético que identifica las bases sobre las que se pretende influenciar la decisión del comprador por medio de un mensaje, una propuesta clara, concisa, diferente y relevante y en la que se establecen las bases argumentales –lo que Reeves define como la proposición única de venta (unique selling proposition [USP]). Existen diferentes modelos de *copy strategy* usados en planificación estratégica dependiendo del *network* de agencias que los hayan desarrollado. Los más conocidos son la matriz FCB, la matriz de Harris, el Star Strategy de RSCG, el formato diagnóstico de Leo Burnett, el Plan de Trabajo Creativo de Dorland & Grey, el modelo de Saatchi & Saatchi, etc. Para la discusión de este documento utilizaremos el modelo de Y&R Creative Work Plan, pero todos abordan este proceso argumentativo teniendo en cuenta los siguientes elementos básicos:

- El *insight* del consumidor.
- La estrategia de la marca que incluye el posicionamiento, la promesa y la personalidad de la marca y, por supuesto, el público objetivo al que la marca se dirige.
- Los beneficios funcionales y emocionales a ser comunicados en los que se sustenta la promesa de la marca.
- Las razones que soportan al beneficio –en inglés *reason why*– y los elementos que aportan credibilidad a la promesa –en inglés *reasons to believe* (RTB).
- Los elementos sensoriales que están asociados de forma exclusiva con la marca como símbolos, colores, sonidos, formas, figuras, personajes, etc., para que faciliten el recuerdo y la contextualización de la marca, también llamados *brand ownables*.

- El tono del mensaje.
- La verbalización de la propuesta que sintetiza la promesa del mensaje, también denominada *claim*.

Es importante evidenciar que no se debe confundir la *copy strategy* con el *briefing*; este último es el documento que establece el punto de partida, las necesidades y los objetivos de la comunicación, mientras que la *copy strategy* es la respuesta al *briefing* de la marca. Estos elementos en su conjunto construyen la base de la argumentación de la propuesta que la marca hace a sus audiencias y debe ser coherente y consistente con la percepción que la audiencia tiene de la marca, y que se ha forjado por la acumulación de los mensajes emitidos por la marca durante la comunicación que ha emitido. Todos estos elementos son de carácter estratégico porque persiguen establecer un territorio diferencial, relevante y único asociado a la marca de manera exclusiva y excluyente sobre los que la marca construye su patrimonio a largo plazo

#### **2.5.6.2.1 El *consumer insight***

El *consumer insight* –o el *insight* del consumidor– es, según Kotler, “el protagonista indiscutible de las estrategias de comunicación”, y es la base sobre la que se puede establecer la relación con el consumidor que las marcas anhelan (Neumeier, 2006). La marca, para poder intimar con su público objetivo necesita conocer en profundidad las idiosincrasias de sus consumidores para acercarse a ellos. El *consumer insight* es la base de la relación entre los consumidores y la marca porque permite decodificar la vida real de las personas más allá de sus ámbitos de consumo (Quiñones, 2013). Por lo tanto, los *consumer insight* son la herramienta que produce conceptos altamente deseados y buscados por las marcas (Keller, 2003). Las marcas, cuya estrategia está centrada en el consumidor (Keller 2003, Aaker 2002), construyen los *consumer insights* como “las piedras angulares de su relación con los consumidores” (ESOMAR, 2012) porque enriquece el proceso creativo (Cuesta, 2013) y son considerados como “auténticos

diamantes en bruto” (Steel, 2000) que revelan verdades en las creencias y comportamientos de los consumidores (Fortini-Campbell, 2001).

Los consumer *insights* pueden constituir una ventaja competitiva porque aportan la comprensión del universo complejo de los consumidores que desvelan la actitud, las motivaciones y las necesidades profundas –y no siempre evidentes– de un determinado público objetivo (Fortini-Campbell, 2001). Puesto que los consumer *insights* revelan peculiaridades específicas de un grupo pueden suponer una revolución en un determinado mercado (Cuesta, 2013). Según Quiñones (2013):

Los consumer *insights* en el marketing son las verdades desnudas del consumidor y sus formas de pensar, sentir o actuar reveladoras que generan oportunidades de innovación, *branding* y comunicación accionable para las empresas. Estos *insights* están destinados a atraer, conectar y fidelizar a sus consumidores al tiempo que genera rentabilidad y crecimiento de negocio para encontrar *insights* reveladores es preciso trascender el producto y comprender al consumidor.

Los autores de referencia evidencian su valor y la dificultad en su obtención. La búsqueda de los consumer *insights* es un proceso de investigación profundo y complejo puesto “deben ser psicológicos, empáticos y explicativos” (Cuesta, 2013) y, en consecuencia, se invierten grandes esfuerzos en su descubrimiento que, además, empuja a evolucionar las técnicas de investigación del consumidor (Krugman, 2008; Williams *et al.*, 2004). Lannon (2007), citando a Stephen King, coincide y resume a los autores de referencia en definir que un consumer *insight* es relevante cuando aporta una visión penetrante, algo que se convierte en obvio en el momento de ser descubierto, si es simple y adecuado, si conecta toda la información del brief de la marca, si genera nuevas oportunidades de negocio, si tiene elementos que fortalecen la marcas, si permite aumentar la persuasión del mensaje y, sobre todo, si tiene el poder para movilizar a la audiencia.

Aunque cada empresa ha desarrollado su propia definición de los que es un consumer *insight* (Ayestarán y Sebastián, 2012; Cuesta, 2013) todos coinciden en la importancia de averiguar qué ideas, concepto y/o propuestas serán más

relevantes para el consumidor y, así, poder accionarlos para contactar tanto funcional como emocionalmente con ellos. De hecho, todas las grandes marcas concretan su consumer *insight* como base de su estrategia de marketing y de comunicación. Independientemente de su verbalización y forma, el consumer *insight* enfoca y centra la estrategia de compañía, de sus marcas y de su comunicación.

Además, junto al concepto de consumer *insight* han surgido otros tipos de *insights* referidos a diferentes aspectos del proceso comunicativo: *insight* de la marca, de comunicación, de la categoría, de producto (Cuesta, 2013), por lo que también debería crearse el concepto de *insight internal branding* con los mismos preceptos y las mismas metodologías que el *insight* del consumidor.

#### **2.5.6.2.2 La estrategia de marca**

La estrategia de la marca la define el departamento de marketing y, como hemos visto, para desarrollar la estrategia de comunicación y sus acciones, se desarrolla el *briefing* de la marca en el que se detallan los datos más relevantes del mercado de referencia, la descripción del público objetivo al que se dirige la marca, la estrategia de la marca, objetivos a conseguir, y las necesidades comunicacionales.

Las marcas se construyen a través de elevadas inversiones a medio/largo plazo. Este proceso es dinámico pues tiene que adaptarse a la constante evolución del entorno y a la evolución de la propia empresa generada por los procesos de innovación. El reto reside en crear y gestionar el patrimonio de la marca en un entorno tan dinámico. Para ello, es esencial que la marca consolide su estrategia con una promesa diferenciadora, relevante y motivadora creando expectativas y generando experiencias. Las expectativas y las experiencias se crean en base a la comunicación de la marca por medio de acumulación de impactos por lo que es crítico que las nuevas acciones de comunicación creen y/o refuercen las experiencias y percepciones que el consumidor ya tiene de la marca. En este

proceso, la consistencia, la continuidad y la son claves en la formación de la imagen mental que la marca crea en la mente del consumidor.

Por lo tanto, la *copy strategy* define y detalla con precisión la estrategia de la marca para que la estrategia de comunicación, en este caso la plataforma de comunicación, esté enfocada en aquellos *insights* de mercado, de consumidor y de marca para soportar el beneficio y su argumentación.

1. Los Beneficios a ser transmitidos son la esencia de la comunicación. Ya sean beneficios del producto o de la marca, constituyen la materialización de la promesa que la marca (o el producto) hace a su público objetivo en base a un determinado valor añadido. El beneficio es la base del concepto de la USP de Reeves – que no debe ser confundido con el posicionamiento – centrado en una propuesta de superioridad y/o especificidad que el uso del producto y/o marca le aporta al usuario. El beneficio hace referencia a atributos funcionales, psicológicos y/o emocionales de cualquier índole diseñado para satisfacer las necesidades de un determinado grupo de consumidores, definidos por la estrategia de marketing (García Ubeda, 2012).

Los productos poseen una jerarquía de valores para los clientes, a esto se denomina dimensiones del producto y no son más que las partes o componentes que tiene un producto. En este sentido, Levitt (1980) distingue entre producto genérico, producto esperado, producto aumentado y producto potencial. A estas dimensiones Kotler (1992) añade el concepto de beneficio sustancial o básico. El beneficio sustancial o básico se refiere al servicio o beneficio básico que realmente interesa al cliente. El producto genérico manifiesta las características básicas (técnicas) del producto, es decir, el nivel de calidad, características, estilo, nombre de la marca y envase del producto. El producto esperado se refiere al conjunto de atributos y condiciones que el comprador espera encontrar en el producto, es decir, las expectativas mínimas del cliente que incluyen la entrega, condiciones de pago, formación, etc. El producto aumentado o incrementado implica el conjunto de prestaciones incorporadas por el productor con el objeto de incrementar su valor, es decir,



beneficios y servicios que superan las expectativas del cliente o lo que él está acostumbrado a recibir (mejores condiciones de entrega, pago, etc.). Por último, el producto potencial se refiere a todas las innovaciones que el producto deberá incorporar a lo largo de su ciclo de vida.

Según Villafañe (2012) la propuesta de valor de la marca la constituye el beneficio funcional, social y emocional que la marca es capaz de entregar a quien entra en contacto con ella. Esta aportación es relevante pues introduce el concepto de reputación de la marca como un factor de máxima importancia en las marcas, especialmente en las marcas corporativas, como hemos visto anteriormente.

2. El mensaje es un proceso argumentativo en el que el beneficio debe ser apoyado por razones objetivas – el *Reason Why* – y emocionales – el RTB– que soporten la propuesta de valor. Como lo expresa García Ubeda (2012) el “Reason Why es el razonamiento creíble que produce un deseo de compra en el consumidor al demostrar el beneficio, a través de cualidades significativas y únicas del producto presentes en su realidad física o emocional”. El Reason Why puede apelar a cuatro áreas: 1. El origen del producto, 2. El proceso de manufactura y/o la tecnología usada en su elaboración. En el caso de las marcas de servicio, se hace referencia al conocimiento y experiencia que la marca tiene en la prestación del servicio, 3. Los ingredientes del producto o quien presta el servicio y 4. como el producto es usado por los consumidores.

Por otro lado, el RTB – literalmente: razones para creer-- son un recurso retórico que cuyo objetivo es apelar a elementos que soporten y refuercen la credibilidad de la propuesta de valor. Los RTBs son ampliamente utilizados en comunicación para avalar, por medio de interpelar a terceras partes, emocionalmente al beneficio propuesto. Ya sea por medio de apelar a expertos, estadísticas, estudios, organizaciones independientes y/o a figuras relevantes a la promesa de la marca, el RTB pretende reforzar el beneficio y el Reason Why propuesto por la empresa y marca. Ante la pérdida de

credibilidad de la publicidad (Costa 2004:152), las empresas deben proteger, si no aumentar, la credibilidad de

3. Los *Brand Ownables* son aquellos estímulos multi sensoriales que identifican a una marca y que fomentan el recuerdo de la estrategia de la marca. Ya sean símbolos, colores, formas, sonidos, incluso olores y sonidos que fomentan y fuerzan el reconocimiento instantáneo de la marca. Los Ownables son muy importantes en el proceso de memorización porque son estímulos asociados a experiencias y a expectativas, denotan la personalidad de la marca y refuerzan la imagen mental y experiencial de la marca (Knapp, 2000). Costa (2004) describe el poder de los símbolos –en especial la pregnancia visual– que los estímulos sensoriales tienen en el proceso de reconocimiento de la marca y el proceso por el cual se crean y se acuñan, sobreviviendo incluso a la propia existencia de la marca (Moliné, 1996).
4. El tono es el sentimiento, estilo o enfoque del mensaje que transmiten la personalidad del producto y de la marca. Son aspectos comunicacionales que definen y humanizan la marca (García Ubeda, 2012; Cuesta; 2013). El tono, al igual que los elementos racionales y emocionales del mensaje, es parte de la percepción que el consumidor tiene de la marca y cumple el papel de ayudar a que se produzca la interacción entre el consumidor y la marca por medio de establecer valores, sentimientos y sensaciones que el consumidor conoce y valora. El tono, como estímulo sensorial, como estímulo semántico e identitario refuerza las asociaciones de experiencias previas con la promesa de la marca y establece un vínculo emocional con el receptor (Du Plessis, 2007).
5. El *Claim* es un término que define la propuesta de la marca; es la verbalización de la estrategia de la marca; es la firma de la marca. Es una frase o un concepto que define el posicionamiento de la marca. Este término se usa en inglés por falta de una definición adecuada pero el *claim* es lo que la marca dice de sí misma, es la declaración que la marca hace como afirmación

de su ventaja competitiva que le permite que su propuesta sea creíble, relevante y única.

El *claim* puede ser de la marca o de la campaña de comunicación. En el primer caso, el *claim* perdurará en el tiempo y puede, incluso llegar a ser parte de la marca. Suele estar siempre formando una unidad visual con el imagotipo y es parte del patrimonio de la marca. En contadas ocasiones, el *claim* puede incluso llegar a sustituir al naming de la marca pero normalmente, las marcas renuevan su *claim* para demostrar que se adaptan al mercado.

El segundo caso es cuando el *claim* pertenece a una campaña, programa o acción específica y que tiene una vigencia limitada. En este caso, el *claim* hace referencia al propósito de la acción. Es la verbalización del mensaje que la marca quiere enviar a sus audiencias.

#### **2.5.6.2.3 La construcción del mensaje**

El propósito de la comunicación es enviar un mensaje y la planificación estratégica de los mensajes de la marca es la disciplina que ha desarrollado herramientas – como la *copy strategy* – para que el mensaje sea el más eficiente posible. El resultado del proceso es una idea a ser codificada y emitida cuyo propósito es influenciar al receptor en su percepción y/o comportamiento.

Existen varios modelos de metodologías para crear el mensaje. De hecho cada *network* publicitario cuenta con sus herramientas propias y para cumplir con el propósito de este documento, utilizaremos el modelo de Y&R llamado “*the catalytic Idea*” por ser la más simple. Esta metodología tiene como objetivo identificar mensajes que movilicen a la audiencia. Por decirlo de una manera referencial, esta herramienta ayuda a encontrar la USP de la marca, adaptada al IMC y al entorno actual.

A modo de resumen, esta metodología se construye del enfrentamiento de tres *insights*: *insight* de la marca, el *insight* del consumidor y el *insight* del mercado. Esta idea la explica también Giehl y LePLa (2012) bajo el nombre de *Brand*

intersección para ilustrar los tres ámbitos de competencia de la marca: 1) Lo que el mercado requiere; 2) Los elementos que la marca se pueda apropiarse dentro de esos requerimientos de mercado y 3) Cual es la competencia/ventaja de la marca que es reconocida por el mercado. En la intersección de estos tres círculos de diferente tamaño se encuentra la propuesta de valor de la marca o de la campaña.

Cualquiera de estas herramientas se compone de unos procesos de interrogación a los tres actores principales (consumidor, marca y mercado) que, junto con el criterio del *planner* se determina la propuesta más relevante.

#### **2.5.6.2.4 La selección del mensaje**

El mensaje definido por el departamento de planificación estratégica debe cumplir tres requisitos: 1) que ayude a conseguir los objetivos de la acción; 2) que sea comunicable; 3) que los receptores lo validen. Existen modelos de cómo valorar ideas como los de Diageo, Unilever, P&G etc. Todas las grandes marcas tienen sus manuales de metodologías, procedimientos y formularios para validar el potencial de las ideas. Estos modelos suelen ser una serie de preguntas y de reflexiones que ayudan a discriminar unas ideas de otras porque evidencian que la comunicación es una inversión que requiere un retorno económico positivo tanto a nivel de ingresos como de percepción de marca.

Dependiendo del nivel de inversión e importancia de la campaña, se suelen usar técnicas de investigación del consumidor para validar estas ideas/propuestas por medio de dinámicas de grupo y/o entrevistas en profundidad. Una vez que el concepto está aprobado, este pasa al departamento creativo y a la central de medios para que ellos codifiquen el mensaje para que sea lo más notorio posible, le dan la forma al mensaje mientras que la central de medios procede a hacer la estrategia de difusión. El departamento de IMC entonces junto con sus proveedores diseña la estrategia de IMC en base a la estrategia de comunicación para seleccionar los puntos de contacto más relevantes, cómo se debe enviar el mensaje, y otros detalles de la campaña.

Sin embargo, dado el dinamismo de los mercados, la complejidad de los procesos para definir la estrategia de comunicación, la falta de presupuesto, que los gestores de la marca tengan sus propios protocolos de validación, es práctica común testar toda la estrategia de comunicación a la vez exponiendo a una parte representativa del público objetivo en formato de dinámica de grupo la campaña. Estos pre tests con la campaña ya diseñada está siendo cuestionada porque validar un mensaje no es el mismo proceso que validar una idea creativa. Pero esto debería ser motivo de otra investigación. La selección de mensajes para la comunicación de los programas de *internal branding* debería seguir exactamente los mismo pasos que los mensajes de la comunicación externa con sus metodologías y sus procesos de análisis y validación.

## **2.6. ¿Qué es el *internal branding*?**

### **2.6.1. Introducción**

Hasta ahora, en la construcción de la argumentación para responder a la pregunta de investigación, se han analizado las cinco ideas esenciales que componen los fundamentos teóricos y académicos que soportan la contextualización necesaria para asentar las bases conceptuales del *internal branding*. Estas ideas son:

- Se ha producido un cambio de paradigma con relación a cómo las organizaciones enfocan sus estrategias de marketing para centrarse en el consumidor más allá del producto.
- Hemos establecido que las marcas son un activo intangible de naturaleza estratégica esencial en la gestión de la ventaja competitiva de las organizaciones. Las marcas han trascendido su función tradicional para convertirse en elementos relacionales cuya función es establecer relaciones estables y beneficiosas con sus *stakeholders*.
- Dentro de los *stakeholders* de una organización, los empleados son uno de los puntos de contacto más importante por la naturaleza personal del

contacto con los consumidores/clientes, para lo que ha sido necesario la creación de una nueva disciplina dentro del marketing: el marketing interno.

- La orientación al mercado ha hecho evolucionar cómo la organización concibe, planifica y gestiona sus comunicaciones: de gestionar la publicidad y la Comunicación Interna como herramientas fundamentales para estimular la demanda y para informar a los empleados, las comunicaciones se han integrado (IMC) para comunicar con una sola voz a todos sus públicos internos y externos. Las necesidades comunicacionales de las organizaciones se centran en la gestión de los puntos de contacto entre la organización y sus *stakeholders* para conseguir una percepción homogénea de la promesa de valor de la organización que asiente y refuerce su ventaja competitiva.
- La planificación estratégica de la comunicación de la marca es la respuesta de la organización a la pérdida de eficacia de sus canales tradicionales de comunicación con sus clientes – básicamente, la publicidad. Esta disciplina ha desarrollado metodologías, procesos y herramientas específicas que contribuyen a la formulación de estrategias de comunicación más eficientes porque se asientan sobre el profundo conocimiento de las fuerzas competitivas a las que la marca se enfrenta.

En este capítulo se profundiza en el concepto de *internal branding* para determinar su naturaleza y su aportación al proceso de alinear a los empleados con la promesa de la marca para que ellos, a su vez, la hagan realidad en su interacción con los clientes. Para ello, se estudian las premisas sobre las que se construye el *internal branding* como una disciplina transversal y multidisciplinar en la organización y que tiene como objetivo conocer, gestionar e influir en las relaciones que la marca establece con sus *stakeholders*, específicamente con sus clientes y con sus empleados. Al final de este capítulo, se habrá establecido el marco conceptual y teórico que, en base a la revisión documental del estado de la cuestión, compone la respuesta a la pregunta de investigación.

En este punto, es relevante apuntar que las fuentes documentales disponibles están en su inmensa mayoría en inglés. El *internal branding* es una disciplina joven, con escasa penetración en la academia y en la profesión, con lo que el corpus de conocimiento y su aplicación en entornos reales está en pleno desarrollo. Además de la contribución que esta sección tiene en contextualizar y conceptualizar el *internal branding* como disciplina emergente para responder a la pregunta de investigación, esta sección traduce, adapta y transpone al español las discusiones que la irrupción del *internal branding* está provocando.

### **2.6.2. Nacimiento del *internal branding***

La literatura moderna de marketing argumenta, como hemos visto, que se está produciendo un cambio en el paradigma tradicional hasta ahora centrado en la lógica del marketing de producto hacia una orientación basada en una perspectiva de orientación a los consumidores (King & Grace, 2012). En este paradigma, los activos intangibles son factores extremadamente importantes como elemento diferencial y generador de valor (Vargo & Luch, 2004). En la literatura sobre marcas también se produce esta evolución, particularmente en el sector servicios, en el valor que los empleados asignan a que el consumidor tenga una experiencia positiva total con la marca (Berry, 2000; Grace & O´Cass, 2005).

Se ha argumentado que la proliferación de marcas a través de la publicidad y la fragmentación de los mercados y las audiencias han erosionado la fidelidad de marca haciendo necesario que se redefinan las bases de la diferenciación de las marcas (Haynes, Lackman & Guskey, 1999). Además, las marcas de líneas de productos se amplían y complementan e, incluso, se están sustituyendo por programas de marca corporativa (Harris & Chernatony, 2002; Burghausen & Fan, 2002) porque la marca corporativa tangibiliza los atributos de la marca mejor ante los empleados (de Chernatony, 2002; Costa, 2004). En particular, y bajo la perspectiva de la marca corporativa (de Chernatony, 2002), la idea de concebir a los empleados como la expresión humana de la marca atrae más interés. De Chernatony (2002) expone:

*El nuevo modelo de branding se basa en enfatizar el valor de la marca a través de la involucración de los empleados en construir relaciones. El internal branding se está afianzando dentro de los procesos normales de la gestión integral de la marca como elemento para gestionar la relación con los clientes.*

Con el aumento de la presión en las empresas para mantener sus beneficios en mercados con creciente rivalidad, a la vez que se incrementa la homogenización de las promesas de las marcas (Papasolomou & Vrontis, 2006) basadas en atributos funcionales, las organizaciones, hoy, están enfocadas en desarrollar propuestas de venta adaptadas al nuevo entorno competitivo. De acuerdo con *Interbrand*:

*Las empresas están cada vez bajo más presión para tomar las decisiones adecuadas que les permitan competir y crecer en un entorno económico cada vez más difícil. A medida que las condiciones económicas del entorno cambian, los clientes son cada vez más exigentes y constantes al evaluar los méritos de las promesas que las marcas les hacen y por lo tanto, las empresas son conscientes de que cualquier error, por pequeños que sea, puede afectar a su competitividad (Interbrand, s. a. [b]).*

De hecho, esta presión competitiva ha convertido en una potente necesidad que las empresas integren las funciones relevantes en la generación de experiencias de marca, más allá del marketing tradicional y operativo. Por lo tanto, los autores argumentan que el éxito de la marca se basa en gran parte en el grado de conocimiento e involucración de los público internos porque “la marca, además de ser una herramienta comercial, se ha convertido en la brújula que apunta el camino que la empresa debe seguir para proveer a los clientes con el mejor servicio posible y, para eso, debe adaptarse a las necesidades de sus clientes (Ibid)”. La creación y gestión de la marca no es solo una oportunidad para moldear la percepción de los clientes externos con respecto al producto/organización. De hecho, y de acuerdo con Jacobs (2003), la marca representa la relación que una organización tiene con sus empleados tanto como representa la relación que tiene con sus clientes (King & Grace, 2010; Aggerholm et al, 2011).

En este entorno competitivo, las empresas deben asegurarse de facilitar las condiciones idóneas para que el contacto entre la empresa y el cliente sea



continuo, satisfactorio y tenga el significado que los gestores de la marca desean (Schultz *et al.*, 2003; Punjaisri & Wilson, 2012). Para ello, las empresas analizan cómo es esta experiencia y cómo la marca puede sobrepasar las expectativas del cliente. Evidentemente, esto es complejo de conseguir porque

*La involucración entre el cliente y la empresa debe construirse a niveles afectivos, cognitivos y desde el punto de vista del comportamiento que todas las partes tienen. Para ponerlo de una manera simple, los empleados necesitan pensar, sentir y actuar con la marca en mente (Interbrand, s. a.).*

Todos los autores coinciden en la imperante necesidad de que los empleados estén involucrados y comprometidos con la marca para que el cliente reciba la promesa de la marca de acuerdo con sus expectativas y experiencias previas. Sin gestionar efectivamente el *engagement* de los empleados con la marca, no se puede planificar ni gestionar la calidad y eficacia de la transmisión la promesa de la marca a los clientes con lo que la marca no estará aprovechando las oportunidades que cada interacción entre Cliente/Marca produce para aumentar y consolidar su fidelidad (Thomson, y De Chernatony, 1999; Sartain y Schumann, 2006; Punjaisri & Wilson, 2012).

El *internal branding* nace bajo la necesidad de que las organizaciones profundicen en el desarrollo del sentimiento de fidelidad hacia la propuesta de valor que hace la marca a sus *stakeholders* por medio del cumplimiento de las expectativas que la organización ha creado en ellos cada vez que hay una interacción (Manhart, 2009). Estas interacciones se producen, la inmensa mayoría de las ocasiones, a través de la marca y cada día las empresas y organizaciones invierten enormes cantidades de recursos para construir y gestionar sus marcas, para promover la promesa que la marca hace a su mercado y para crear unas experiencias únicas que conecten a la marca con los clientes pero, irónicamente, las experiencias que la marca crea suelen estar en manos de las personas peor preparadas y peor pagadas de la organización (MacLaverly, 2007:2).

En el entorno actual, las organizaciones necesitan entender y revisar en profundidad cómo las marcas establecen el contacto con los clientes y cómo lo gestionan para que el resultado final sea que los clientes tengan unas

experiencias totales positivas con la marca. Las implicaciones de tener como objetivo que los clientes tengan estas experiencias totales positivas involucran a toda la organización, a todos los *stakeholders*, a sus procesos y a las relaciones entre ellos (Gielh y LePla, 2012). El *internal branding* es una disciplina mucho más amplia y profunda que la integración de la comunicación de la empresa, haciéndole un auténtico catalizador de los procesos de integración en las organizaciones (Kimpakorn, 2011). Independientemente de la complejidad de los procesos y de los sistemas de la organización, de su tamaño y especialización, e incluso del lugar donde se ubican los equipos involucrados para que el producto/servicio esté listo para su consumo y/o uso, el *internal branding* alinea a las personas y su desempeño para proporcionar experiencias al mismo nivel que las expectativas que la marca les ha creado (Ind, 2001; Speak, 2009). Por lo tanto, el *internal branding*, como veremos a continuación, es una disciplina transversal a toda la organización y a todos los *stakeholders* y tienen un impacto considerable en la estrategia y operatividad de la organización, su funcionamiento y su capacidad de mantener su competitividad y atractivo (Daloisio, 2009).

### 2.6.3. Factores esenciales del *Internal branding*

En todas las organizaciones, pero especialmente en las de servicios, el grado de satisfacción de los clientes depende de la calidad de la experiencia que la marca sea capaz de crear y sostener (Schmitt, Zarantonello y Brakus, 2009; Moral y Alles, 2012). Son muchos los factores y elementos que entran en juego cuando se generan las experiencias que los clientes tienen con la marca pero, de todos ellos, hay dos que son cruciales. Primero los empleados, pues son ellos los que, en su interacción con los clientes tangibilizan la promesa de la marca (de Chernatony, 2002). Algunos autores (Olins, 1995; O'Loughlin *et al.*, 2004) han discutido sobre la importancia que tiene para las marcas que la promesa de marca se cumpla ante los clientes y el papel central que les cabe a los empleados. Argumentan cómo estos afectan las percepciones que tienen los clientes sobre la marca (Berry y Lampo, 2004) pues, además de ser quienes cristalizan la experiencia con la marca, son la viva representación de la promesa de la marca. “Los clientes internos forman parte del ADN de la organización y conocen la empresa de primera mano, lo que obliga a tener transparencia y la integridad como valores básicos de cualquier acción” (Aguado y Jiménez, 2009:44) y se tiene que evitar que se generen incoherencias entre la percepción interna y externa de la marca (Flipo, 2002; Kimpakorn, 2011). Para esto, las marcas deben mirar hacia dentro de la organización y gestionar adecuadamente la calidad y naturaleza de la interacción. La empresa debe cerciorarse de que los empleados cumplan la promesa de la marca de servicios y se involucran con acciones tendientes a cumplirla, y asegurarse de a quiénes contrata y cómo están formados, motivarlos, recompensarlos y proveerles con los medios necesarios para que cumplan con su cometido (Zeithaml *et al.*, 2006).

Según Vargo & Lusch (2004), para que las empresas desarrollen propuesta de valor diferentes y relevantes con sus clientes tienen que tener en cuenta cómo la organización gestiona y crea experiencias en base a la promesa de la marca. Mientras que Burmann & Zeplin (2006) argumentan que los empleados desempeñan un papel crucial en la gestión de la marca, de Chernatony *et al.*,

(2003) proponen que los empleados deben ser considerados como una parte muy significativa en la gestión de la marca en el sector servicios (Grace y O’Cass, 2005; Interbrand (s. a.); Pappasolomou y Vrontis, 2006; de Chernatony *et al.*, 2003 y 2006). De hecho, en este entorno, se empieza a considerar a los empleados como una parte inherente en la promesa de la marca, especialmente en el sector servicios (de Chernatony & Cottam, 2006). Se trata, en definitiva de “cómo vincular la promesa de la marca en todos y cada uno de los aspectos del negocio de la marca” (Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002). Es el empleado quien tiene que comprender el significado de la marca y cómo les aporta valor a los clientes para que sus componentes tangibles e intangibles se desarrollen y sean entregados a aquellos. Esta es la función primordial del *internal branding* que debe ser percibido como una iniciativa estratégica importante de la organización (King y Grace, 2008).

Pero las experiencias totales positivas no se producen de forma voluntarista. Una experiencia, sin tener en cuenta el producto o el servicio que la empresa ofrece se compone de una serie de percepciones, observaciones y reacciones en cada punto de contacto: lo que las personas ven, sienten, y experimentan mientras que están en contacto con la marca (Pine y Gilmore 1999; Schmitt, 2011). Todos y cada uno de los factores y elementos que forman parte de la experiencia aportan su valor – positiva o negativamente – y se acumulan en una percepción y valoración general de la marca (Keller, 2003). Cómo la empresa lleva a cabo sus operaciones, cómo actúan sus empleados, cómo sea la experiencia en cada punto de contacto son elementos de diferenciación que, si son positivos, influenciarán los resultados de la empresa expresados en cuota de mercado. Estas experiencias son más importantes que cualquier otro elemento de la estrategia de la marca pues constituyen el pilar básico de la lealtad del consumidor a la marca pero pone más presión en los empleados como garantes de la promesa de la marca (Sartain y Schumann, 2006:28).

Como primer paso para crear estas experiencias totales positivas, la empresa debe alinear su estrategia con sus empleados, para lo que nace el marketing

interno como “el conjunto de prácticas llevadas a cabo por compañías y organizaciones para comunicar proyectos puntuales, cambios coyunturales, acciones recurrentes. Es vender o reforzar su imagen ante los empleados y su entorno más cercano” (Aguado y Jiménez, 2009:44). Algunos autores (Drake *et al.*, 2005; Mitchell, 2002) argumentan que la creación de la marca interna se hace por medio del marketing interno (Ahmed *et al.*, 2002; Berry y Parasuraman, 1991; Gummesson, 1991; Tansuhaj *et al.*, 1991), pero el marketing interno no tiene como objetivo diseñar la experiencia ni la gestión de la interacción entre los clientes y los empleados (Grönroos, 1990). Algunos autores que han propuesto el mix del marketing interno proporcionan apoyo a estudios recientes (Punjaisri y Wilson, 2007; Vallaster y de Chernatony, 2006) dentro del contexto del *internal branding* que argumenta la necesidad de una mejor coordinación entre las disciplinas de RRHH, la Comunicación Interna y corporativa para conseguir los objetivos del gestionar efectivamente el *engagement* de los empleados.

Sin embargo, según explica Interbrand:

*Existe un vacío en cómo conseguir que los empleados estén capacitados para generar las experiencias que la marca promete a sus clientes. De hecho y desde el punto de vista del marketing, los componentes de la implementación de la marca no contempla, en la mayoría de las empresas, que los empleados tengan la oportunidad de entender cómo pueden gestionar estas experiencias para la percepción de la marca mejore después de cada experiencia.*

La organización debe potenciar a sus empleados para que actúen de acuerdo con la promesa de la marca y para que estén capacitados para tomar las decisiones adecuadas cuando gestionan la experiencia, tanto si es puntual o si es continuada (Bergstrom *et al.*, 2002; Speak, 2009). Este es el pilar fundamental sobre el que se crean los programas de *internal branding*, circunscritos dentro de la estrategia de IMC como la disciplina que analiza, diseña, gestiona y controla las comunicaciones integradas de marketing para que todos los *stakeholders* tengan las mismas expectativas, las mismas percepciones y las mismas experiencias con la marca. En las circunstancias en las que el *internal branding* ha sido un éxito, la

brecha entre la estrategia y su implementación se ha reducido considerablemente, mejorando el rendimiento de la organización (MacLavery, 2007:2).

El segundo factor crítico en la generación de experiencias es la comunicación. La comunicación es un factor esencial en los programas de *internal branding* porque establece un diálogo (Dall'Olmo Riley y de Chernatony, 2000) con todas las partes involucradas en base a unos criterios, mensajes y medios que alinean los conocimientos, las experiencias y las voluntades de los *stakeholders*. Bajo el paradigma de orientación al producto, la publicidad ha sido la herramienta básica de comunicación con los clientes. En el paradigma de las empresas centradas en los clientes, está demostrado que la publicidad no es la herramienta adecuada para generar experiencias (Sartain y Schumann, 2006:20). La publicidad, como instrumento tradicional de comunicación con los clientes, como ya se ha discutido en el capítulo sobre IMC, tiene como función crear unas expectativas concretas sobre la marca pero no está vinculada con la calidad, naturaleza y gestión de la experiencia de estas. Los empleados son los que tienen la potestad, el poder, de cualificar estas experiencias de forma positiva o negativa (Daloisio, 2009). Después de toda la planificación e inversión que las marcas hacen para ganarse un espacio en la mente de los corazones de los clientes, deberían considerar que estas experiencias se construyen no solo a través de la comunicación externa sino, sobre todo, en la interacción directa en el punto de contacto (Lenderman y Sánchez-Blanco, 2008). Esta es la razón por la que la marca debe replantearse cómo es este intercambio, qué elementos y factores entran en juego para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente para prever las condiciones en la que la promesa de la marca cobra vida (Punjaisri & Wilson, 2012).

El *internal branding* ha surgido para asistir a la empresa en la promoción de la marca al interior de la organización, específicamente ante los empleados (Ahmed y Rafiq, 2003) con el objetivo de asegurarse la congruencia entre los mensajes externos y los internos de la marca (Drake *et al.*, 2005; Mitchell, 2002; Foster *et al.*, 2010). Esto es, que se asegura que los mensajes de la marca (la promesa de

la marca) sea transformada por los empleados en una realidad que refleje las expectativas de los clientes de la experiencia de la marca.

## **2.6.4. Definición y terminología de *internal branding***

### **2.6.4.1. Definición de *internal branding***

Ravens (2014:32) compila en tablas sinópticas las publicaciones más relevantes sobre *internal branding*, agrupa y concreta los modelos existentes sobre el tema. Esta pormenorizada y estricta descripción académica del estado de la cuestión es, desde el punto de vista de este investigador, una excelente recopilación del corpus de conocimiento actualizado del *internal branding*. En base a este trabajo, la definición del *Internal branding* no es una tarea ingente.

Así como las definiciones son importantes, se estima necesario para el objeto de esta investigación recorrer el camino hecho por todos los investigadores sobre *internal branding* – que Ravens ha simplificado enormemente – para comprender en profundidad sus antecedentes, su naturaleza, las circunstancias y las características de su irrupción en la gestión de los activos intangibles de la organización.

El *internal branding* es una amalgama de teorías dentro de la disciplina del marketing interno (Mitchel, 2002) y de la marca corporativa (Harrys & Chernatony, 2000). Aunque todavía es una disciplina incipiente, ya atrae considerable atención del campo académico y profesional, tal y como sintetiza Ravens (2014). Si bien el *internal branding* ha despertado el interés de las organizaciones y de los académicos todavía existen muchas lagunas conceptuales, teóricas y metodológicas (Mortimer 2002; Foster *et al.*, 2010) que Ravens intenta aliviar.

El *internal branding* es el reflejo genuino de la estrategia, cultura y operatividad de la organización vista desde dentro hacia afuera – como la ven los clientes -- porque conciencia a los empleados de la importancia de la calidad de su relación con el cliente para la salud del negocio y para la sostenibilidad de los beneficios (Mitchell, 2002; Munslow y Driver, 2011). En esencia, el *internal branding* se trata

de cumplir las promesas que la organización hace y no solo las que dice que hace” (Farrel, 2002:38).

Toti & Stotz (2001) ofrecen una definición más centrada en relación con la promesa de la marca: “*Internal branding* es convertir la promesa de la marca en realidad a través de acciones planificadas a todos los niveles organizativos para alinear el liderazgo y el comportamiento individual con la marca”. En la misma línea Jacobs (2003:24) describe a los empleados como el interfaz entre la idea de la marca y la realidad de la marca:

*El internal branding se refiere, en última instancia, a la creación de significado para las personas. Los empleados marcan la diferencia cara a los clientes entre la idea (expectativas que la marca ha creado) con la realidad que el cliente experimenta.*

Aunque todavía no se ha establecido una definición universal de *internal branding*, los autores están de acuerdo en que el concepto se trata de que la promesa de la marca sea transformada en realidad por los empleados reflejando el maridaje entre los valores de la marca y las expectativas de los clientes y tiene como objetivo definir cómo debe ser esta interacción entre los clientes y la organización para generar una experiencia total positiva con la marca/organización que estimule y refuerce la percepción, la voluntad y el comportamiento de sus públicos prioritarios. (Boone, 2000; De Chernatony y Cottam, 2006; King y Grace, 2008; Mahnert y Torres, 2007, Sartain y Schumann, 2006; Foster *et al.*, 2010).

MacLavery (2007:3) define *internal branding* como:

*El conjunto de procesos estratégicos que alinean y capacitan a los empleados para que provean de unas experiencias apropiadas y consistentes a los clientes. Estos procesos incluyen pero no se limitan a las comunicaciones con los empleados, los cursos de entrenamiento, el liderazgo de la dirección, las políticas de remuneración, recompensas y reclutamiento dictadas por el departamento de recursos humanos así como todos aquellos aspectos que redunden en la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa.*

Esta definición está muy orientada hacia la vertiente de los recursos humanos.



Sartain y Schumann (2006:vi) por su parte proponen una definición más próxima a la función de marketing y argumentan que *internal branding* es “cómo una empresa construye y embala su identidad desde su origen y valores, qué promesa hace para conectar emocionalmente con los empleados para que ellos se la transmitan a los clientes.

Se trata de una práctica multidisciplinaria que requiere equipos de trabajo transversales para diseñar los programas y para que la organización los asuma y los implemente adecuadamente. El *internal branding* es considerado por todos los autores de referencia como un factor crítico en el éxito de la marca y por lo tanto de la empresa porque alinea la cultura, la infraestructura, el liderazgo y los sistemas de medición de la empresa mientras que les otorga a los empleados la capacidad de vivir la marca en el acto de desarrollar su trabajo, tanto ante sus clientes internos como externos, mientras que aportan su propias expresiones personales y actitudes (Giehl y LePLa, 2012:7, Ravens, 2014). Las marcas corporativas de servicios deben coordinar las acciones de marca interna para mejorar (*enhance*) la identificación de sus empleados, su compromiso y su lealtad a la marca. Se determinan las relaciones entre los conceptos de identificación, compromiso y lealtad pues no son constantes a través de toda la organización (Punjaisri y Wilson, 2011). La lealtad y compromiso de los empleados a la marca se consiguen por medio de un esfuerzo continuo, consistente e inspirador para que ellos produzcan la experiencia total positiva que la marca les promete a los clientes. Estos esfuerzos se consolidan en los programas de *internal branding* (Wolfenbarger & Gilly, 1998). En ese sentido, Ravens (2014), cita como determinantes de la marca seis conceptos:

- Liderazgo
- Gestión de Recursos humanos
- Relevancia de la identidad de la marca
- Comunicación Interna
- Comunicación externa
- *Brand fit*

El concepto de *Brand fit* se trata, para este autor, de la existencia un elevado grado de compromiso con la marca se compone de la orquestación de los determinantes del compromiso de la marca, la relevancia de la identidad de la marca, la Comunicación Interna y externa de ésta, los recursos humanos y una estructura organizacional que fomente un alto grado de congruencia entre los empleados y la marca.

Pero no se debe confundir tampoco el IMC con el *internal branding*. El propósito del primero es transmitir un mensaje integrando todos los puntos de contacto para que el mensaje llegue con el mayor impacto posible y con la máxima eficacia pero no es la experiencia en sí misma porque, sin el *internal branding*, el *engagement* de los empleados con la marca es discrecional y, por lo tanto, no se estarán controlando ni planificando como se transmite la promesa de la marca a los clientes al interactuar con ellos (Giehl y Le Pla, 2012:17).

Así una definición unificada que incorpora estos todos los elementos es:

*Internal branding es la planificación multi departamental y multidireccional de la Comunicación Interna con el propósito de crear y mantener una marca. Los esfuerzos del internal branding para mantener la coherencia con la imagen externa de la marca, promover la involucración con los valores y acciones de la marca y para que la marca sea un elemento de cohesión entre empleados. Para esto, el internal branding es el reflejo de los valores la tangibilización de la promesa de la marca interna y externamente (Manher, 2006).*

Pero más que una definición, es mucho más importante evidenciar que el *internal branding* se centra en que la promesa que la marca haga a sus clientes debe ser la misma pero adaptada a las necesidades y características de los clientes internos para que sean motivadoras y contribuyan a que los empleados la transmitan, amplificada con su personalidad individual. Por lo tanto, *internal branding* es la combinación de la promesa de la marca a sus audiencias externas e internas. Al final, el *internal branding* es un sistema de relaciones entre los *stakeholders* de la marca, “entre el negocio y las personas” (Sartain y Schumann, 2006:23) a lo cual, nos atrevemos a añadir en torno a la propuesta de valor de una empresa”.

#### 2.6.4.2. Terminología

Con respecto a la terminología, se han encontrado varios conceptos utilizados por los autores que son distintos en forma pero coincidentes en fondo (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). En la literatura es corriente encontrarse con el concepto de “marca de empleador –*employer brand*–“, “Marca de empleado –*employee brand*–” y el propio concepto de *internal branding*. Con el objetivo de aclarar los conceptos, extractaremos las definiciones y el ámbito de actuación de cada una de ellas de todas las definiciones expuestas en los artículos revisados. Tal es la confusión conceptual que Grady (en Gillis, 2011:231) literalmente dicen: *Internal branding*, también conocida como *employer branding (internal branding, also known as employer branding)*.

Estos tres conceptos son diferentes y no deberían usarse indistintamente. Teniendo en cuenta la definición de *internal branding* aportada arriba:

- *Employer brand*: se entiende como las acciones que una empresa ejecuta para promocionarse en el mercado laboral a fin de atraer a los empleados que más le convienen. Se trata de una serie de acciones y asociaciones con empresas de calidad. Son las estrategias y las acciones que hacen a una empresa un sitio bueno para trabajar. El responsable de estos programas es el departamento de recursos humanos en colaboración con el departamento de Comunicación Corporativa, lo cual suele generar discrepancias entre la emisión de mensajes y la consecuente diferencia en la percepción que tienen los clientes de la que tienen los empleados (Aguado y Jimenez, 2009; Foster *et al.*, 2010; y otros).
- *Recruitment Brand*: Son las políticas y las acciones específicas que la organización diseña e implementa para ir a buscar a nuevos empleados por medio de la comunicación de la estrategia de la organización, sus valores, objetivos, cultura y clima laboral como vector de imagen para influenciar las decisiones que tomen potenciales empleados (Collins y Stevens, 2002; ).

El recruitment *brand* juega un papel importante en ayudar a las personas a que elijan una organización u otra (Vomberg *et al.*, 2014).

- *Employee brand*: se entiende por las políticas, los procesos, los soportes y la infraestructura que el departamento de recursos humanos pone a disposición de los empleados para comunicarse con ellos. Incluye la gestión de los contenidos de la intra net o web de los empleados que la empresa crea para que se comuniquen (Kearney, 2014). Esta herramienta, como se ha analizado, sigue siendo una herramienta de comunicación vertical de arriba abajo y de comunicación horizontal, pero no es una herramienta para hacer vivir la marca a los empleados. Los programas de *employee branding* se han visto alterados radicalmente por la revolución digital, las redes sociales y está en debate entre los autores.

A modo aclaratorio, algunos autores también usan el término marca corporativa como seudónimo de las acciones que la empresa lleva adelante para comunicarse con sus clientes internos. Para nosotros, y como ya hemos argumentado en el capítulo 2 de este documento, la marca corporativa abarca un ámbito de actuación mucho más amplio que los tres conceptos en cuestión. Por lo tanto, es justo incluir al *internal branding* dentro de la marca corporativa porque es una disciplina que contribuye a la potencia de la marca corporativa, deben estar alineadas entre ellas pero no se deben confundir.

Ravens (2014:31) aporta otra tabla sinóptica de las diferentes definiciones existentes del *internal branding* en el que se puede evaluar su evolución a través del tiempo y de las diferentes perspectivas existentes. Ravens, (ibid) define *internal branding* como:

*La integración y el enraizado de la marca y su identidad para con la organización y entre los empleados para crear un comportamiento alineado con la identidad de la marca y con la propuesta de valor de la marca.*

### **2.6.5. Beneficios del *Internal branding***

Speak (2009:1) detalla los beneficios del *internal branding*:

*El internal branding produce consumidores de altas prestaciones, que producen unos ingresos por encima de la media, mejores márgenes o que compran una gama de producto más amplia y produce niveles más altos de involucración de los empleados. Cuando los empleados están altamente involucrados con aquellos elementos diferenciadores valorados por los consumidores, el resultado es una marca fuerte. Si los empleados están altamente involucrados con la marca crean clientes altamente involucrados. El internal branding es una innovación que conecta a los empleados con los clientes.*

Los programas de *internal branding* están orientados a conseguir que el empleado no solo preste un servicio y que este sea de la mejor calidad posible, si no que el *internal branding* aspira a convertir a los empleados en embajadores de la marca (Ind, 2004; Gillis, 2012), en entusiastas de la marca que representan. Son personas que están satisfechas y alineadas con la propuesta de la marca, la han experimentado y están tan convencidos de que verdaderamente aporta un determinado valor diferencial y relevante al solucionar una necesidad con tanta calidad que merece la pena prescribirla. Son, sean externos a la compañía o internos, verdaderos creyentes en la marca. Este concepto de embajador de la marca aplicado a los empleados puede parecer un poco extremo, casi de lavado de cerebro. Sin embargo, el *internal branding*, junto con sus hermanas *employer branding* y *employee branding*, es decir, cuando las percepciones son positivas y homogéneas, son capaces de atraer, aumentar y cristalizar el deseo de algunas personas de estar más tiempo con la marca. Dicho de otra manera, por medio de la sincronización e integración de los diferentes departamentos, se puede atraer a las personas adecuadas a la empresa adecuada al puesto adecuado. Los embajadores de la marca se producen cuando las expectativas que tiene un empleado se ven satisfechas o incluso superadas por la calidad de la experiencia que la marca y la empresa le proporcionan (Vallester y De Chernatony, 2005).

Las conclusiones de Punjaisri, Evanschitzky y Wilson (2009) sobre los efectos positivo del *internal branding* son:

- En que los empleados se identifiquen con la marca.
- En el compromiso de los empleados con la marca.

- En la lealtad de los empleados a la marca.
- En la performance de los empleados en el cumplimiento de la promesa de la marca.

Estos beneficios, además, demuestran la naturaleza transversal del *internal branding* pues ni se producen ni son competencia de marketing pero están motivados y liderado por ellos; hace referencia a la gestión emociones, a percepciones y a sentimientos, lo que tampoco está dirigido por marketing. Pero marketing sabe lo que el consumidor quiere; hace referencia a cómo se presta el servicio y cómo se interactúa con los clientes pero tampoco es competencia directa de marketing, aunque marketing establece la promesa de la marca y, por lo tanto, está involucrado en su implementación. El *internal branding* está en tierra de nadie. Por eso es una disciplina innovadora. El *internal branding* aglutina partes que es necesario que estén juntas para producir una experiencia positiva y total. Así es como la marca fideliza a los clientes, que es el verdadero objetivo del *internal branding*.

Para que los programas de *internal branding* tengan éxito se tienen que desarrollar estrategias y políticas específicas, siempre algo más que seguir informando y formando a los empleados (Di Soma, 2013). *Internal branding* es recalibrar cómo la organización se ve a sí misma y se entiende a sí misma (Punjaisri & Wilson, 2012). Afecta a los procesos, le da argumentos potentes a la fuerza de ventas, influencia al departamento de recursos humanos en sus estrategias. “Su fuerza se basa en alinear y en la consistencia que genera una idea potente que dirija la estrategia del negocio y la organización de la estructura. En todos los sitios. Pero necesita tiempo, recursos, paciencia y visión” (Di Soma, 2013). El *internal branding* desarrolla la capacidad de que las marcas se integren en toda la organización y se oriente a satisfacer las necesidades de los consumidores.

#### **2.6.6. Implicaciones del *Internal branding***

De Chernatony, (2002) atribuye el éxito de una marca al alineamiento entre los valores definidos por los directivos en función de la valoración de los clientes y

los empleados, poniendo especial énfasis en que estos últimos entiendan y asuman estos valores. Así, los empleados se convierten en la manifestación tangible de los valores centrales de la marca (de Chernatony, & Segal-Horn, 2001). Haynes, Lackman & Guskey (1999) apoyan esta idea al explicar algunas de las consecuencias negativas que produce la discrepancia entre la imagen de marca comunicada y los valores y la imagen percibida por los *stakeholder*. Sin embargo, para que este alineamiento se produzca y para asegurarse consistencia en la percepción de la marca, los empleados deben entender y comprometerse con los valores de la marca (Ind, 2001).

### **2.6.7. El público objetivo del *internal branding*: Los empleados**

De acuerdo con Kimpakorn (2011) existen cuatro atributos que desgranar las características de los empleados como público objetivo. El primero es cómo los empleados han experimentado la marca; 2º, cómo la organización es percibida por sus clientes internos puesto que ellos experimentan la marca de una forma diferente a los otros *stakeholders*; 3º, el concepto de identidad de la organización bajo el concepto de marca de empleador, pues es esencial que los empleados consideren a la organización como la mejor y como diferente a sus competidores. 4º y finalmente, es el conocimiento que la organización oferta y el que los empleados tienen de la marca. El conocimiento sobre la marca está relacionado con la identidad de la marca (Ravens, 2014) y sobre el propósito de la marca tal y como lo define la organización. Estos cuatro factores y percepciones los hacen lo suficientemente diferentes a otros públicos y las empresas deberían investigarlos como si fuesen un público objetivo más. Tanto las disciplinas de investigación de mercado como la planificación estratégica de la comunicación son los encargados de entender con profundidad este público objetivo aplicando todas las metodologías y procesos disponibles usados regularmente en la comunicación externa.

En cuanto a los objetivos de la identidad de marca, Ravens (2014) señala dos:

- Comunicar la promesa de la marca externamente de forma consciente bajo un posicionamiento definido a través de todos los puntos de contacto.
- La Comunicación Interna, en lo que se refiere a potenciar los puntos de contacto a través de influenciar el comportamiento de los empleados.

Así, para satisfacer la promesa de la marca en todos los puntos de contacto, todos los empleados deben conocer la relevancia de la marca y estar familiarizados con la identidad de la marca para comunicarla consistentemente.

El *internal branding* es la herramienta adecuada para construir una prestación del servicio consistente e importante para influenciar el comportamiento de los empleados a través de los valores de la marca, que pueden estar enfocados a los clientes y a los empleados pero también a otros *stakeholders*.

La información que el empleado tiene sobre las asociaciones de la marca le llega desde tres puntos (Keller, 1993, Costa, 2009): el primero, la Comunicación Interna; el segundo, las experiencias directas que ha tenido trabajando para la marca (Dunmore, 2002) y el tercero, a través de las comunicaciones externas – básicamente a través de la publicidad y las RR PP – que la organización emite. Estos tres focos deben estar alineados para que la percepción de la marca sea homogénea entre todos los *stakeholders*. El factor más importante en el conocimiento de la marca del empleador es el sistema de identidad de la marca (Costa, 2009) que elaboran los directivos porque afecta al comportamiento de los empleados mientras están prestando el servicio y, por lo tanto, afecta a la experiencia que el cliente tenga con la marca y, por ende, con la organización.

Hatch y Schultz (1997, 2001, 2003) argumentan que el puente entre la cultura organizacional y su imagen es la identidad de la organización. Específicamente en la marca de servicios es capital entender la interrelación entre identidad, imagen y cultura por la importancia que el comportamiento del empleado tiene en la entrega de la promesa de la marca en las experiencias centradas en el consumidor. De acuerdo con el proceso de implementación de la marca de servicios, existen diferentes factores que tienen mayor impacto en la percepción de la marca que



otros instrumentos y acciones de la comunicación de marketing (De Chernatony y McDonald, 1998; Bitner *et al.*, 1994): la naturaleza intangible del servicio, la variabilidad de la calidad percibida y la dependencia en los empleados, todos elementos diferenciales entre las marcas de producto y las de servicios. La literatura evidencia que el comportamiento del empleado cuando desempeña su trabajo es un factor primordial en el proceso de influenciar el desarrollo de la marca de servicios. Hay también factores esenciales que condicionan el comportamiento de los empleados; los valores funcionales y emocionales de la marca, la comprensión y alineación con la promesa de la marca y su rol en la construcción de la marca. Un estudio de De Chernatony y Segal-Horn (2003) demuestra que cuando los empleados creen en los valores de la marca, la marca de servicios tiene más éxito.

Los estudios de clima laboral y otras herramientas usadas por los departamentos de recursos humanos no son válidos desde el punto de vista de la estrategia de *internal branding* porque miden las relaciones entre las personas y la organización pero no contempla los mismos parámetros que se usan en las investigaciones de marketing y de IMC (Costa, 2009).

Otra diferencia importante de los empleados como público objetivo independiente en las estrategias de comunicación es que ellos comparten una marca que es exitosa en el mercado. La marca tiene un gran valor como aglutinador de actitudes y voluntades (Ibid). Una marca potente no solo atrae y debe atraer a sus consumidores; también atrae y debe atraer a sus empleados porque una marca es un lenguaje, es una forma de hacer diferente a como lo hacen los demás, y la relación emocional que la marca aspira a establecer con sus clientes externos debe querer tenerla con los clientes internos. El marketing interno y su comunicación tienen un objetivo suficientemente diferente al *internal branding* puesto que el primero trata de informar y de cohesionar al departamento en base a la disciplina funcional mientras que el *internal branding* y sus comunicaciones toman como foco central la promesa de la marca (Ravens, 2014). El marketing interno trata sobre marketing como disciplina; el *internal branding* trata sobre la

marca y su promesa aplicada a los empleados. Por este motivo, es importante que los mensajes que se emitan a este público objetivo estén planificados correctamente en cuanto a estar alineados con la marca, en cuanto a que el mensaje sea motivador y en cuanto a que pueda interactuar con él, como veremos más adelante.

La promesa de la marca también debe ser relevante para los públicos internos. Bajo los preceptos del marketing interno y sus sub-disciplinas, el *employer branding* y el *internal branding*, ellos son un público objetivo que tiene características específicas y especiales. Tienen un contacto y una experiencia diferente que los otros *stakeholders*. Ellos tienen una dimensión muy específica en la percepción de la marca pues, además de estar expuestos a toda la comunicación externa que la marca y la organización hacen, también tiene la perspectiva interna, con todos los matices que eso conlleva. Los empleados tienen experiencias, percepciones, asociaciones y valoraciones de la marca que los públicos externos no llegan a tener por lo que conozcan, entiendan, se alineen y se movilicen en torno a la promesa de la marca. Para que la promesa de la marca hacia sus públicos internos se cumpla tiene que estar claramente establecido qué es lo que la marca espera del empleado y lo que le ofrece al empleado a cambio (Foster *et al.*, 2010; Punjaisri & Wilson, 2012). Los empleados no son los receptores principales de las campañas de comunicación externa (Wolfingbarger y Gilly, 2010) y las campañas de Comunicación Interna no los considera como público objetivo para la marca (Rodwell *et al.*, 1998; Villafañe, 2013), por lo que la labor de construir la marca hacia dentro es la responsabilidad del *internal branding* (VVAA, 2006; MacLaverly, 2007; Punjaisri & Wilson, 2012). Por lo tanto, y en conclusión, la promesa de la marca es la base sobre la que se desarrolla y se implementa un plan de *internal branding*.

Gileh y LePla (2012:8) afirman que “la nueva realidad es que el éxito de las marcas se basará más en la expresión individual de los empleados y las conversaciones que diferentes grupo tengan online” que en los parámetros tradicionales del marketing de producto, como se argumenta más adelante.

Además, los empleados son impactados por los mensajes de la marca de una forma desproporcionada en comparación con los consumidores. Thomson (2003) estima que el total del tiempo que un consumidor está pensando y expuesto a la marca es de ocho minutos al año mientras que los empleados de la organización están más de las 40 horas de su jornada laboral.

### **2.6.8. Objetivos del *Internal branding***

El *internal branding*, como todas las herramientas del marketing, tiene como objetivo la generación de valor añadido (Manher, 2006). En este contexto, valor añadido hace referencia a la creación de ventajas competitivas a través de la diferenciación de la identidad de la marca por medio de asegurarse la coherencia y la consistencia y así mejorar el rendimiento de la marca (Haynes, Lackman & Guskey, 1999; Harris, & de Chernatony, 2000; de Chernatony, 2002). Como ya se ha argumentado, la imagen de la marca y la consistencia y coherencia en los valores de la marca percibidos se construyen con mayor eficacia cuando los empleados están comprometidos con ellos (Ind, 2001). Thomson *et al.*, (1999) explican la importancia de que los empleados asuman intelectual y emocionalmente los valores de la marca para que esta mejore su rendimiento, pero primero han de entender la marca, los valores que representa y la promesa que le hace a sus *stakeholders* (Harris & de Chernatony, 2000; Ind, 2001). El *internal branding* es quien facilita el compromiso – el *engagement* -- de los empleados con la marca (Thomson, 2003).

El *internal branding* contribuye a la satisfacción de los *stakeholders* con el consiguiente rendimiento organizacional. De Chernatony (2002) identifica la visión, la cultura, los objetivos y su ámbito de actuación como los cuatro elementos determinantes en la construcción de la marca corporativa. Mientras que hay interacciones recíprocas entre estos factores, especialmente a nivel conceptual, son naturalmente secuenciales. Así, la visión de la marca, que consiste en delimitar el futuro, el propósito y los valores, queda definida al hacer encajar la visión con la cultura organizativa (de Chernatony, 2001a; de Chernatony 2001b).

Los valores de la marca se definen por medio definir la visión de la marca y de analizar su entorno. De acuerdo con de Chernatony (2001b), las cinco fuerzas que constituyen el ámbito de actuación de la marca son: la corporación, los distribuidores, los consumidores, los competidores y el entorno en su nivel macro. La comunicación es un elemento que Vallester y De Chernatony (2005) añaden como uno de los tres elementos de satisfacción de los *stakeholders* puesto que la comunicación es la responsable de la creación de las expectativas de los *stakeholders*. Por lo tanto, el rendimiento organizacional está vinculado a los programas de *internal branding*.

El objetivo final de la estrategia y los programas de *internal branding* es alinear actitudes y voluntades de los empleados para que la organización produzca una experiencia total positiva sostenible en la interacción de la marca con el cliente (Manhert, 2012). Este objetivo, de hecho, afecta a todas las áreas de la empresa pero especialmente a las áreas de marketing, recursos humanos y operaciones. Son estos tres departamentos sobre los que recae principalmente la responsabilidad de que se produzcan las condiciones óptimas de compra y que el cliente tenga una experiencia total positiva. Se ha argumentado que el internal marketing y el *internal branding* tienen más relevancia en el sector servicios que en el sector de manufactura debido al mayor grado de contacto con los consumidores y, por lo tanto, afectan de manera importante el comportamiento de los empleados (Flipo, 1986; de Chernatony & Seagal-Horn, 2001; Farrell, Souchon & Durden, 2001; Straughan & Cooper, 2002). Sin embargo, Turpin (2003) extiende la aplicabilidad del *internal branding* a las organizaciones que manufacturan dada la importancia que el mismo tiene en la congruencia de la comunicación con cualquier *stakeholder*, además de con los consumidores (Quester & Kelly, 1999, Ravens, 2014). Este autor también apunta que a través de la integración vertical se crean más puntos de contacto con los *stakeholders*. Cahill (1995) incluye diversas ONG, instituciones privadas y públicas en la lista de organizaciones que pueden beneficiarse del *internal branding*.

Según los autores, los objetivos de *internal branding* son: 1. la atracción, y retención, de personas a la organización como empleados (Mellor, 1999; Buckley, 2002; Ball, 2003; Rudolph, Schwezer & Knaus, 2002); 2. el desarrollo de la comprensión e involucración de los *stakeholders* con los objetivos y valores de la marca y los organizacionales (Davis, 2001; Farrell, 2002; Lee, 2002); 3. la medición y mejora de la calidad de las operaciones internas (Flipo, 1986; Foreman & Money, 1995; Reynoso & Moores, 1995). Dentro del ámbito de estudio del presente documento, analizaremos en segundo objetivo, el desarrollo de la comprensión e involucración de los *stakeholders* con los objetivos de la marca.

Según Giehl y LePla (2012:73) “La marca es una promesa cumplida, los empleados son quienes demuestran a los clientes que la marca ha cumplido. Al mismo tiempo, las comunicaciones de la marca deben reflejar el valor de la promesa hecha”. Es decir, los tres puntos críticos éxito de cualquier estrategia de *internal branding* son: 1. la relevancia interna de la promesa de la marca; 2. el grado de compromiso de los empleados; 3. la coherencia en la percepción entre todos los *stakeholders*.

#### **2.6.9. Factores de éxito y fracaso en los programas de *Internal branding***

Según la revisión de la literatura existente llevada a cabo por Manhart (2012) y por Ravens (2014), se observan que hay siete áreas que son citadas como potenciales problemas y/u obstáculos para el correcto diseño de las estrategias de *internal branding*. A modo enumerativo estas áreas son: 1. problemas con la organización; 2. con la dirección de la empresa; 3. de estrategia; 4. de las políticas de recursos humanos; 5. de educación y de formación; 6. de información y, 7. de comunicación. Haremos un breve repaso por las cinco primeras pero centraremos la discusión en las dos últimas, información y comunicación, por ser el ámbito de estudio del presente documento.

La mayoría de las empresas –especialmente las PyMe– no cuentan con programas específicos de *internal branding* (McQuillan y Oddie, 2011) por tratarse de una herramienta relativamente nueva que solo se puede desarrollar desde la

plataforma del marketing interno. Si la necesidad de programas de marketing interno no existe en la organización, el planteamiento de los programas de *internal branding* estará todavía muy lejos de figurar en la agenda estratégica empresarial. Sin embargo, en aquellas que tienen departamentos de recursos humanos y de Comunicación Corporativa en marcha –haciendo referencia a grandes empresas– el *internal branding* se encuentra con obstáculos organizativos, gerenciales y estratégicos importantes. El *internal branding* es la punta del iceberg que aglutina el proceso de cambio de paradigma hacia la orientación al cliente (Mitchell, 2002) y, como todos los cambios profundos, se encuentra con reticencias, prejuicios, rivalidades y corto-placismo, por citar algunos. Para que el *internal branding* pueda ser implementado con éxito (DiSomma, 2013; Mahert, 2012) es fundamental el compromiso real del equipo de gestión; que la estrategia de la empresa proponga, promueva, facilite y se alinee con la estrategia de la marca y que dedique los recursos humanos, de información y financieros necesarios (Vallester y De Chernatony, 2005); que la organización esté sensibilizada acerca de la importancia de este cambio y que lo demuestre por medio de políticas de recursos humanos que incentiven y recompensen los esfuerzos para adaptarse al nuevo entorno (Goom *et al.*, 2008); que los empleados entiendan, compartan y sean parte activa en el proceso de integración del marketing y del IMC. La legitimidad y credibilidad del *internal branding* dependen, además, del conocimiento y experiencia que tengan los empleados en la importancia del cliente para la empresa y de su predisposición de aceptar e implementar correctamente. En definitiva, el *internal branding* tendrá éxito si es considerado por todos los estamentos de la empresa u organización como un elemento estratégico más que como una política de gestión, por muy permanente que pueda llegar a ser (Sartain y Schumann, 2006).

En lo que respecta a la información, para que el *internal branding* pueda desplegar sus beneficios, es necesario que la misma fluya, sea creíble y consistente para todos los *stakeholders* (Foster *et al.*, 2010); que fomente la participación y el diálogo entre las partes; que esté alineada con los objetivos corporativos y con los

de la marca (King y Grace, 2005) y que sea relevante para mejorar la experiencia que la organización provee a los clientes (Sartain y Schumann; 2011).

En relación con la comunicación y el *internal branding*, dada su importancia para este documento le dedicaremos un apartado.

Para que las estrategias y los programas de *internal branding* tengan éxito, como cualquier otra disciplina especializada, es imprescindible aplicar las metodologías y procesos existentes del marketing interno y del marketing estratégico adaptadas a la peculiaridades de la Comunicación Interna (Ravens, 2014). El rigor, la calidad de la información, la experiencia y motivación del equipo responsable del *internal branding*, como cualquier otra disciplina especializada, deben ser los criterios para poder elaborar unas estrategias y unas acciones que produzcan el retorno de la inversión que se espera de cualquier iniciativa para mejorar el rendimiento de la empresa.

Existe una base de conocimiento sobre la teoría y la práctica del *internal branding* que Ravens resume claramente, pero no se dispone de una metodología aceptada por la comunidad académica y profesional sobre las metodologías, procesos, contenidos y criterios de medición de un plan de *internal branding*. Los pocos autores que tratan sobre este tema ya han creado diferentes metodologías y procesos, con diferentes criterios para adaptar, por ejemplo, las peculiaridades de los sistemas de medición de la Comunicación Interna, esenciales para medir su efectividad. El punto que todos tienen en común es que abordan los mismos temas. A modo ilustrativo, merece la pena transcribir los 15 consejos que Sartain y Schumann (2006:22) proponen para elaborar un plan de *internal branding* porque sintetizan los aprendizajes de toda la literatura académica y profesional existente<sup>12</sup>:

- La marca de empleador debe articular la promesa de la marca a los empleados.

---

<sup>12</sup> Es importante insistir en el tema de la terminología porque, a pesar de ser semántico, es más importante entender la amplitud, profundidad, alcance y número de personas involucradas en el concepto de *internal branding*.

- La marca de empleador debe apoyar la estrategia del negocio.
- La marca de empleador debe definirle a los empleados la experiencia que los consumidores quieren.
- La marca de empleador debe definir qué es lo que la empresa espera de los empleados.
- La marca de empleador debe definir cómo debe comportarse el empleado cuando represente a la marca.
- La marca de empleador debe conectar lo que pasa fuera con lo que pasa dentro.
- La marca de empleador debe centrar las decisiones del empleado.
- La marca de empleador debe responder a la pregunta del empleado “¿yo qué obtengo de esto?”
- La marca de empleador debe definir el clima laboral.
- La marca de empleador debe definir la reputación que la empresa tenga como empleador.
- La marca de empleador debe definir las creencias de la marca.
- La marca de empleador debe definir cómo se tiene que establecer la conexión emocional con los empleados.
- La marca de empleador ayuda a reclutar a los empleados adecuados.
- La marca de empleador ayuda a re-reclutar a antiguos empleados.
- La marca de empleador no funciona a trompicones. Necesita constancia.

#### **2.6.10. *Internal branding* y comunicación**

La comunicación es lo que mantiene a las organizaciones unidas y prosperando (Serrano, 1999) y la comunicación es, precisamente en el *internal branding*, su elemento más importante, pues aglutina y le da sentido a todas las partes del proyecto. El objetivo final es mejorar las experiencias que el cliente tiene con la marca pero, como apuntan Sartain y Schumann: “La comunicación es muy importante para la marca del empleador. Depende de los mensajes y promesas que la empresa emita, puede educar y persuadir” (2006:59). Pero solo



podrán educar y persuadir si son coherentes y consistentes con percepción individual y colectiva de los empleados.

La comunicación transmite valores y estos valores, ya sean de la empresa o de la marca, deben ser reconocidos, aceptados y compartidos entre los *stakeholders*, especialmente por los empleados para que ellos se involucren racional y emocionalmente y humanicen la marca para el cliente (Costa, 2009). Los empleados están expuestos a todos los mensajes que la empresa lanza al mercado. Ya sea en medios masivos convencionales o en los soportes en línea, los empleados son impactados por los mensajes que la empresa genera voluntaria o involuntariamente. Cómo se produzca la comunicación y qué se transmita en ese proceso son dos aspectos técnicamente extremadamente relevantes en el *internal branding*. Por eso, al rol de la comunicación en el *internal branding* se debe analizar desde varios puntos de vista: 1) la publicidad y el internal marketing; 2) la relación entre el IMC y el *internal branding*; 3) la responsabilidad de la comunicación en el *internal branding*, y 4) la importancia de la planificación estratégica de los mensajes en *internal branding*. Puesto que este último punto es el tema de este trabajo, se tratará al final del siguiente capítulo sobre la planificación estratégica de los mensajes de la marca.

#### **2.6.10.1. La publicidad y el *internal branding***

A pesar de que existen muy pocos estudios sobre el impacto de las comunicaciones externas en los empleados como público objetivo, la publicidad es una de las herramientas esenciales en la creación y gestión de marcas por lo que es importante analizar la llegada que tiene la publicidad en los empleados (Wolfingbarger y Gilly, 2010). Evidentemente, los empleados están expuestos a la publicidad como el resto de los consumidores pero ellos la perciben de una forma específica. Según exponen Gilly y Wolfingbarger (Ibid) los empleados no solo evalúan la publicidad con su criterio propio, sino que también la consideran en función de cómo la interpreten terceras partes, incluyendo amigos, familia y clientes porque estas terceras partes hacen juicios sobre el carácter de la

organización y, por extensión, de sus empleados. El grado de involucración depende también del orgullo y la sensación de pertenencia y la publicidad tiene un peso significativo.

El factor más relevante es que los mensajes emitidos hacia fuera de la organización no estén alineados con los que se envían internamente, lo cual genera, como hemos visto, disonancias en la percepción de la marca antes sus *stakeholders*. La publicidad presenta la cara más amable de las marcas y esto puede entrar en conflicto en cómo los empleados la perciben (Costa, 2009). El valor de una marca es el valor que le otorgan sus *stakeholders* (Villafañe, 2012) por lo que, si la percepción que tiene el empleado es diferente de la que la empresa y la marca emiten, se produce una pérdida de credibilidad y de legitimidad de los emisores (Punjaisri y Wilson, 2011). Puesto que la publicidad se produce para los públicos objetivos externos y que será vista por audiencias para las que no está pensado el mensaje incluidos los empleados. El mensaje creado por el equipo de marketing difiere en el significado que tiene para los públicos externos del que tiene para los internos (du Gay 200:27).

Sin embargo, la publicidad puede tener un impacto positivo en los empleados, bien porque se vean reflejados en ella o bien porque la publicidad pueda servir como elemento aglutinador en la organización por la aceptación que genera en sus audiencias primarias.

Para los autores King y Grace (2008:370),

*Es evidente que el acceso de los empleados a la información de la marca, además de las otras formas tradicionales de Comunicación Interna resulta en un mayor compromiso con la marca. Tal y como se considera una fuerza de crecimiento de los beneficios organizacionales que los clientes externos tengan la información adecuada sobre la marca, entendido como patrimonio de la marca, que los empleados tengan este mismo conocimiento se considera como un factor significativo en el beneficio de toda la organización.*

Existe un beneficio colateral de la publicidad en el *internal branding*. Como se verá más adelante, la publicidad ha desarrollado disciplinas específicas para mejorar su

eficacia. Por un lado, se crearon las centrales de planificación y compra de medios para gestionar las partidas de inversión más grandes de la marca y, por otro, la planificación estratégica de la publicidad y de la comunicación de marca. Ambas son herramientas que ayudan a mejorar la eficacia comunicacional de las marcas y tienen un alto grado de sofisticación y profesionalización. La publicidad puede aportar al *internal branding* las metodologías y procesos que usa para identificar, formular e implementar la comunicación más diferenciadora, relevante y motivadora.

### **2.6.10.2. La relación entre el IMC y el *internal branding***

Los mensajes que la marca emite son competencia del IMC. Como ya hemos visto, las empresas analizan, gestionan y evalúan los puntos de contacto para que cada uno de ellos aporte coherencia, credibilidad y notoriedad a la marca. El objetivo es que los mensajes que la marca transmite, junto con las experiencias que ha generado, generen una imagen mental positiva en la mente del consumidor. Especialmente en el punto de venta o de prestación del servicio.

Sin embargo, el punto de venta no será el único donde los empleados estén expuestos a los mensajes emitidos. Por lo tanto, el IMC contempla al de los públicos internos como uno más del mapa de públicos que la organización tiene. Al ser considerados así, el IMC adapta las estrategias actuales para que sean aceptadas por las audiencias internas y, en el mejor de los casos, se puedan usar como elementos cohesionadores (Gillis, 2011). Los patrocinios, las acciones de relaciones públicas y las promociones pueden tener un papel positivo en la integración y valoración del mensaje de la marca.

### **2.6.10.3. La responsabilidad de la comunicación en *internal branding***

Como se ha demostrado, el *internal branding* es una disciplina multidisciplinar cuyo ámbito de actuación es transversal a toda la organización. Emana de marketing, influye directamente en el departamento de marketing e involucra al departamento de operaciones. El *internal branding* se encuentra en el área de intersección entre los departamentos de marketing, relaciones públicas y operaciones por lo que, hasta su aparición, la labor de gestionar las experiencias de los clientes con la marca cae en tierra de nadie. Los departamentos de marketing preparan convenciones y otras actividades junto con el departamento de ventas pero no suplen las funciones que engloba el *internal branding*. El departamento de recursos humanos tiene entre otras responsabilidades, la Comunicación Interna destinada a informar a los empleados sobre temas

referentes a la organización y la empresa pero carecen de conocimientos sobre marcas y cómo estas se relacionan con sus públicos objetivos y el departamento de operaciones trata con procesos más que con personas. El problema es que ni en el departamento de recursos humanos saben de marketing ni en el de marketing saben de recursos humanos (Mitchell, 2002). Además, está el departamento de operaciones cuyos conocimientos de recursos humanos son escasos y los de marketing son funcionales.

No hay consenso entre los autores sobre quién debe dirigir la estrategia de *internal branding*. Mitchell (2002) propone que sea el departamento de marketing el responsable “porque tienen las habilidades y las herramientas necesarias, conocen el entorno y están acostumbrados a medir y a evaluar el resultado de sus acciones desde el punto de vista del impacto que tienen en el volumen de negocio”. Otros autores opinan que el *internal branding* debe ser un grupo de trabajo multidisciplinar (Sartain y Schumann, 2011) –un *task force* permanente– pero en cualquier caso, todos están de acuerdo en que debe contar con el apoyo explícito y la involucración activa de la dirección de la empresa, debe contar con una estrategia consensuada con los *stakeholders* más relevantes, unos objetivos medibles, un plan de acción pormenorizado, unos presupuestos y unos cronogramas.

## **2.7. Conclusiones a la investigación documental**

### **2.7.1. Conclusiones al marco teórico**

Las conclusiones que aquí se presentan son, en primer lugar, el soporte académico de las preguntas de investigación formulada y constituyen los fundamentos que apoyan la relevancia de esta investigación. En segundo lugar, son el compendio de las teorías, investigaciones y estudios existentes sobre el *internal branding* como consolidación de su corpus de conocimiento que, como disciplina emergente todavía es escaso, especialmente a nivel de praxis. En tercer lugar, evidencia que la relación Empleado/Marca, aun siendo reconocida como una fuente importante de valor para mantener la ventaja competitiva, es un área

no atendida en la inmensa mayoría de organizaciones -- ni siquiera en aquellas en las que el *internal branding* es, si cabe, más crítico, como el sector servicios – bien por desconocimiento, bien porque la organización está orientada al producto en vez de estar orientada al cliente. En cualquier caso, y especialmente entre las organizaciones más pequeñas, el *internal branding* no es una oportunidad de mejora identificada. En cuarto lugar, estas conclusiones son la base sobre la que se llevará a cabo la guía para las entrevistas que se realizan durante el trabajo de campo para responder a la pregunta de investigación.

La conclusión general de la investigación documental, en la que se analiza, expone y discute el advenimiento del *internal branding* como base para poder abordar la pregunta de investigación, se puede concluir que, desde el punto de vista académico y profesional extraído de las fuentes documentales, es deseable que la planificación estratégica de la comunicación sea adoptada y adaptada por el *internal branding* como disciplina que sistematiza y protocoliza la formulación de las estrategias de comunicación de la marca para mejorar su eficacia, especialmente en lo que se refiere a la selección de los mensajes y a la coherencia y la consistencia de la comunicación. Todos los autores consultados coinciden en que el advenimiento del *internal branding* es la reacción de las organizaciones ante la necesidad de planificar y gestionar con mayor eficacia la relación Empleado/Marca para incidir en la relación Cliente/Marca. Puesto que la comunicación tiene un rol crítico en la gestión de estas relaciones se concluye que, desde el punto de vista académico, la planificación estratégica puede contribuir de forma efectiva para que la relación Empleado/Marca sea lo más positiva, proactiva y estable posible para que redunde y condicione la relación Cliente/Marca.

Sin embargo, para que la planificación estratégica de la comunicación sea adoptada y adaptada por el *internal branding* primero es necesario que el *internal branding* sea conocido, entendido y asumido por las organizaciones que como evidencian las pruebas aportadas, su penetración en las organizaciones es escasa. Para que una organización sea consciente de la relevancia del *internal*

*branding* supone que la organización cuenta con un equipo directivo sensible a la gestión de los activos intangibles de la organización, que cuente con los medios, la información y el talento adecuados para desarrollar el *engagement* de los *stakeholder* con la marca. Además el *internal branding* debe ser ubicado en el organigrama y en los procesos de toma de decisiones, debe contar con los recursos dedicados y con el liderazgo efectivo del equipo directivo de la marca y de la organización.

El propósito de este estudio ha sido revisar la literatura existente (académica y profesional) para explicar cómo la comunicación con los empleados debe utilizar las mismas metodologías y herramientas que la comunicación externa a la hora de diseñar, implementar y medir los programas de *internal branding*. Es decir, se ha pretendido definir el rol de la planificación estratégica de los mensajes de la comunicación de la marca en las estrategias de *internal branding*. Puesto que el *internal branding* es una disciplina joven y desconocida, ha sido imprescindible contextualizarlo, enmarcarlo y definirlo para evidenciar su relevancia.

Las marcas crean expectativas y generan experiencias. A medida que el entorno competitivo evoluciona, las marcas deben no solo enfocar sus esfuerzos persuasivos hacia sus audiencias externas – generación de expectativas--- sino que, además y sobretodo en el sector servicios, deben definir, planificar, generar y evaluar las experiencias que el cliente tiene con ella. En el epicentro de ésta relación se encuentran los empleados. Ellos tienen el poder de mejorar la percepción de la promesa de la marca, empeorarla o dejarla indiferente con el impacto que estas experiencias tienen en la percepción global de la marca y, por lo tanto, en la lealtad que el cliente tiene hacia la marca.

Si bien la gestión del talento interno ha sido parte del discurso normal de las empresas, no ha sido hasta el cambio de orientación hacia el consumidor cuando se hace del todo necesario pasar a la acción y contemplar a los empleados como un público objetivo más, y muy importante, del mapa de públicos. Las razones están enraizadas en la propia evolución del marketing. En primer lugar, el marketing tradicional enfoca todos sus esfuerzos a captar clientes en base a una

proponer una superioridad funcional del producto, sin tener en cuenta el papel tan importante que juegan los empleados. Es segundo lugar, la marca ha evolucionado de ser un elemento identificativo y descriptivo del producto a convertirse en un sistema de relaciones entre el consumidor y la empresa. En la orientación hacia el consumidor, la marca es la suma de todos y cada uno de los impactos y contactos que el consumidor/cliente ha tenido y tiene con ella y condiciona el futuro de la relación. La marca, por lo tanto, es la percepción acumulada, subjetiva e individual que el consumidor/cliente se forma en su interacción directa o indirecta con la marca. Esta evolución del concepto marca define y condiciona profundamente el rol que la marca tiene en la empresa y en sus *stakeholders* e implica profundos cambios en la gestión de los activos tangibles e intangibles de la organización.

En tercer lugar, esta evolución evidencia la importancia que los empleados tienen como parte inherente de la cadena de valor de la marca. La marca necesita preocuparse e invertir en que los empleados estén alineados, motivados e involucrados con la promesa de la marca y así la puedan transmitir y hacer realidad en sus interacciones con los clientes. Los empleados son uno de los activos estratégicos de la empresa y, en el sector servicios, son los que tangibilizan y humanizan la promesa de la marca. Además, la proliferación de los puntos de contacto entre el consumidor y la marca evidencian el impacto de los empleados tienen en la percepción de la marca.

En cuarto lugar, la organización debe, como condición fundamental, integrar sus estrategias y operaciones para que la percepción externa coincida con la percepción interna, para que las expectativas creadas sean refrendadas por las experiencias que los *stakeholders* tienen con la empresa. Específicamente, la empresa debe integrar sus comunicaciones para hacerlas más eficientes, ya sean corporativas, internas o de marketing. El modelo de las comunicaciones integradas de marketing (IMC) aúna los esfuerzos comunicacionales de la marca y condiciona la estrategia de comunicación de la marca para conseguir una percepción homogénea. Tradicionalmente, ha sido la publicidad y las relaciones públicas las



que han creado las expectativas ante las audiencias externas pero, en el entorno actual, es esencial que las experiencias que la marca genera sean positivas, totales y que contribuyan al contacto e interacción constante entre ellos. La percepción de la marca se crea por la comunicación de la promesa de la marca y la comunicación de la promesa de la marca condiciona la experiencia que esta genera. El cambio de paradigma ha elevado a la comunicación de ser una variable del mix de marketing tradicional a ser una disciplina estratégica de primer orden.

Por último, existe un vacío organizacional en la comunicación a las audiencias de la estrategia de la marca. El marketing experiencial, el marketing interno, la Comunicación Corporativa y la Comunicación Interna, en sus concepciones actuales, identifican al empleado como un elemento crítico en la configuración de la percepción de la marca pero ninguna de ellas cuenta con las metodologías, procesos ni herramientas específicas para alinear la comunicación a los empleados con la promesa de la marca. De hecho, el *internal branding* nace para cerrar esta brecha pero no solamente desde el punto de vista de la comunicación; el *internal branding* es una estrategia que profundiza en la integración de la estrategia y las políticas de la empresa para que los empleados creen, compartan, se involucren y actúen de acuerdo con la promesa de la marca ante los otros *stakeholders*. Hasta ahora, el objetivo ha sido informar y alinear a los empleados con la estrategia de la empresa. El *internal branding* parte de la base que “Sin empleados satisfechos no es posible tener clientes satisfechos” y esta satisfacción proviene de saber y sentir la promesa de la marca. Por supuesto que es esencial que los clientes sean conscientes de la aportación de valor de los empleados. Desde luego, parece evidente que sin la participación activa y positiva de los empleados los clientes no estarán completamente satisfechos, especialmente en el sector de servicios y es responsabilidad de la marca gestionar efectivamente el *engagement* de los empleados, los clientes y del resto de los *stakeholders*.

El *internal branding* pretende rellenar este vacío e involucra a los departamentos de marketing, de operaciones y de recursos humanos – y se alía con el departamento de Comunicación Corporativa en el caso de que exista en la

empresa – para adaptar sus estrategias y políticas para que los empleados puedan sentirse satisfechos representado a la marca cara, no solo a los clientes, sino cara a todos los *stakeholders*. El *internal branding*, sin tener competencias directas sobre estos tres departamentos, sí les asesora y les guía en sus planteamientos y acciones para mejorar la satisfacción de los clientes. Sería utópico e incorrecto decir que el *internal branding* es una respuesta a las presiones competitivas en las que la empresa actúa pero no sería incorrecto decir que en bajo el paradigma de orientación hacia el consumidor, el *internal branding* tiene un rol importante en la gestión de las expectativas y experiencias del cliente. Al ser una disciplina joven, es necesario validar y generalizar los éxitos que está teniendo en las pocas organizaciones en las que se está aplicando con rigor y seguir profundizando en promover y fomentar el *engagement* en la relación Empleado/Marca. El *internal branding* se involucra en la tarea de identificar y definir los parámetros de la naturaleza, las características y los condicionantes inherentes a esta relación. El *internal branding* es, por lo tanto, una disciplina que puede tener un impacto positivo en la competitividad de la marca y, como tal, debe ser considerada no como una serie de acciones inconexas si no como un instrumento y una herramienta parte integrante de la cadena de valor de la marca y por lo tanto de su ventaja competitiva.

La comunicación es necesaria para que exista cualquier tipo de relación. El *internal branding* trabaja precisamente en mejorar la percepción y relación de los empleados con la marca por medio de, entre otros elementos, la gestión de la comunicación de la marca. Para ello, el *internal branding* trata a los empleados con las mismas metodologías, procesos y herramientas de análisis y formulación de estrategias y acciones que a los públicos externos. Estas herramientas no son específicas del *internal branding* sino que son adaptaciones de las que ya existen y han demostrado su eficacia en la comunicación externa. Una de estas metodologías que el *internal branding* debe adoptar es la planificación estratégica de los mensajes, al igual que la adoptó de forma permanente las relaciones públicas.

La planificación estratégica de los mensajes de la comunicación de la marca nace para dar respuesta a la pérdida de efectividad de la publicidad por medio de la integración de los tres elementos constituyentes de la propuesta de valor de la empresa: las necesidades del mercado, las necesidades del consumidor/cliente y las necesidades de la marca. La planificación estratégica de la comunicación tiene como objetivo definir a la estrategia de comunicación de la marca que se desglosa en tres partes: 1. La plataforma de comunicación – o *copy strategy* -- que define el mensaje, 2. La estrategia creativa que lo codifica para que sea notorio y memorable y 3. Define la estrategia de difusión a través de todos los puntos de contacto. Se ha analizado en profundidad la *copy strategy*, sus partes y su uso en la construcción de mensajes diferenciadores, relevantes y motivantes en la comunicación externa y se propone su uso en el *internal branding*. Para ello, este documento explora y analiza, siempre desde el punto de vista conceptual, la relación que existen entre, por un lado, el IMC y el *internal branding* y, por otro, la relación tienen el *internal branding* y la planificación estratégica de los mensajes. Estas relaciones son esenciales para que se consigan los objetivos del *internal branding* y, desde el punto de vista de la presente investigación, se propone que sean la base para la siguiente fase de investigación. En definitiva, las conclusiones que se extraen de la investigación documental confirman e incitan a proceder con la siguiente fase prevista.

### **2.7.2. Justificación académica de los aspectos a explorar en el trabajo de campo**

Se estima necesario respaldar académicamente los temas a ser abordados en el trabajo de campo de la presente investigación cuyo objetivo es, primero explorar el estado de la aplicación de la planificación estratégica de la comunicación de marca en el *internal branding* y, segundo, proponer un modelo teórico que favorezca su aplicación y por lo tanto, el *internal branding* pueda aportar todos sus beneficios. La evidencia académica que soporta la argumentación del contenido de las entrevistas es la contextualización de la irrupción del *internal branding*.

Debido al cambio de paradigma experimentado por el marketing, en el que el foco ha pasado del producto al consumidor, la marca, al ser el punto de contacto entre la empresa y el mercado, se ha erigido como un activo estratégico de primer orden porque genera unos beneficios estables para la empresa (King y Grace, 2012).

El concepto de marca ha evolucionado de ser un identificador y descriptor del producto a ser una entidad que estructura y vertebrada la relación entre el consumidor y la empresa por medio de la creación y la gestión de una promesa diferenciadora, relevante y motivante que le hace a sus consumidores (Dall'Olmo Riley y De Chernatony, 2000). La marca desea crear una serie de vínculos funcionales, emocionales, psicológicos y sociales con los que su público objetivo se involucre y así poder desarrollar el sentimiento y la sensación de lealtad (Keller, 2001; Aaker, 2002; Neumeier, 2005). En este nuevo entorno, la marca tiene que generar las expectativas y las experiencias adecuadas que, dentro del entorno a la promesa de la marca, los consumidores obtengan unas experiencias positivas y totales que asienten y refuercen el vínculo del consumidor con ella (Berry, 2000; Grace & O'Cass, 2005). Para que la marca pueda establecer estas expectativas y crear las experiencias que involucren a su base de consumidores, es necesario que la organización integre sus estrategias, sus operaciones, su marketing y su

comunicación para que sea percibida y reconocida como superior a su competencia.

Para eso, la integración de la comunicación es un elemento crítico en la formación y gestión de la percepción de la marca que afecta tanto a la comunicación externa como a la interna, pues la comunicación integrada es mucho más eficiente que la comunicación tradicional (Schultz *et al.*, 2003; Kliatchko, 2005, 2008). La comunicación integrada estudia los hábitos, percepciones y creencias de todos sus públicos objetivos y busca la forma más eficiente de establecer un diálogo por medio de la gestión integrada de todos los puntos de contacto entre la marca y sus públicos. La eficacia de la comunicación integrada se basa, entre otros aspectos, en transmitir un mensaje único que resuene e involucre a las audiencias para que entienda, acepte y se involucre con la promesa de la marca. La planificación estratégica es la disciplina que identifica el mensaje más eficiente para comunicar la promesa de la marca y para generar las expectativas adecuadas que, junto con la gestión de los puntos de contacto del IMC, genera una percepción positiva e insustituible de la marca en la vida del consumidor/cliente.

Todos los puntos de contacto son importantes para que los todos los públicos objetivos tengan una percepción precisa y homogénea de la promesa y el valor que la marca les aporta y, por la naturaleza experiencial de la marca, los empleados son el punto de contacto más importante entre la empresa y los clientes (Sartain & Schumann, 2006; Ind, 2007). Los empleados, especialmente en el sector servicios, son los que tangibilizan la promesa de la marca cuando interactúan con los clientes y para que la experiencia que la marca sea eficaz (de Chernatony, 2002), los empleados deben conocer, entender, involucrarse y dar vida a la promesa ante el cliente/consumidor (De Chernatony & Segal-Horn, 2001; Dall'Olmo y De Chernatony, 2000). El resultado de la percepción que los públicos objetivos tienen de la marca y de todo su entorno es la base de la lealtad, externa e interna, hacia la marca. Para la gestión de la percepción de la marca internamente se ha desarrollado el marketing interno y las estrategias de *internal branding* (Schultz *et al.*, 2003).

El *internal branding* es la respuesta de la empresa para solventar tres factores importantes que determinan la calidad de las experiencias que la marca genera con sus consumidores/clientes: 1. La involucración proactiva y efectiva de las audiencias internas con la estrategia de la marca a los empleados como una parte inherente en la promesa de la marca del sector servicios, 2. la homogenización de la percepción de la marca y de su promesa ante ellas a través de todos los puntos de contacto, 3. Fomenta la integración de los departamentos de marketing, recursos humanos y operaciones alrededor de la promesa de la marca (Sartain & Schumann, 2006; Aguado y Jiménez, 2009; Gielh y LePla, 2012). Estos tres factores son esenciales para que el consumidor/cliente tenga la percepción correcta de la promesa de la marca que, al generar experiencias positivas totales, reforzarán su lealtad con ella, por ende, convirtiéndose en una ventaja competitiva de la empresa. Por eso, el *internal branding* se está afianzando dentro de los procesos normales de la gestión integral de la marca como elemento para gestionar la relación con los clientes. El *internal branding* nace para rellenar el vacío organizacional que ha creado el cambio de orientación estratégica de la organización (Schultz *et al.*, 2003; Gilis 2011), del producto hacia el consumidor, es decir, para adaptarse al nuevo paradigma de marketing. La comunicación de la estrategia de la marca a los públicos internos es un factor esencial en la generación de comportamientos, creencias y actitudes que estén alineadas con la promesa de la marca y por lo tanto debe ser tratada con las mismas metodologías, procesos y profesionalidad que la comunicación externa, como están de acuerdo todos los autores.

Por lo tanto, se estima que en las entrevistas se ubique y se contextualice el *internal branding*, sus raíces y sus posibles desarrollos.

También se estima necesario explorar en el trabajo de campo la relación que, desde el punto de vista académico, tienen el IMC y la planificación estratégica. Las expectativas y las experiencias que los consumidores tienen de las marcas se construyen por la acumulación de impactos e interacciones con la marca (McDonald *et al.*, 1998). Estas percepciones son dinámicas porque todas las

marcas compiten por desarrollar y mejorar la lealtad de su público objetivo a expensas de sus competidores. En el entorno competitivo actual, el cliente/consumidor está sobre ofertado y sobre comunicado con mensajes y promesas mayormente indiferenciadas y las marcas se esfuerzan por que la percepción que el cliente aglutina determina la vinculación que el cliente/consumidor tiene con la marca y por lo tanto su comportamiento.

El impacto que tiene la conjunción del IMC y la planificación estratégica de los mensajes en la percepción de la marca es doble. Por un lado, el IMC reenfoca la planificación estratégica de los mensajes para que sean efectivos ante todos los *stakeholders*, más allá de los clientes actuales y/o potenciales. El IMC integra todas las herramientas de comunicación bajo una estrategia común para que la percepción final sea homogénea, diferenciadora, relevante y motivante. El IMC crea y gestiona los puntos de contacto y es esencial que en todos y cada uno de ellos, los *stakeholders* reciban, no solo los mismos mensajes y las mismas promesas, sino que deben tener la misma percepción de la marca. Para que la percepción sea homogénea a través de todos los puntos de contacto y en todos los contactos con la marca, la planificación estratégica de la comunicación amplía su ámbito de competencia e analiza e investiga las peculiaridades de cada *stakeholder* para poder formular un mensaje, un concepto o una idea que transmita de forma persuasiva la promesa de la marca a cada uno de la forma más efectiva. Por lo tanto, la planificación estratégica, que hasta ahora no se ha centrado en la formulación de estrategias de comunicación enfocadas a las audiencias internas, bajo el paradigma de orientación al cliente y la integración de todas las herramientas de comunicación, tiene como objetivo formular mensajes independientemente del cuándo y cómo se transmita. Estos mensajes son independientes del punto de contacto – ya sea publicidad en medios convencionales, en las redes sociales, en promociones o en acciones de Comunicación Corporativa, entre otras – y deben generar unas expectativas similares ante todos sus públicos. Estos mensajes ya no dependen del medio, soporte o canal como en la publicidad convencional. Actualmente y bajo los preceptos del IMC, la planificación estratégica tiene que conocer en profundidad a

cada *stakeholder* para la formulación de un mensaje único en contenido pero adaptado en forma al punto de contacto y al público objetivo al que se dirige. Los llamados *media neutral messages*, en inglés. Para conseguir este objetivo, es necesario que la planificación estratégica aporte sus metodologías, procesos y herramientas a los otros ámbitos de la comunicación de la marca.

Por otro lado, el IMC y la planificación estratégica contribuyen a la homogenización de la percepción de la marca por parte de todos los *stakeholders*. La marca tiene que unificar sus mensajes e integrarlos para que en cada contacto se construya la imagen mental deseada. El objetivo final es estrechar los lazos y mejorar la involucración de los *stakeholders* con la promesa de la marca. El IMC parte de la idea base de que cada *stakeholder* tiene contactos, expectativas y experiencias diferentes con la marca pero que la naturaleza, frecuencia e intensidad del contacto no debe ser obstáculo para que el mensaje comunique y construya una percepción unificada de la marca. Esta necesidad implica que la planificación estratégica tenga en cuenta a todos los constituyentes del mapa de públicos de la marca, priorice los públicos objetivos primarios y que diseñe una estrategia de comunicación única y aplicable a todos los puntos de contacto, inclusive que aporte recomendaciones sobre nuevos puntos de contacto. En ningún caso, y bajo las condiciones actuales, la marca puede tener mensajes diferentes de la misma promesa y no puede permitir que la percepción de la marca no sea homogénea porque las incoherencias y las inconsistencias erosionan la efectividad de las acciones de la marca.

Por lo tanto, el IMC redefine el ámbito de competencia y de actuación de la planificación estratégica y la planificación estratégica contribuye a la integración de las comunicaciones de la marca generando un mensaje único, diferente, relevante y motivante a todos y cada uno de los *stakeholders* fomentando la creación y consolidación de una imagen mental única.

La relación entre el IMC y la planificación estratégica también tiene repercusiones en la organización de los equipos gestores de la marca. En primer lugar, la colaboración entre el IMC y la planificación estratégica aporta una visión más



completa de las características de las audiencias. La planificación estratégica investiga y analiza al consumidor desde los puntos de vista de la sociología, la psicología, la comunicación para generar grupos, tipos y estereotipos y estudia que percepción tienen de la marca mientras que el IMC aporta información sobre hábitos, preferencias, comportamientos reales. La publicidad aporta la herramienta de que le ayuda a que su comunicación sea más eficiente – la planificación estratégica -- y, el IMC aporta datos cuantitativos sobre el comportamiento de los clientes/consumidores. De esta manera, la marca integra y mejora su conocimiento del consumidor lo que debe redundar en estrategias más efectivas y mejores retornos a las inversiones en comunicación.

En segundo lugar, los *planners* suelen estar en las agencias de publicidad y/o comunicación en vez de estar integrados en el equipo gestor de la marca. Esto supone que los *planners* tienen una visión más de comunicación que de marketing con lo que su aportación a las acciones de la marca que no sean de comunicación es más limitada de la que podría ser. La comunicación de la marca es esencial pero la marca tiene otros puntos de contacto en los que la marca emite mensajes y estos serán más efectivos si son creados y gestionados por los mismos equipos. La relación entre el IMC y la planificación estratégica de la comunicación es muy estrecha y beneficiosa para la marca pero que, por las experiencias directas que tienen los autores de este documento, los *planners* siguen sin estar integrados en el equipo de la marca.

En tercer lugar, ante la explosión de la comunicación online y el desarrollo de las TICs, la planificación estratégica debe evolucionar para tener el mismo nivel de competencia que tiene en la publicidad en la gestión de los puntos de contacto y en las otras herramientas del mix de comunicación. Desde las relaciones públicas hasta la gestión de las comunidades de la marca – *Brand Communities* --, desde la información disponible en el punto de venta hasta los comentarios que se hagan en las redes sociales; desde las operaciones de la empresa y el contacto de los empleados con los clientes hasta la gestión de los recursos humanos, la marca debe transmitir un mensaje único, generar las mismas expectativas y promover

experiencias que apoyen y beneficien a la entrega de la promesa de la marca a sus *stakeholders*. La integración de las comunicaciones de la empresa necesita la integración de los mensajes para ser efectiva.

Desde el punto de vista de los contenidos del trabajo de campo, se estima que la evidencia académica apoya investigar sobre el impacto de las nuevas tecnologías en la relación Empleado/Organización y en la relación Empleado/Marca.

Sin embargo, el tema que se debe abordar en profundidad en las entrevistas es relación entre la Comunicación Interna y el *internal branding*. El respaldo académico ha quedado patente en la discusión anterior: los autores coinciden que el público objetivo más importante para una empresa/organización es su público interno (Borrini, 1997) lo cual contrasta con el estado actual de la Comunicación Interna. Esta disciplina ha estado consolidándose en los últimos años como demuestran los estudios publicados por el observatorio de la Comunicación Interna e identidad corporativa.

Los autores también coinciden que la Comunicación Interna debe ser revisada. Primero, es relevante que la Comunicación Interna empiece a preocuparse por el concepto marca, lo cual es un reconocimiento del valor estratégico que tiene, su impacto en el rendimiento de la empresa pues las marcas generan valor. Segundo, que el concepto de marca aplicado a las audiencias internas es un concepto fundamental para que se puedan aplicar las metodologías, procesos y herramientas de otras disciplinas de la comunicación, como la planificación estratégica de la publicidad. Tercero, se concibe a la marca como un aglutinador de los objetivos, propósitos y actitudes de los empleados y como un sistema de relaciones necesaria para cohesionar la organización.

Sin embargo, la Comunicación Interna depende en la mayoría de los casos, según el IV estudio (VVAA, 2007), del departamento de recursos humanos y, en algunos casos del departamento de comunicación. El hecho de que el departamento de marketing sea el experto dentro de la empresa en comunicación persuasiva y que no participe en la Comunicación Interna, le resta eficacia. Como apuntaba Capriotti

(1999), la planificación estratégica de los mensajes no es utilizada por la Comunicación Interna mientras que es una herramienta habitual en publicidad y relaciones públicas.

En este punto se detectan varios temas a incluir en la guía de las entrevistas. En primer lugar, es necesario explorar cómo los expertos en Comunicación Interna, en marketing, en recursos humanos perciben la relación entre la Comunicación Interna y el *internal branding* para explorar sus experiencias y opiniones reales. En segundo lugar, es necesario explorar la ubicación del *internal branding* en la organización porque evidentemente necesita ser una política impulsada y respaldada por el equipo directivo de la organización. El tema de su ubicación en la organización no es baladí pues influye tanto a nivel de compromiso de la organización con él, como nivel de recursos que se le asigne. Es decir, los dos ingredientes básicos para que cualquier iniciativa prospere en la organización.

Por último, y puesto que el propósito de esta investigación es explorar cómo se aplica la planificación estratégica de la comunicación de marca en el *internal branding*, se estima necesario revisar los soportes académicos disponibles en aras de investigar la aplicación de la planificación estratégica al *internal branding* y que formará parte de los temas a explorar en el trabajo de campo.

Según *Interbrand*,

*Existe un vacío en cómo conseguir que los empleados estén capacitados para generar las experiencias que la marca promete a sus clientes. De hecho y desde el punto de vista de marketing, los componentes de la implementación de la marca no contempla, en la mayoría de las empresas, que los empleados tengan la oportunidad de entender cómo pueden gestionar estas experiencias para la percepción de la marca mejore después de cada experiencia.*

El *internal branding* nace como una respuesta a la necesidad de mejorar el conocimiento, la comprensión y la involucración de los empleados con la marca para que estos a su vez puedan mejorar la experiencia que el cliente tiene con la marca, especialmente importante en los empleados de las marcas de servicios que están de cara al público. En el contexto del marketing interno, el *internal*

*branding* se identificó como una herramienta que se encarga de la creación y el mantenimiento de la comprensión y de su compromiso con los valores y objetivos de la empresa por parte de los empleados. *Internal branding* concentra sus esfuerzos en alinear a los empleados con los valores de la marca, su promesa y sus objetivos a través de fomentar la comprensión y el compromiso de los empleados (Thomson *et al.*, 1999).

La estrategia de *internal branding* es un factor crítico de éxito de la marca y por lo tanto de la empresa (Goom *et al.*, 2008) porque alinea la cultura, la infraestructura, el liderazgo y los sistemas de medición de la empresa mientras que le otorga a los empleados la capacidad de vivir la marca en cómo desarrollan su trabajo, tanto ante sus clientes internos como externos, mientras que aportan sus propias expresiones personales y actitudes (Giehl y LePLa, 2012:7).

El *internal branding* produce consumidores de altas prestaciones, que producen unos ingresos por encima de la media, mejores márgenes o que compran una gama de producto más amplia y produce niveles más altos de involucración de los empleados (Speak, 2009). Cuando los empleados están altamente involucrados con aquellos elementos diferenciadores valorados por los consumidores, el resultado es una marca fuerte. Si los empleados están altamente involucrados con la marca crean clientes altamente involucrados. El *internal branding* es una innovación que conecta a los empleados con los clientes.

*Internal branding* tiene un impacto positivo en que los empleados se identifiquen con la marca. *Internal branding* tiene un impacto positivo en el compromiso de los empleados con la marca. *Internal branding* tiene un impacto positivo en la lealtad de los empleados a la marca. *Internal branding* tiene un impacto positivo en la performance de los empleados en el cumplimiento de la promesa de la marca (Punjaisri, Evanschitzky y Wilson, 2009). Para aumentar la lealtad y compromiso de los empleados a la marca que se consigue por medio de un esfuerzo continuo, consistente e inspirador para que ellos produzcan la experiencia total positiva que la marca les promete a los clientes (Wolfenbarger & Gilly, 1998).

La planificación estratégica aporta a la estrategia de *internal branding* los siguientes beneficios. En primer lugar, para que una estrategia de *internal branding* tenga éxito tiene que conocer al público objetivo – en este caso los empleados – con profundidad y para ello, la planificación estratégica le aporta toda su metodología, procesos y herramientas que se ha demostrado que aumentan la efectividad de las campañas de publicidad. En la elaboración de la estrategia de *internal branding*, la planificación estratégica de los mensajes contribuye a entender con mayor precisión las características e idiosincrasias de los empleados para que los mensajes que la marca les envíe sean más eficientes.

La plataforma de comunicación –la *copy strategy*– es la herramienta de la planificación estratégica que sistematiza y alinea la construcción de la argumentación del mensaje a ser transmitido para aumentar su persuasión y para que contribuya a reforzar el patrimonio de la marca. Hasta ahora, la *copy strategy* es una herramienta de uso común en el proceso de la formulación de la estrategia de la comunicación externa, pero no se han encontrado evidencias en la literatura examinada que se esté usando en la Comunicación Interna, actualmente liderada por el departamento de recursos humanos o, en empresas más avanzadas, por el departamento de Comunicación Corporativa. De todos los autores estudiados, ninguno excepto uno, mencionan el tema de la planificación estratégica de los mensajes de la marca en su comunicación con los empleados en los programas de *internal branding*. Capriotti (1999:40) evidencia esta situación cuando asevera que la Comunicación Interna no empieza ni usa las metodologías y los procesos de la planificación estratégica. De hecho, en ninguna de las fuentes primarias o secundarias analizadas en la elaboración de este documento, se menciona la planificación estratégica de los mensajes en la Comunicación Interna; los autores solo hacen referencia a ella cuando tratan la comunicación externa.

Además, la planificación estratégica ayuda a la construcción de la marca internamente porque aporta consistencia y coherencia a los mensajes (Schultz *et al.*, 2003) que la marca envía evitando incongruencias, inconsistencias e irrelevancias en los mensajes que la marca emite, mejorando la reputación interna

(Villafañe, 2013) a la vez que homogeniza las percepciones internas con las externas (Sartain y Schumann, 2006).

En segundo lugar, la planificación estratégica aporta al *internal branding* la concienciación de los empleados como embajadores de la marca más que meros vendedores o prestadores de servicios. La planificación estratégica homogeniza los mensajes de la marca y los contextualiza dentro de la estrategia de la marca y así los empleados pueden entender con mayor profundidad los objetivos de la estrategia de la marca. La planificación estratégica desarrolla la argumentación de la promesa de la marca y la hace más persuasiva e involucrante, también a los empleados. Un mayor conocimiento de la estrategia de la marca, además, ayuda a los empleados a poder mejorar la experiencia del cliente/consumidor. La planificación estratégica trabaja también en proveer al empleado las argumentaciones necesarias para que el empleado informe, comunique y persuada al cliente de la superioridad y/o adecuación de la promesa de la marca. En su interacción, el empleado puede demostrar que no solo entiende y está convencido de la marca para la que trabaja sino que además tendrá una actitud y un comportamiento en línea con la promesa de la marca, lo cual reforzará el vínculo del cliente/consumidor con ella a través del empleado. El empleado entenderá que su relación con el cliente no es funcional exclusivamente; el empleado reconocerá la importancia de la lealtad de los clientes a la marca y que la lealtad es el resultado de las percepciones subjetivas y condicionadas del cliente.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Introducción**

Este capítulo se encarga de sentar las bases metodológicas sobre las que se sustentará la presente investigación. De este modo, tras la revisión de la literatura académica realizada en el segundo apartado de esta tesis doctoral, se trata de introducir la metodología, así como justificar la utilización de las distintas herramientas, la muestra o el análisis de la información que se realizará más adelante.

Es, por tanto, un punto de partida para aplicar los elementos necesarios que dirijan este trabajo a dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas en el primer capítulo.

#### **3.2. Metodología aplicada**

Partiendo de la afirmación que realizan Wimmer y Dominick (1996:28), hay que tener en cuenta que el enfoque elegido por el investigador dependerá de los objetivos y la finalidad, así como de los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación. En este caso, se presentan a continuación los métodos más adecuados para recopilar información de cara a la respuesta de las preguntas de investigación.

Se debe considerar, como afirmación inicial, que una investigación factible trata de identificar los problemas en lo relacionado con los conceptos que se han desarrollado en los temas anteriores, tales como el cambio de paradigma del marketing, la marca, el IMC, la planificación estratégica y el *internal branding*.

La investigación se plantea en dos vertientes. En primer lugar, la parte documental, de naturaleza retrospectiva y exploratoria que acude a fuentes primarias y secundarias y, en segundo lugar, el trabajo de campo que acude a fuentes primarias a través de herramientas cualitativas, en este caso, las entrevistas en profundidad a expertos, especialistas y académicos.

### 3.2.1. Investigación documental

Entendemos como investigación documental en esta investigación la presentación de aquellas referencias que la comunidad académica ha realizado sobre la comunicación del *internal branding*. Para ello, es necesario contextualizar y conceptualizar esta disciplina en su entorno tanto competitivo como organizacional. Este proceso de revisión del estado de la cuestión identifica y singulariza los fundamentos del *Internal branding* como una respuesta de la organización al cambio de orientación estratégica de la organización. La estrategia de orientación al Cliente implica una evolución de aspectos esenciales en la ventaja competitiva que influyen en la estructura de la organización (Strategor, 1995). Al ser una disciplina joven, el *internal branding* no ha generado todavía un corpus de conocimiento lo suficientemente sólido ni consensuado sobre aspectos esenciales de su naturaleza, características y límites para su comprensión en profundidad que faciliten su adopción y aplicación en situaciones reales de la organización. Por lo tanto, es necesario establecer los fundamentos académicos y profesionales del *internal branding* y de la planificación estratégica de la comunicación de la marca para afrontar la pregunta de investigación. Esta fase de la investigación establece las bases para poder respaldar con solidez y profundidad los temas a ser tratados en la investigación de campo.

Esta investigación aporta la novedad de vincular dos áreas de conocimiento que, en función del desarrollo actual del *internal branding*, puede contribuir a su desarrollo conceptual y operativo. Al igual que otros instrumentos de comunicación han adoptado la planificación estratégica de la comunicación de marca entre su abanico de modelos, metodologías y herramientas para la formulación de las estrategias de comunicación, se estima relevante investigar la conveniencia e interés sobre las aportaciones que la planificación estratégica de la comunicación de marca puede hacer en la gestión de la relación Empleado/Marca.

Es importante mencionar en este punto que la mayoría de las fuentes académicas y profesionales existentes son anglosajonas, lo que evidencia el que la atención y el interés que el *internal branding* despierta es desigual entre diferentes culturas.



Este hecho, le proporciona a la presente investigación el valor añadido de introducir y exponer a la comunidad académica y profesional no angloparlante el concepto de *internal branding*.

A continuación, se seguirá un proceso sistematizado de recolección, organización y análisis de información sobre estos conceptos para relacionarlos y poder interpretar los datos recogidos en el siguiente paso y así poder llegar a unas conclusiones con suficiente solidez y respaldo académico.

### **3.2.2. Investigación de campo**

Este trabajo consistirá en una investigación cualitativa basada en entrevistas enfocadas abiertas a profesionales y académicos en relación con los elementos que conforman el *internal branding*. Así, se ha diseñado un método de investigación dividida en tres fases: diseño de la muestra, diseño de la recogida de información y el diseño del análisis de dicha información recogida.

#### **3.2.2.1. La muestra**

La muestra seleccionada para poner en funcionamiento esta herramienta de entrevista parte de una definición del universo de profesionales, expertos y académicos en la gestión de la marca con responsabilidades gerenciales y que estén implicados en la comunicación de la organización. Esta definición es la que permita seleccionar una muestra más específica.

El diseño de la muestra se va a basar en un criterio no probabilístico, y se tiene en cuenta el criterio del investigador para tomar la muestra de profesionales a entrevistar (Peón,2004). Se trata, pues de una selección que se basa en los criterios de su desempeño laboral en áreas de gestión de marcas y/o su contacto con la Comunicación Interna. Los detalles de la composición y tamaño de la muestra se describen en el punto 3.5 de este apartado.

#### **3.2.2.2. Recogida de la información**

La entrevista a profesionales es la herramienta escogida para la fase cualitativa de la investigación. Dentro de las posibilidades que se presentan, se ha seleccionado la “entrevista estandarizada abierta”, un tipo de entrevista enfocada. Al tratarse de una entrevista enfocada, se han diseñado las siguientes herramientas:

- Convocatoria de los expertos solicitando su colaboración en el presente proyecto de investigación.
- Guión con las preguntas a realizar al entrevistado.
- Método de recogida de información, para estandarizar dicha labor.
- Método de registro de información, para archivar y acceder a esta información de la forma más eficiente posible, permitiendo su interpretación por parte del investigador.

La convocatoria es una herramienta que busca sistematizar la consecución de las citas con los expertos. En esta convocatoria se informa al interesado sobre la duración, el lugar o los temas a tratar, introduciendo someramente la temática de la presente investigación, así como sus motivaciones.

El guión, como base de la entrevista, es una guía para orientar la conversación, aunque finalmente se trate de un diálogo abierto con interacciones libres entre los dos participantes: entrevistador y entrevistado.

El registro de la información se realizará mediante grabación digital, con el consentimiento del entrevistado. Así, se recogerá toda la información en la transcripción de la conversación para clasificarla y analizarla en profundidad.

### **3.2.2.3. Análisis de la información**

Para el análisis de la información obtenida, se ha seleccionado un criterio específico con el fin de analizar y clasificar los datos y las opiniones recogidas en las entrevistas. Este criterio se basa en la naturaleza relacional de las marcas y se fundamenta sobre el rol integrador que la marca debe tener en la organización y sus *stakeholders*. Para ello, se identifican los actores que participan directa y

activamente en la formulación e implementación del *internal branding* para establecer las relaciones entre ellos en aras de gestionar la percepción, las actitudes y el comportamiento de los empleados en la entrega de la promesa de la marca en su interacción con los clientes y con el resto de los *stakeholders*. Este criterio se divide en cuatro variables:

- La organización como promotora y garante de la ventaja competitiva,
- La marca como máximo exponente de la propuesta de valor de la organización a sus *stakeholders*,
- El cliente como el propósito de los esfuerzos de la organización,
- El empleado, en sus diferentes roles cara a la marca, como facilitador de la entrega de la promesa de la marca.

La naturaleza relacional de las marca se puede conceptualizar en las permutaciones de estas cuatro variables en parejas, es decir, analizando separadamente la relación, por ejemplo, organización/marca o cliente/marca para, después, poder entender las complejas relaciones entre todas las variables constituyentes del *internal branding* que, obviamente, sitúa al empleado como denominador común de todas estas relaciones. El análisis de la información se realiza bajo este criterio para facilitar la disección, clasificación y examen de las relaciones entre estos cuatro elementos con el fin de entender la función y los beneficios que el *internal branding* tiene en el *engagement* de los *stakeholders* con la marca.

### **3.3. Técnica de investigación**

Como ya se ha señalado previamente en este apartado, el trabajo de campo se ha realizado mediante una técnica cualitativa, partiendo de la entrevista. Esta entrevista cualitativa se trata de una herramienta comúnmente utilizada en la investigación social. Según Oxman (1998:9) se trata de una interacción verbal cara a cara con preguntas y respuestas orientadas a una temática específica.

Merton y Kendall (en Flick, 2014) sostienen que este tipo de entrevistas, por ellos denominado entrevista focalizada, se caracteriza por la exposición de los entrevistados a una situación social concreta, en la que se pretende la obtención

de las fuentes cognitivas y emocionales de las reacciones de los entrevistados ante algún suceso, para lo cual se centra en las experiencias subjetivas de quienes se han expuesto a la situación. Para ello, la entrevista debe basarse en cuatro criterios entrelazados:

1. No dirección (tratar que la mayoría de las respuestas sean espontáneas o libres, en vez de forzadas o inducidas)
2. Especificidad (animar al entrevistado a dar respuestas concretas, no difusas o genéricas)
3. Amplitud (indagar en la gama de evocaciones experimentadas por el sujeto)
4. Profundidad y contexto personal ("la entrevista debería sacar las implicaciones afectivas y con carga valórica de las respuestas de los sujetos, para determinar si la experiencia tuvo significación central o periférica. Debería obtener el contexto personal relevante, las asociaciones idiosincrásicas, las creencias y las ideas"). (Valles, 2002:185)

De los distintos tipos de entrevista que conocemos, se utilizará la denominada entrevista enfocada, que es de gran ayuda para la investigación cualitativa. Ya que, como reflexionan Báez y de Tudela (2007), es una herramienta útil y en la que se da la mayor interacción entre el investigador y una fuente primaria.

Por su parte, Sierra (1998) sienta las diferencias existentes entre la entrevista en profundidad y la entrevista enfocada, ambas enmarcadas dentro de la técnica de investigación denominada entrevista cualitativa. La principal diferencia, según muestra el autor, es la predeterminación en la orientación de la entrevista que nos lleva a la elección de los entrevistados.

La aplicación de esta entrevista enfocada se debe a la necesidad de encontrar un punto de interés común en el desarrollo profesional entre los entrevistados. Para que la herramienta cumpla con los requisitos de este tipo de entrevistas, se ha realizado una justificación de la estructura del guión así como de las preguntas que se realizan en la entrevista. Este guión hará las veces de indicador para obtener respuestas específicas sobre cada uno de los temas de interés de la

investigación. Esta herramienta, distinta a una entrevista cerrada, permite completar la información cuanto sea necesario.

Como conclusión, la entrevista enfocada que se utilizará para el trabajo de campo será abierta para sacar el máximo beneficio de las entrevistas realizadas y de este modo dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en temas anteriores. En este sentido, es necesario justificar el guión a utilizar en el presente estudio.

### **3.4. Justificación y estructura del guión**

La confección de una guía es clave para alcanzar el objetivo de conseguir extraer la máxima información relacionada con la pregunta de investigación (Vallés, 2002; Peón, 2004; Olaz, 2008) Así pues, el objetivo de este guión es, precisamente, elaborar un documento básico que ayude al desarrollo y la homogenización de la investigación de campo para que sea lo más exhaustiva posible (Pérez, 2009). "La guía de la entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante" (Rodríguez Tarodo, 2012:207) y permite adaptar cada entrevista a las experiencias y conocimientos de cada entrevistado, abriendo la posibilidad de explorar y profundizar en aspectos específicos de la pregunta de investigación (Olaz, 2008), especialmente importante cuando se inicia la exploración de un tema inédito como el que aborda esta investigación.

A tal efecto, se han diseñado una serie de preguntas para explorar la utilización la planificación estratégica de la comunicación de marca. Se han dividido en dos grupos, en primer lugar, tres preguntas exploratorias abiertas de carácter general para ubicar y contextualizar el *internal branding* en la experiencia del entrevistado y que abordan las relaciones entre los actores involucrados. A continuación, se han preparado seis preguntas abiertas específicas a la planificación estratégica de la comunicación de la marca a empleados. Y por último, se añade una décima pregunta específica para explorar la necesidad del desarrollo de un modelo de planificación estratégica de la comunicación de la marca a empleados que contribuya a la formulación de estrategias de comunicación del *internal branding*.

P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?

Esta primera pregunta está enfocada a explorar cual es el valor que la marca aporta a las organizaciones para ratificar las ideas presentadas en el marco teórico sobre la evolución del paradigma del marketing y sobre la gestión de marcas. Esta pregunta aporta luz sobre el estado actual de la evolución de la estrategia de las organizaciones en relación a la marca, es decir, si en la experiencia del panel de expertos percibe que el cambio de paradigma es una realidad o si, por el contrario, se sigue considerando como un estado necesario y deseado por las organizaciones pero que, como indica la revisión documental, todavía sigue siendo una asignatura pendiente. Esta pregunta tiene como objetivo, aparte de introducir el tema a investigar, valorar si las organizaciones son conscientes del cambio de paradigma y, en caso afirmativo, cuales son las experiencias de los entrevistados tanto sobre la evolución como la necesidad de que esta evolución se produzca.

Esta pregunta incide en identificar el valor que la marca aporta a la organización y como este valor se tangibiliza en organizaciones marquistas, es decir, en aquellas organizaciones que dependen de la marca como activo esencial en la generación de valor y como vector de competitividad. Según el paradigma de orientación al cliente – y como se ha argumentado en el marco teórico – la marca ha trascendido a su rol de identificador de una determinada propuesta comercial para convertirse en uno de los elementos que aglutina y representa la propuesta de valor de la organización a sus *stakeholders*. Por lo tanto, el propósito de esta pregunta es identificar el valor que la marca le aporta a la organización.

Además, esta pregunta profundizará en cómo se gestiona la marca cara a sus *stakeholders* principales para crear, mantener y potenciar la marca como un activo estratégico en el performance de la organización en su entorno competitivo.

P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?

Bajo las premisas argumentadas en el marco teórico, el modelo de orientación al cliente contempla que todos los puntos de contacto entre el cliente y la marca

construyen las expectativas y las experiencias que el cliente tiene con la marca. Todos y cada uno de ellos deben transmitir la misma promesa de marca y deben servir como parte del proceso de creación y gestión del patrimonio de la marca. Por medio de conocer las interacciones que se producen entre el cliente y la marca en cada uno de los puntos de contacto se pueden aprovechar las características de cada punto de contacto para que la transmisión de la promesa de la marca se produzca con el mayor grado de eficiencia posible. Esta eficiencia, no solo se debe medir en función de los retornos económicos y financieros de las inversiones realizadas sino que, y es el propósito fundamental del *Internal branding*, debe potenciar el grado de *engagement* que los *stakeholders* tienen con la marca. La marca, por lo tanto, evoluciona de su rol identificador y descriptivo de la promesa de la marca para convertirse en un sistema de relaciones entre sus *stakeholders*.

En especial, esta pregunta profundiza en el análisis de la visión que el panel de expertos tiene sobre el *engagement* de los empleados en la aportación de valor al patrimonio de la marca. Como se argumenta en el marco teórico, todos los puntos de contacto son importantes en la creación y la gestión de las expectativas y experiencias, pero son los empleados -- sobre todo en el sector servicios y en el B2B -- los que pueden humanizar la promesa de la marca al materializar y reforzar por medio de su conocimiento, involucración y comportamiento durante la involucración, la percepción y por ende el grado de satisfacción de los clientes con la marca. Por lo tanto, esta pregunta busca identificar el papel que los empleados juegan en la transmisión de la promesa de la marca es también como una fuente de aportación de valor al cliente.

Esta pregunta tiene como objetivo identificar a los *stakeholders* de la marca y el rol que ellos juegan en la generación de elementos diferenciales y focalizarse en cuestionar al panel de expertos sobre el rol de los empleados en este proceso de gestión del valor de la marca.

### P3: ¿Cómo la Comunicación Interna trata a la marca?

Desde la perspectiva de la marca como un sistema de relaciones y que estas relaciones dependen en gran medida de las expectativas que la marca crea a través de la comunicación, las organizaciones integran sus acciones de comunicación para que todos los departamentos y personas de la organización involucradas en crear y entregar la promesa de la marca estén alineadas y sean consistentes con la estrategia de la marca. Todos los puntos de contacto son importantes en la configuración de las expectativas y en la creación de las experiencias promovidas por la marca y tienen que contribuir a la consistencia y coherencia de la percepción de la marca. Las organizaciones y las marcas deben evitar discrepancias entre la percepción externa y la interna y para ello es necesario cuestionar si la Comunicación Interna es la herramienta adecuada para cumplir este objetivo.

En el proceso de evolución del marketing argumentado en el marco teórico, tanto el marketing experiencial en primera instancia y en sus posteriores estadios a través del marketing interno, los gestores de las organizaciones y de las marcas identifican que la comunicación de la marca con los empleados es un elemento importante en la gestión del *engagement* que estos demuestran con la marca, con la organización y con los clientes. Al igual que la comunicación es un elemento estratégico en la creación y gestión de las expectativas de las audiencias externas, el marketing interno es la respuesta de la organización a la necesidad de informar, comunicar y establecer las bases de la relación de la organización con sus *stakeholders* internos.

Sin embargo, y según las conclusiones del marco teórico, los autores de referencia se cuestionan si la Comunicación Interna es la herramienta más adecuada para promover las relaciones que la marca establece con sus audiencias internas, y si cuenta con las metodologías, procesos y herramientas que contribuyan a mejorar su eficacia. La planificación estratégica de la comunicación de la marca es utilizada para mejorar su efectividad en la comunicación externa. La publicidad ha desarrollado esta disciplina para contrarrestar la pérdida de eficacia de sus inversiones en comunicación y después



ha sido adoptada por otras herramientas comunicacionales como las relaciones públicas.

Esta pregunta tiene como propósito recoger las opiniones del panel de expertos sobre si la Comunicación Interna, que depende habitualmente de los departamentos de Recursos Humanos o del departamento de Comunicación Corporativa de las organizaciones, cuenta con las metodologías, procesos y herramientas para comunicar eficientemente la estrategia de la marca a los empleados, especialmente en situaciones en las que el empleado interactúa en nombre de la marca con el cliente. De la investigación de las fuentes académicas revisadas se hace evidente que es necesario que la Comunicación Interna adopte los principios directores de la Planificación Estratégica de la comunicación de marca y adapte sus metodologías, procesos y herramientas para promover la estrategia de la marca a sus audiencias externas, especialmente a los empleados para adecuar su conocimiento, su alineamiento y su contribución a la experiencia positiva total que los clientes tienen con la marca.

Estas tres preguntas ubican y contextualizan la importancia que los empleados tienen en la gestión de las experiencias que la marca propone a su mercado y preparan la discusión sobre la aportación de la planificación estratégica de la comunicación de la marca en su comunicación con los empleados como una nueva área de mejora en las relaciones que la marca tiene con sus *stakeholders*.

A continuación, ya en la parte central de la investigación, se establecen una serie de preguntas enfocadas a explorar con profundidad el propósito de esta investigación. Estas preguntas, de naturaleza abierta, abordan los temas relevantes para contestar la pregunta de investigación.

P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?

El objetivo de esta pregunta es conocer las experiencias individuales del panel de expertos en los programas de *Internal branding*, y analiza tanto su involucración directa en estos programas como el conocimiento sobre las políticas de *internal*

*branding* en las organizaciones y marcas en las que ha tenido responsabilidades. Esta pregunta aborda los aspectos específicos del *Internal branding*, su comprensión por parte de los equipos gestores de la marca y la importancia que las organizaciones otorgan a la gestión activa del conocimiento, comprensión y afiliación de los empleados con la marca. Esta pregunta incide, por lo tanto, en conocer la predisposición hacia el *internal branding*.

Se requiere al panel que detalle su conocimiento e involucración en estos programas, qué le aportan a la marca y a la organización así como su relevancia en la gestión de la marca como un activo estratégico de la organización.

Esta pregunta pretende corroborar una de las conclusiones más relevantes que emana de la revisión de la literatura existente en la que se evidencia que la penetración del *internal branding* es escasa en la mayoría de las organizaciones. Puesto que estas políticas son de carácter interno y normalmente no se puede tener acceso a ellas, esta pregunta verifica si el *internal branding* es un área de preocupación en las organizaciones y qué recursos se dedican a él para por medio de recoger los testimonios directos de aquellos que tienen competencias, ya sean académicas como profesionales, sobre el *internal branding*.

P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la Comunicación Interna? ¿Y las de *internal branding*?

Esta pregunta aborda el tema de la comunicación del *internal branding* y pretende contraponer las metodologías, procesos y herramientas utilizados en la formulación de las estrategias de la Comunicación Interna con las utilizadas en la comunicación externa de la marca, específicamente en publicidad y en RR PP. La premisa básica sobre la que se sostiene esta pregunta es que la planificación estratégica de la publicidad y las RR PP se construye sobre el imperativo de conocer con el mayor grado de profundidad posible al receptor del mensaje – al cliente – para poder establecer la superioridad y diferencias del producto/servicio con respecto a su competencia. Entender los frenos, las barreras y otros condicionantes de comportamiento del cliente es una disciplina altamente

desarrollada y que depende del departamento de marketing de la organización. Sin embargo, y como conclusión de la investigación documental, excepto en muy contadas situaciones se trata a los empleados con el mismo rigor que se tratan a los públicos externos, según los estudios de casos específicos explorados durante la revisión documental. Por lo tanto, si la comunicación externa dedica grandes esfuerzos por conocer a sus audiencias externas, ¿Por qué no se usan los mismos esfuerzos para conocer en profundidad a los empleados como público objetivo estratégico en la entrega de la promesa de la marca?

Como se ha analizado en el marco teórico, existen diferentes modelos planificación estratégica de la publicidad y todos ellos tienen en común sistematizar el estudio de las relaciones entre los diferentes actores involucrados en la actuación y desempeño de la marca, en cómo se estructura la propuesta de valor de la marca y sobre qué elementos establece su estrategia.

Por medio del análisis del estado de sistematización del proceso de formulación de las estrategias de *internal branding* se estudia la necesidad de que la Comunicación Interna adopte los preceptos de la planificación estratégica de la comunicación de la marca para mejorar su eficacia. Al establecer la relación entre la comunicación a los empleados y su nivel de *engagement* con la marca, se busca entender como la Comunicación Interna aborda la Comunicación Interna de la marca, cuales son las competencias de la Comunicación Interna en la comunicación de la marca a empleados, como se formulan estos programas y como se evalúan.

En particular se profundizará en las aportaciones que la planificación estratégica de la comunicación de la marca hace en sus acciones de comunicación a las audiencias externas y como ésta puede ser utilizada en los proceso de comunicación a los empleados, ya sea bajo el paraguas de la Comunicación Internal o sí, por el contrario, se estima necesario adaptar estas metodologías, procesos y herramientas en la gestión del *engagement* de los empleados con la marca.

P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?

Con esta pregunta se pretende obtener información sobre los actores involucrados en el proceso de formulación de la comunicación de la marca a los empleados. A diferencia de la Comunicación Interna -- que es responsabilidad del departamento de RR HH -- el *internal branding* es una disciplina transversal a la organización en el que convergen el resto de las políticas de la organización con lo que no está claramente definido qué departamento y/o que personas de la organización deben liderar el *Internal branding*.

Según las conclusiones de la investigación documental, y al ser una disciplina joven y en muchos casos desconocida por las organizaciones, es necesario profundizar en los aspectos de procedimiento y sistematización, en la asignación de recursos y en las atribuciones de responsabilidades de cada una de las partes involucradas en el *internal branding*.

Esta pregunta pretende identificar quiénes (departamento y/o personas) dentro de la organización deben estar activamente involucrados en el diseño, gestión, implementación y la evaluación del *internal branding* y, evidentemente, contrastar el rol que cada uno juega en la formulación de la política de comunicación del *Internal branding*. Construyendo sobre la idea de que la marca es un sistema de relaciones, una vez identificados los actores es necesario analizar qué relación tienen entre ellos en el proceso de formulación del *Internal branding* y, más específicamente, en la formulación de sus estrategias de comunicación.

Esta pregunta aborda los fundamentos de un posible modelo de planificación estratégica de la comunicación del *internal branding*.

P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?

Una vez establecidos los actores que participan activamente en la formulación de la estrategia de comunicación del *internal branding*, es necesario analizar los elementos constituyentes que cada actor aporta al proceso de la estrategia de comunicación.

Esta pregunta busca identificar los elementos que cada actor aporta en el proceso de comunicación de *internal branding*. Es decir, sobre qué elementos, evidencias, estudios, signos, símbolos, ideas se sostiene la estrategia de la marca aplicada a los empleados.

Esta pregunta debe estar enmarcada en los modelos de planificación estratégica utilizados por la publicidad y las RR PP. Estos modelos, como se argumenta en el marco teórico, exploran, contraponen y generan nuevas asociaciones entre información existente de los elementos competitivos de la marca con el objetivo de aumentar la competitividad de la marca en cualquiera de sus aspectos. En este marco, esta pregunta está orientada a entender las relaciones entre los diferentes elementos sobre los que se configura la percepción de la marca por parte de los empleados. Por ejemplo, qué elementos de la marca son más relevantes para ellos, qué políticas de la empresa contribuyen a mejorar el *engagement* con la marca, sobre qué elementos se puede construir una estrategia de comunicación de éxito. Identificar estos elementos se hace por medio de la reflexión conjunta con el panel de expertos sobre aquellos aspectos de la organización y sus activos que pueden ser utilizados para mejorar el *engagement* con los empleados con la marca. Es, por decirlo de otra forma, tomar la perspectiva del empleado en su visión sobre las expectativas y experiencias que tiene con la marca; de su percepción de la marca, su afinidad con su promesa y la credibilidad que la marca es capaz de gestionar ante este público objetivo.

Estos elementos emanan de la identidad, la cultura, los procesos, la estructura organizacional, de las políticas; son aquellas evidencias, estudios, signos, símbolos, políticas, ideas que están en la organización – casi siempre incluidas en el constructo marca – es responden a la pregunta: Si yo fuese el empleado, ¿sobre qué se sustenta mi *engagement* con la marca? ¿Qué elementos de la

marca y de la organización son relevantes para influenciar el *engagement* de los empleados? ¿Cómo tiene la marca que construir su relación con los empleados? ¿Sobre qué elementos se establece la relación? Estas preguntas implican, al igual que la planificación estratégica de la publicidad pone al público objetivo en el centro para entender su punto de vista, que la planificación estratégica aplicada al *internal branding* sitúa al empleado en el centro del sistema de relaciones y analiza estos elementos bajo su punto de vista específico. Considerar al empleado como un público objetivo estratégico en la estrategia de comunicación de la marca implica tomar su punto de vista para analizar cómo se crea y gestiona su conocimiento, su comprensión y su afiliación con la promesa de la marca y cómo promover su aportación proactiva al bienestar de la marca y de sus otros *stakeholders*, en especial el bienestar de los clientes.

Por lo tanto, para poder recabar la información adecuada y para organizarla adecuadamente, el *internal branding* necesita metodologías, procesos y herramientas que contribuyan con *insights* accionables y eficientes sobre los empleados.

P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?

Esta pregunta es relevante porque, el *Internal branding* es una disciplina joven y poco extendida entre las organizaciones. Existen casos estudiados en el marco teórico que ejemplifican la solvencia de esta disciplina y su necesidad en las organizaciones que tienen que competir por mantener su clientela pero lejos de poder sistematizar un esquema general, la gestión de los programas de *internal branding* es tan escasa como compleja. Tanto por su transversalidad como por la peculiaridad de la relación empleado/marca, el *internal branding* es una disciplina con una gestión transversal a la organización, con implicaciones estratégicas y que afectan a tres activos intangibles principales de la organización (marca, empleados y clientes).

El *internal branding* se ubica en el área de intersección entre las esferas competenciales de los actores que intervienen: el departamento de marketing, el de RRHH, el de operaciones y el de Comunicación Corporativa, si es que la organización cuenta con él. El *internal branding* no es competencia directa de ninguna de las áreas funcionales de la organización y por lo tanto, su ubicación en el organigrama de la organización, analizar los procesos de toma de decisión y definir la responsabilidad de la gestión son los objetivos de esta pregunta.

Además y en función del tiempo disponible, esta pregunta pretende discutir con el panel de expertos dos conceptos importantes para el *internal branding*. El primero es la relación entre el liderazgo y el *internal branding*. Y el segundo, la integración del equipo de *internal branding* en el organigrama de la organización.

P9: ¿Cómo se podría medir con la eficacia de las estrategias de comunicación de marca a públicos externos?

El objetivo último del *internal branding* es contribuir a la sostenibilidad y crecimiento de la organización por lo que es necesario prever como se va a evaluar su incidencia en el patrimonio de la marca. Los equipos gestores las marcas cuentan con un abanico de metodologías, procesos y herramientas para medir el patrimonio de la marca y la reputación externa pero, según las conclusiones de la primera fase de esta investigación, solo existe un modelo conocido para monitorizar y evaluar la reputación interna de la marca (Villafañe, 2013).

Por lo tanto, el objetivo de esta pregunta es explorar desde el punto de vista del panel de expertos qué procedimientos se están utilizando para evaluar la relación empleado/marca, cuales serían los más factibles de ser utilizados y que elementos deberían ser monitorizados.

P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?

El objetivo de esta pregunta es cuestionar la viabilidad desde el punto de vista conceptual de un modelo de planificación estratégica para formular las estrategias de comunicación del *internal branding*. El punto de vista conceptual se refiere a discutir si las variables utilizadas en el modelo son las adecuadas para cumplir su propósito. Con respecto a la viabilidad conceptual, se pregunta sobre la funcionalidad, aplicabilidad y consistencia del modelo.

Todas estas preguntas exploran las visiones y las experiencias de una serie de reputados especialistas, expertos y académicos sobre la conclusión principal de la investigación documental: la planificación estratégica de la comunicación de la marca a los empleados no cuenta con las metodologías, procesos y herramientas para mejorar la efectividad de sus campañas de comunicación.

Con esta segunda fase de la investigación de la presente tesis doctoral, se obtiene la información necesaria para proceder a su análisis y valoración para responder a la pregunta establecida como foco de esta investigación.

### **3.5. Muestra de estudio**

Como ya se adelantó en el capítulo primero, la muestra ha sido seleccionada de forma no probabilística. Como apuntan Wimmer y Dominick (1996), es necesario que se establezcan unos criterios para la utilización de este tipo de muestras. En primer lugar, se tiene que tener en cuenta la finalidad del estudio. Cuando una investigación no pretende dar una imagen general de la población, sino que busca un perfil específico. En segundo lugar, en estas muestras no probabilísticas el margen de error permitido no debe ser previamente calculado porque la investigación, como se ha referido, trata de establecer unas pautas generales.

Por tanto, de entre los tipos de muestra no probabilística que definen Wimmer y Dominick (1996) se ha seleccionado la muestra estratégica por reunir “elementos seleccionados conforme a unos criterios o características específicas estratégicamente necesarias para la investigación”.

#### **3.5.1. Diseño de la muestra**



El diseño de la muestra se ha realizado en una única fase en la que se han seleccionado no probabilísticamente profesionales de reconocido prestigio. Se trata de profesionales de distintos ámbitos convergentes con el *Internal branding*. Su selección se ha basado en los criterios que según el sentido de la investigación podrían ser más útiles para el trabajo a realizar.

Para esta muestra se ha utilizado lo que Wimmer y Dominick (1996) llaman el muestreo estratégico, que se basa en los criterios del investigador. Es decir, los conocimientos y la experiencia sobre el tema a investigar con los que previamente cuenta el autor de la tesis a desarrollar. Se utiliza en numerosas ocasiones cuando se trata de un estudio cualitativo con una muestra reducida en los que se busca profundizar en la información por encima de la estadística.

Con respecto al tamaño de la muestra, según Yuni y Urbano (2005) "es difícil determinar a cuantas personas se debe entrevistar en un estudio cualitativo". Lo importante es el potencial de cada "caso" para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada".

Este muestreo estratégico es positivo en tanto que permiten una mayor prospección en las entrevistas y otras ventajas como su simplicidad o la facilidad del manejo de datos. En este sentido, para la selección de los entrevistados se han utilizado los siguientes seis filtros:

- Profesionales del Área Gerencial: La muestra de este ámbito está formada por profesionales relacionados con el Área de Gerencia de la empresa (Dirección General o Innovación).
- Profesionales del Área de Marketing con responsabilidades gerenciales: Esta muestra está formada por profesionales que desempeñen o hayan desempeñado en su carrera el cargo de directores de Marketing y que además hayan tenido responsabilidades ejecutivas sobre marcas y sobre equipos de trabajo.

- Profesionales del Área de Comunicación: Esta muestra está formada por profesionales que desempeñen o hayan desempeñado funciones en su carrera en esta área de conocimiento.
- Profesionales del Área de Recursos Humanos: Esta muestra está formada por profesionales que desempeñen o hayan desempeñado en su carrera el cargo de directores de Recursos Humanos
- Profesionales del Ámbito Académico: En este ámbito se incluye a profesores e investigadores de los ámbitos relevantes al *internal branding*.
- En todos los casos se estima necesario tener en cuenta que los entrevistados tengan experiencia en la gestión de marcas de perfil comunicacional alto, provocado por sus inversiones en comunicación, por las estructuras y los profesionales que las gestionan, y las metodologías utilizadas. Para esta investigación se ha pretendido que el mayor número de entrevistados hayan estado – o estén -- familiarizados con los procesos de formulación y gestión de la comunicación externa de la marca y que hayan tenido – o tengan – responsabilidades gerenciales porque se estima fundamental que tengan una visión global de las relaciones que se manifiestan entre las cuatro variables constituyentes del *internal branding* (organización, clientes, marca y empleado).

Estos seis criterios engloban los distintos ámbitos que han sido mencionados anteriormente a lo largo del Marco Teórico. Por lo tanto, la selección de estas cinco áreas se justifica en los distintos puntos de la investigación documental, habiendo aclarado la importancia de cada una de éstas en dicho apartado.

### 3.5.2. Descripción de la muestra

Por lo tanto, y en base a estos criterios, la muestra se compone de catorce sujetos de reconocido prestigio, por su carrera profesional o académica, que han sido agrupados por su área de conocimiento principal:

Categoría	Nombres
Profesionales del	- Eduardo Ballesteros: Director General de

Área de Marketing	<p>Clearchannel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Joan Casaponsa: Ex director general de United Biscuits, Indo, Panrico</li> <li>- José Luis Lacorte: Ex director de Marketing y ex presidente de Henkel Ibérica</li> <li>- Joan Miquel Malagelada: Director de Marketing de Hyundai</li> <li>- José Manuel Zorrilla: Director de Marketing del Museo Picasso Málaga</li> </ul>
Profesionales del Área de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elisenda Ballester: Directora de Comunicación Corporativa de Henkel Ibérica</li> <li>- Dr. Julio Alard: Profesor y académico en Comunicación de marketing</li> </ul>
Profesionales del Área de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gisela Serra: Directora de Recursos Humanos de Henkel Ibérica</li> <li>- Miguel Ángel Romero: Consultor en RR HH</li> <li>- Alfonso Jiménez: <i>People Matters</i></li> </ul>
Especialistas en Planificación Estratégica de la comunicación de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rubén Miramontes: <i>Planner</i> en Y&amp;R</li> <li>- Dra. Raquel Ayestarán – Especialista en Comunicación Interna y Comunicación Online</li> <li>- Óscar Puga: Director de Innovación de Gallina Blanca Star</li> </ul>
Profesionales del Ámbito Académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dr. Joan Costa: Profesor, académico y consultor</li> <li>- Dr. Pere Soler: Profesor y académico en Investigación de mercados y en Dirección de Comunicación</li> </ul>

### 3.5.3. Captación de la muestra

La captación de la muestra se realizó mediante previo contacto telefónico o telemático (vía e-mail), dependiendo de la disponibilidad de cada uno de los

entrevistados. El primer contacto se realizó a través de correo electrónico, el segundo vía telefónica y el tercer contacto fue la entrevista cualitativa.

#### **3.5.4. Desarrollo de las entrevistas**

Las entrevistas se realizan en los meses de junio y julio 2014, de una hora aproximada de duración, siguiendo los preceptos de Olaz (2008) y de Pérez (2009).

### **3.6. Recogida de datos**

El proceso de recolección de datos ha permitido a la investigación recoger un vasto material a partir de las entrevistas grabadas de las que se han extraído los datos relacionados con el *internal branding* y que nos ayudan a hacer un correcto y completo análisis de la información. En este caso se ha tratado de crear una atmósfera lo más propicia para el diálogo en un ambiente facilitador, en buena parte por el uso de la entrevista abierta, que ayuda a esta fluidez en la conversación.

En todo momento se ha informado del objetivo del trabajo a los entrevistados y se ha mantenido una transparencia total en las conversaciones, comenzando por la solicitud expresa de consentimiento de grabación del diálogo entre investigador y entrevistado. Se ha realizado, además, en una perfecta sintonía y distensión y se ha buscado siempre la comodidad del entrevistado en horario y fechas para conseguir una perfecta implicación en la entrevista.

Basándonos en Báez y de Tudela (2007), el investigador ha planteado sacar el máximo potencial a la entrevista partiendo de un estilo de comunicación refrendado por la forma de actuar del entrevistador: escucha activa, empatía, conocimientos previos de la temática a tratar.

Haber grabado las entrevistas ha permitido poder escucharlas repetidamente y poder transcribirlas para realizar un correcto análisis. La transcripción de las conversaciones se incluyen como anexo a esta investigación.

### **3.7. Análisis de los datos obtenidos**

Una vez realizadas las entrevistas a los citados profesionales se ha procedido a analizar los datos obtenidos para procesarlos de forma acorde a la línea de investigación del presente trabajo.

El objetivo del análisis que se presenta en el siguiente capítulo de esta tesis doctoral es organizar y revisar toda la información recogida en el marco de las entrevistas para obtener unos resultados concretos. Estas entrevistas y sus resultados guiarán la investigación hasta las conclusiones. El análisis se ha

realizado mediante la compilación de respuestas a cada una de las preguntas, basándose en la aportación de información relevante para contrastar las preguntas de investigación planteadas.

Por tanto, en el siguiente capítulo se estructura el análisis de los resultados de forma que cada pregunta se analiza individualmente. En el desarrollo de este análisis se tienen en cuenta las variables que contribuyen a la modelización de las preguntas que presenta Olaz (2008). Estas variables son:

- El lenguaje empleado.
- El marco de referencia. Es decir, la relevancia de las cuestiones que se presentan al entrevistado, así como los niveles de información que éste puede tener acerca del tema sobre el que se le pregunta.
- El clima afectivo adecuado para desarrollar la entrevista, eliminando las tensiones que se pueden generar como resultado de la relación de poder entre el binomio entrevistador-entrevistado.
- El 'presunto' grado de conocimiento que del tema tratado tiene el entrevistado.

La presentación de los resultados se hace en dos apartados diferentes. El primero es una recolección pregunta a pregunta de las respuestas a todas las entrevistas para identificar los temas comunes. En segundo lugar, se discute en profundidad la información obtenida durante las dos fases de la investigación agrupados en función de los aspectos más importantes. Este segundo apartado discute en profundidad los seis temas identificados como los más relevantes para responder a las preguntas de la investigación. Estos temas son:

1. Relevancia de la investigación
2. El estado actual del *Internal branding*
3. El impacto del *Internal branding* en las políticas de RR HH, Comunicación Interna, Comunicación Corporativa
4. La ubicación en la organización del equipo responsable del *Internal branding* y su dependencia orgánica
5. El *Internal branding* y la comunicación digital

6. La importancia de la planificación estratégica en la comunicación de marca a los empleados.

## 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL TRABAJO DE CAMPO

### 4.1. Revisión de la información obtenida en las entrevistas

En esta sección se analizan los contenidos de las entrevistas bajo la perspectiva de la pregunta de investigación. Las preguntas se ha dividido en dos grandes grupos: El primer grupo son preguntas introductorias con el objetivo de enfocar la discusión y ubicar al entrevistado en el tema de la entrevista. En segundo lugar, se han preparado 7 preguntas específicas que abordan específicamente el propósito de esta investigación. En tercer lugar, se ha incluido una undécima pregunta centrada en profundizar en la conveniencia de contar con un modelo específico de planificación estratégica de la comunicación de marca a empleados.

#### P1: ¿Cual cree usted que es el rol de la marca en la organización?

En esta primera pregunta, todos los entrevistados coincidieron en mencionar el rol estratégico de la marca dentro de las organizaciones, así como su importancia a la hora de que la organización pueda desarrollar su actividad de forma competitiva. En esta pregunta se profundiza en la discusión del rol de la marca como uno de los principios directores de la estrategia competitiva de la organización, y le incluye en la lista de activos estratégicos intangibles con los que cuenta la organización para gestionar su aportación de valor y su ventaja competitiva. Además, todos los entrevistados coinciden en que la marca ha evolucionado en su naturaleza y en las múltiples perspectivas que la marca tiene en la ventaja competitiva de la organización y cara a sus *stakeholders*. Es especialmente importante evidenciar que todos los entrevistados están de acuerdo en que la marca, más allá del valor que aporta a los clientes en su vertiente comercial, la marca, es un sistema relaciones entre los *stakeholders* y en especial es una expresión de la relación entre consumidores y productos porque produce una mejora del valor percibido y de beneficios concretos (Puga y Miramontes), es decir, que aporta ventajas funcionales y psicológicas. Costa introduce la idea de que la marca es, además, un aglutinador de voluntades y actitudes dentro de la organización. Por lo tanto, todos los entrevistados resaltan la evolución de la



marca hasta convertirse, entre otras, en un sistema de relaciones con sus *stakeholders*. Igualmente, mencionan y elaboran la idea de que la vinculación de los *stakeholders* con la marca es esencial para el desarrollo y competitividad de la organización en su conjunto. La marca puede desplegar todo su valor ante los *stakeholders* si está construida y gestionada en base a la unicidad y relevancia de su propuesta y si su activación satisface las expectativas creadas (Casaponsa Malagelada).

Un elemento importante en las respuestas a esta primera pregunta es que todos los entrevistados mencionan espontáneamente y explican la evolución del paradigma de marketing de modelos orientados al producto y a los nuevos modelos orientados al consumidor, lo que coincide con los aprendizajes que emanan de la revisión documental.

Como punto de partida, todos los entrevistados diferencian entre la marca corporativa y la marca producto/servicio, como se ha destacado en el apartado de marco teórico de esta tesis, para describir la relación Marca/Organización. En este sentido, la marca corporativa se produce en dos situaciones para los entrevistados:

- En primer lugar, cuando la marca corporativa es la misma que la marca comercial, entonces todos los empleados de la organización están involucrados por igual con ella y todos los departamentos de la organización influyen en su percepción, y que suele ser práctica habitual en el sector servicios. La marca corporativa entonces es sinónimo de la marca comercial aunque tiene competencias claramente diferenciadas (Costa, Alard y Ballesteros)
- En segundo lugar, cuando la marca corporativa no tiene una función comercial y es desconocida por los consumidores porque la organización cuenta con otras marcas con las que opera comercialmente. En esta situación, la marca corporativa es la propia organización y su función es fundamentalmente de carácter institucional y suele ser lo corriente en el

mercado de los FMCG. En este supuesto, son las marcas vinculadas al producto/servicio las que tienen que establecer y mantener relaciones específicas entre el empleado y la marca (Casaponsa, Ballester, Lacorte y Puga).

Partiendo siempre de esta matización, los entrevistados entienden que la relación Marca/Organización varía considerablemente en función del sector en el que la organización opera, su tamaño y la composición de su accionariado. En un lado están las grandes organizaciones multinacionales que cuentan con un amplio despliegue de recursos para la gestión de las marcas de la organización y, en otro, las organizaciones pequeñas o PYMES, que bien por falta de recursos o de cultura organizacional, carecen de otros departamentos más allá de marketing para gestionar sus marcas. El tema de la composición del accionariado de la organización es relevante porque, las organizaciones que han desarrollado estructuras específicas para tratar con la marca y sus relaciones con los *stakeholders* son, en su mayoría, organizaciones multinacionales que han estandarizado sus estructuras y las han duplicado en los mercados en los que operan, exportando sistemas de gestión altamente especializados (Casaponsa y Lacorte)

Por otra parte, los entrevistados evidencian la correlación entre la calidad de la comunicación y su impacto en el *engagement* de los empleados (Ballesteros y Ballester). En este caso, coinciden de nuevo, expresando esta idea en distintas formas. También mencionan la importancia de la coherencia y la consistencia en las estrategias y acciones de la marca, especialmente en comunicación, para que su construcción sea sostenible y competitiva (Puga).

A efectos del resto de la entrevista, se asume que la marca –ya sea corporativa o de producto/servicio– necesita planificar su relación con sus *stakeholders* y su gestión no se debe dejar a los avatares del día a día porque le restan eficacia (Puga, Alard). Por lo tanto, e independientemente de la configuración de la

organización, la relación Marca/Organización debe ser estable, constructiva y beneficiosa para todas las partes.

Todos los entrevistados están de acuerdo que la marca es un activo intangible de naturaleza estratégica de las organizaciones no solamente por el valor que le aporta comercialmente sino sobretodo por la incidencia que tiene en la estrategia y en la estructura de la organización. La marca tiene una influencia determinante ante todos los *stakeholders*, tanto externos como internos, e identifican la necesidad de entender la marca como un sistema estable de relaciones entre las partes involucradas (Casaponsa, Costa).

Por lo tanto, la marca es un elemento estratégico de primer orden que aporta valor a todos sus *stakeholders* y que representa la posición competitiva de la organización. En el ámbito de esta investigación, todos los entrevistados están de acuerdo en que la gestión eficiente de la marca no solo reporta beneficios financieros a la organización sino que además es un activo que concentra y proyecta la capacidad que la organización tiene de competir y de mantenerse viva.

#### P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?

En las respuestas a esta segunda pregunta, los entrevistados identifican y justifican la importancia del valor del factor humano dentro de las organizaciones. Por tanto, la satisfacción de los empleados es un objetivo estratégico de las organizaciones. Conseguir un alto grado de satisfacción y que su vínculo emocional con la organización sea beneficioso tanto para el empleado como para la organización abunda en las teorías recogidas en capítulos anteriores.

Los expertos consultados coinciden en identificar al empleado como uno de los factores más importantes en la generación de valor al cliente, independientemente de dónde realicen su función, si de cara al cliente –*front office*- o no –*back office*-, puesto que es el empleado, independientemente del puesto que ocupe en la organización, quien tangibiliza la estrategia de la marca ante el cliente y ante el

resto de los *stakeholders* (Casaponsa, Costa). Por lo tanto, se evidencia la importancia del rol que tienen todos los empleados en la gestión de la marca (Serra). Para todos los entrevistados, el empleado es, por lo menos en teoría, una de los activos más importantes en el patrimonio de las organizaciones. Tanto los empleados como la marca son considerados, junto con los otros activos intangibles, como activos estratégicos que componen y cualifican la ventaja competitiva de la marca y de la organización. Además, son una fuente esencial de diferenciación y relevancia sostenible. Sin embargo, todos los entrevistados reconocen que la relación Empleado/Marca debería ser planteada y gestionada de manera diferente a como se está llevando a cabo actualmente.

El empleado tiene, bajo esta perspectiva aportada por los entrevistados, roles añadidos a sus funciones básicas y genéricas. Estos roles son:

- Son los transmisores de la promesa de la marca y, de hecho, su comportamiento y actitud, entran a formar parte de ella.
- Son uno de los puntos de contacto más importantes en la relación Cliente/Marca y que tiene unas grandes posibilidades para influenciar – positiva o negativamente – las experiencias que la marca genera.
- Son un público objetivo prioritario y estratégico
- Son gestores del cambio en las organizaciones y en muchos casos son los que le potencian o le inhiben.
- Son prescriptores de la organización y la marca al resto de los *stakeholders*.

En el contexto de esta pregunta se analiza el rol del departamento de recursos humanos (RR HH) en la gestión del *engagement* de los empleados, cómo han evolucionado en sus competencias, cuales son sus carencias actuales y la necesidad de que evolucione el foco de su gestión para adaptarse al cambio de paradigma de marketing, es decir, para orientarse en la gestión del *engagement* de los empleados con la organización y con la marca. Las opiniones de los entrevistados coinciden en la necesidad que las funciones de RR HH evolucionen

para involucrarse en la gestión del *engagement* de los empleados (Jiménez, Costa, Ayestarán).

El papel tradicional de este departamento está centrado, en la mayoría de organizaciones, en la gestión administrativa del personal más que en la gestión del *engagement*. Es opinión generalizada entre los entrevistados, como demuestran los comentarios de los entrevistados, que los departamentos de RR HH no cuentan con el conocimiento en ni la experiencia en la naturaleza y gestión de marcas porque no es su cometido al igual que carecen de las habilidades y capacidades comunicacionales para promover la marca dentro de la organización.

Uno de los ejemplos más significativos en el proceso de adaptación de las políticas de RR HH a este nuevo entorno es el desarrollo de sistemas como el *Employee Relationship Management* (ERM), herramienta específica para gestionar las relaciones Empleado/Organización, y se concreta en la creación de una serie de sistemas orientados a monitorizar los flujos de trabajo, los flujos de información y la gestión del conocimiento en las organizaciones. Además de las funciones básicas de RR HH -gestión efectiva de los aspectos administrativos, de los aspectos legales de la relación contractual entre ambos, de condiciones laborales (riesgos laborales, cumplimiento de las leyes vigentes, comportamientos, disciplina, etc.) y, las relaciones con los sindicatos- el ERM utiliza la comunicación para la gestión de equipos de trabajo, políticas de contratación y motivación de los empleados.

En este contexto, se evidencia que cada organización es un mundo en sí mismo y que cada una está organizada de acuerdo con sus necesidades específicas y que están inmersas en culturas únicas e incopiables. Sin embargo, las características y peculiaridades de cada entorno competitivo tiene un efecto importante en cómo se estructuran las organizaciones y, en este caso, como es la relación Empleado/Marca. Dependiendo del tamaño de la organización y de su dependencia en la marca como activo estratégico, las organizaciones han dotado a los departamentos de RR HH con diferentes competencias y con diferente

grado de involucración en la gestión del *engagement* de los empleados con la marca. El desarrollo de las funciones del departamento de RR HH está condicionado por el mercado en el que opera, el tamaño de la organización y la dependencia de la organización en la marca como activo estratégico de competitividad. Por tanto, cuanto mayor es el foco de la organización en la marca, mayor es la necesidad de la gestión efectiva del *engagement* del empleado con la marca.

La información aportada por los entrevistados confirma lo expresado por los autores de referencia –que han sido citados en el apartado de marco teórico-: el creciente interés de las organizaciones por el *internal branding* es un avance significativo en el compromiso de la organización de gestionar eficientemente la relación empleado/marca como estrategia para aumentar y consolidar la fidelidad de los *stakeholders* con la marca.

Independientemente de la necesidad de gestionar esta relación, todos los entrevistados opinaron que gestionar la relación Empleado/Marca es un área de mejora para la mayoría de las organizaciones y que existen ejemplos y modelos que demuestran que mejorar esta relación redonda en la mejora de la organización en su conjunto. Igualmente, los entrevistados determinan como necesario que la gestión de la relación Empleado/Marca se sistematice en las organizaciones y que es una fuente a explotar para incrementar la fidelidad de los *stakeholders* en base a la gestión de la satisfacción que tienen con la marca. Se han determinado dos variables que distinguen las necesidades en la gestión del *engagement* de la marca con los empleados: En primer lugar organización mono marca o multi marca y en segundo si compete en el sector industrial o en servicios.

- Organizaciones Mono marca: la marca comercial es la misma que la marca corporativa (por ejemplo Ikea, Vueling, Coca-Cola). En estas organizaciones la gestión de la marca es competencia de dos departamentos: marketing y Comunicación Corporativa. En este caso, la

comunicación de la marca corporativa influencia la percepción de la marca producto y viceversa ante todos sus *stakeholders*.

- Organizaciones multi marca: cuenta con varias marcas comerciales y la marca corporativa suele ser desconocida por el consumidor (por ejemplo, Henkel y Dixan, La Toja, Licor del Polo; Sare Lee y Cruz Verde, Argal, Marcilla, Sanex, etc). La gestión de la marca corporativa recae en el departamento de Comunicación Corporativa mientras que la gestión de las marcas de producto le corresponde al departamento de marketing.
- Del sector industrial: cuando la organización y la marca son parte de un proceso industrial de producción en el que la mayoría de los empleados no tienen contacto directo con el cliente o consumidor. Toda la industria del FMCG que suelen contar con departamentos especializados para tratar con los clientes y con las relaciones con los consumidores, básicamente el departamento comercial y los servicios de atención al consumidor.
- Del sector servicios: el contacto entre el empleado y el cliente es directo y constante. El empleado es la marca desde la perspectiva del cliente y la calidad de la experiencia que el cliente tenga con la marca depende en un grado elevado de la calidad de la interacción que tenga con el empleado. Durante las entrevistas se aborda el tema de si el *internal branding* debe afectar a todos los empleados por igual o si por el contrario, estos programas solo son necesarios para aquellos empleados que están en el *front office*. La opinión de los entrevistados es unánime: todos los empleados son importantes en las organizaciones eficientes porque todos tienen una razón de ser en producir y proporcionar una opción competitiva en el libre mercado. Todos y cada uno de los empleados puede siempre mejorar el funcionamiento de su puesto de trabajo, su departamento y la organización si su *engagement* es gestionado eficientemente. Por lo tanto, el *internal branding* tiene la función de alinear e integrar a las personas bajo la promesa de la marca en aras de que los empleados se sientan integrados en la estrategia de la organización, independientemente de su ubicación, posición o responsabilidades en la organización.

En esta pregunta, los entrevistados mencionan repetidamente el concepto de empleado como embajador de la marca (*Brand Ambassadors*), como si esta condición fuese un objetivo hipotético y casi utópico. Entienden la importancia que tiene para la marca y la organización que el empleado “vista la camiseta” de la organización (Jiménez, 2014), pero sus respuestas inducen a pensar que es algo imposible. De las respuestas se deduce que existe una necesidad latente en la organizaciones de contemplar al empleado como cliente interno. Del mismo modo que se hacen grandes esfuerzos para ganarse la recomendación de clientes externos y consumidores, ha de hacerlo hacia dentro de la organización. Sin embargo, el concepto de embajador de marca produce un cierto rechazo en los entrevistados porque, semánticamente, lleva implícita una aparente intención homogeneizadora y uniformadora del comportamiento de los empleados. En *Internal branding*, por el contrario, al ser una disciplina transversal a la organización, involucra a toda ésta y a todas las disciplinas relevantes dentro (o fuera) de la misma para alinear intereses y voluntades entre la marca y los empleados. El concepto de embajador de la marca debería usarse, en opinión de los entrevistados, en su acepción más cercana a la prescripción que al exceso de celo demostrado por algunos empleados de marcas históricas. Debe, en su visión, maximizar la calidad de la interacción entre el cliente y la marca y actuar con un rol facilitador de la relación entre producto/servicio y cliente

### P3: ¿Cómo la Comunicación Interna trata a la marca?

El primer tema que aparece en todas las respuestas a esta tercera pregunta es el impacto que internet, la Revolución Digital, el auge de las redes sociales están teniendo en todos los niveles sociales, y evidentemente, también en las organizaciones. Este nuevo entorno comunicacional tiene que ser considerado como un factor determinante en la gestión de las relaciones Empleado/Marca. Y a la vez, se evidencia la importancia de la comunicación de la organización con los empleados para transmitir la cultura de la organización (Costa).



La Comunicación Interna también se ve afectada por el nuevo entorno comunicacional. Sin pretender ser demasiado obvio ni pecar de generalista, el nuevo entorno comunicacional ha generado drásticos cambios en la forma en la que las personas nos relacionamos. En la última década la comunicación individual es cuasi-universal, la interacción entre individuos es constante, existen múltiples foros para expresar opiniones, que junto con la versatilidad y velocidad que tiene internet, hacen que la comunicación del empleado con su entorno sea un área incontrolable por la organización pero que entra a formar parte de la imagen y la reputación que la organización tiene. Todos los entrevistados coinciden en que la Comunicación Interna necesita reinventarse y aumentar la frecuencia de sus acciones, la forma en que establece diálogos con los empleados y adaptar los contenidos al entorno digital para que, además, sea un vector de imagen de la marca. En ese sentido, es unánime la opinión de que la Comunicación Interna es una herramienta que contribuye en la gestión del *engagement* de los empleados con la organización.

Sin embargo, la realidad de la Comunicación Interna, según todos los entrevistados, es que cumple un rol informativo vertical, descendente y jerarquizado; es el instrumento que la organización utiliza para transmitir información a los empleados pero no tiene el objetivo de persuadir como la comunicación externa de la marca. La Comunicación Interna como disciplina, según los entrevistados, carece de metodologías, procesos y herramientas que promuevan un verdadero *engagement* de los empleados con la marca. Cada organización tiene sus propias metodologías, procesos y herramientas desarrolladas a la medida en que sus necesidades aparecían, por lo que el uso de herramientas específicas es escaso entre las organizaciones. Algunos entrevistados admiten conocer alguna herramienta específica de Comunicación Interna (Jiménez, Serra), pero todos admiten no haberlas usado nunca. En sentido contrario, todos los entrevistados están familiarizados con las metodologías, procesos y herramientas de la comunicación externa de marca.

Ante la evolución del rol de la marca en la organización, se estima necesario que la Comunicación Interna adopte y adapte metodología, procesos, herramientas y canales de comunicación a sus propias necesidades y circunstancias para poder mejorar la promoción de la promesa de la marca ante los empleados y gestionar su *engagement* con ella. Para esto, los entrevistados estiman necesario que la Comunicación Interna expanda sus conocimientos y competencias sobre la comunicación de marca a empleados.

La realidad que señalan los entrevistados es que la Comunicación Interna no tiene competencias orgánicas sobre la gestión de la marca. Es el departamento de marketing el responsable de la gestión de la marca y, por lo tanto, también es responsable de la comunicación de marca. Sin embargo, la responsabilidad tanto jerárquica como operativa de la comunicación de la marca a los empleados no está atribuida a ningún departamento ni tiene responsables establecidos en la organización (Ayestarán, Jiménez). Es una nueva necesidad de las organizaciones que está siendo cada vez más evidente (Alard). La percepción de la marca y por lo tanto su valoración dependen del balance entre las experiencias positivas y negativas que le añaden o sustraen valor al producto/servicio y a la organización que la produce y respalda (Aaker, 1993). La alternativa a expandir las competencias de la Comunicación Interna es la adopción de otras disciplinas especializadas en la comunicación a empleados – por eso, el nacimiento del *Internal branding*.

P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?

En esta cuarta pregunta, primera de las enfocadas al *internal branding*, llama la atención de que el concepto *Internal branding per se* no es conocido por ninguno de los entrevistados, pero como las tres preguntas iniciales introducen el tema del *Internal branding*, todos los entrevistados aceptan entender el concepto y admiten haber participado activamente en acciones de naturaleza similar que el *Internal branding*.

Una vez solucionado el inicial escollo semántico, todos los entrevistados coinciden en señalar que es necesario gestionar la relación Empleado/Marca porque redundan en beneficios individuales y colectivos. Aportan ejemplos y experiencias concretas de acciones que tuvieron éxito y otras que fracasaron pero consolidaron su creencia en que gestionar la relación Empleado/Marca es un área de mejora en las organizaciones.

Así, todos expresan la importancia de que la marca establezca relaciones estables, constructivas y proactivas con la marca por los beneficios que suponen tener unos niveles altos de *engagement* de los empleados con la marca porque tiene repercusiones positivas en la relación Empleado/Cliente pero también en la relación Empleado/Organización y en las relaciones Empleado/Empleado. Se identifican los efectos positivos en la homogenización de la percepción de la marca entre los *stakeholders* y tiene consecuencias positivas en la lealtad de los empleados actuales, en la atracción de talento a la organización y una mejora generalizada de la productividad y del clima laboral. Sin embargo admiten que estos programas son todavía escasos y, al ser programas internos, la información sobre ellos suele ser no suele estar disponible. Para conocer el estado real de la penetración de los programas de *internal branding* en las empresas sería motivo para próximas investigaciones.

Cuando se les pregunta por la ausencia de los programas de *internal branding* en las organizaciones, su respuesta es unánime y tienen los siguientes puntos en común:

- En primer lugar, expresan cierta sorpresa porque el concepto básico de que “el empleado satisfecho es más productivo” aun siendo obvio no deja de ser más que un deseo, especialmente en la coyuntura española actual.
- En segundo lugar, con la intangibilización de la economía, la era de internet y la revolución tecnológica – aparte de las fluctuaciones de los ciclos económicos – están cambiando las relaciones entre las organizaciones y

los clientes/usuarios/consumidores y, evidentemente, con el empleado. El poder democratizador de la comunicación sostenida por internet y la revolución digital ha convertido a las antiguas audiencias en partes activas en la gestión de la percepción de la marca, lo que se llama actualmente co-creación o *consumer created concept*. Los cambios que se producen en la sociedad son las fuerzas que modelan la libre competencia y las organizaciones eficientes se adaptan a estos cambios introduciendo nuevas estrategias y políticas que mantienen y hacen crecer a la organización.

- El *internal branding* es el resultado de este proceso de reorientación de las organizaciones para poner en el centro al cliente en vez del producto, los procesos o las tecnologías.

Los entrevistados creen que el nivel de *engagement* del empleado con la marca es percibido como parte del patrimonio de la marca y como tal, si es gestionado adecuadamente, puede constituir una ventaja competitiva. Por lo que se estima necesario que las organizaciones asuman que el empleado es una variable muy importante en la transmisión de la promesa de la marca al clientes y que es necesario que los empleados estén lo más cerca emocionalmente de la marca porque genera actitudes y comportamientos que refuerzan la relación marca/cliente.

Además, la gestión del *engagement* implica que se tiene que verificar que todos los *stakeholders* tengan una percepción homogeneizada de la marca. Disparidades en la percepción son la causa de las pérdida de efectividad en las acciones de la marca y, por lo tanto, de valor.

Una vez más, todos están de acuerdo en que la gestión de esta relación implica colocar al empleado en uno de los centros estratégicos de interés para la marca, junto con el cliente. Es, por lo tanto necesario tratar a los empleados como un cliente interno y aplicarle las mismas metodologías, procesos y herramientas de

análisis que se aplican regularmente al cliente desde el departamento de marketing.

También están de acuerdo que el rol que la comunicación tiene en el *engagement* de los empleados. Para que la comunicación sea eficiente es, en primera instancia, imperativo conocer al empleado en profundidad pues tiene una relación con la marca diferente a la que tienen otros *stakeholders*. Es una relación mucho más profunda, mucho más interesada, mucho más intensa y con una visión interior y unas experiencias largas cargadas de emociones y sentimientos. Este es el concepto de *Employee Intelligence*, concepto similar al ya utilizado en la literatura de marketing – el *consumer intelligence* – y que hace referencia a la utilización de metodologías, procesos y herramientas para explorar y sistematizar el conocimiento de la relación Cliente/Marca. Los entrevistados le atribuyen la gestión de la relación Empleado/Marca a los programas de *Internal branding*.

P5: ¿Cómo se hacen actualmente las estrategias de comunicación de la Comunicación Interna? ¿Y las de *internal branding*?

Las respuestas a esta quinta pregunta comienzan con la idea de que cada organización tiene una configuración y unos sistemas diferentes y los entrevistados hablan de sus experiencias con ejemplos concretos. Es más, todos ellos han sido emisores a la vez que receptores de las comunicaciones internas que se implementaban en las organizaciones en las que han trabajado y, todos ellos, sin excepción, han declarado que la Comunicación Interna no tiene como objetivo gestionar el *engagement*. Independientemente de si la Comunicación Interna depende de RR HH o de Comunicación Corporativa, tampoco no tiene competencias sobre la marca.

Incluso en los casos en los que los entrevistados han sido emisores y responsables de la Comunicación Interna, ellos desconocen si existen metodologías, procesos o herramientas que, al igual que existen en la

comunicación externa de la marca, puedan aportar valor en la formulación de estrategias de comunicación de la marca a los empleados.

Al preguntarles sobre cómo ellos han formulado las acciones de Comunicación Interna todos explican que el director general es el que tiene el último visto bueno antes de emitir cualquier mensaje y que esta norma se cumple estrictamente. En muchos casos, es el propio director general quien lidera e impulsa la Comunicación Interna y se apoya bien en el departamento de RR HH o el de Comunicación Corporativa para definir y enviar el mensaje. Todos ellos reconocen que no han utilizado ninguna metodología específica para formular las estrategias de Comunicación Interna. Al preguntarles sobre qué elementos se basan las estrategias de Comunicación Interna, las respuestas han sido más circunstanciales y de mera rutina informativa que buscando aumentar el *engagement* de los empleados con la marca.

Igualmente, reconocen que el departamento de marketing no interviene en la Comunicación Interna a pesar de ser el departamento –junto con Comunicación Corporativa– que tienen el conocimiento, la experiencia, las herramientas y los proveedores para comunicar eficientemente. El departamento de marketing es el experto en comunicación persuasiva dentro de la organización.

Todos creen, especialmente los especialistas en planificación estratégica, que entienden que el *engagement* es un proceso que se puede construir por medio de metodologías, modelos, procesos y herramientas específicas. Aunque sea motivo para próximas investigaciones, en estas entrevistas se hace una primera incursión en los elementos específicos que aporta cada actor involucrado al *engagement* de los empleados.

Por último, entienden que sería deseable que la marca tuviese un rol más activo ante los empleados puesto que todos están de acuerdo en que aumentar el *engagement* de los empleados con la marca supone una ventaja competitiva y que

la comunicación de marca debe tener en cuenta a los empleados como un público objetivo prioritario.

P6: ¿Qué departamentos de la organización (actores) deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?

En esta sexta pregunta, los entrevistados entienden que los programas de *Internal branding* son transversales a toda la organización y que todos los empleados deben ser considerados como parte del público objetivo, independientemente de su posición y funciones en la compañía. Todos están de acuerdo en que todos los empleados son importantes para la organización y que todos deben ser tratados igualmente por la Comunicación Interna y por el *internal branding*. Se argumenta que, además de los programas orientados a toda la organización, sería deseable poder establecer acciones de comunicación de marca a subgrupos de empleados segmentados, por ejemplo, en base a funciones o posición en la jerarquía.

Con respecto a los departamentos involucrados, los entrevistados proponen sean los siguientes departamentos los que estén involucrados en la formulación, elaboración, implementación y evaluación de los programas de *Internal branding*:

- El Departamento de RR HH es el último responsable de diseñar las políticas de la relación Empleado/Organización.
- El departamento de Marketing son los responsables de formular la estrategia de la marca y los planes de marketing. Este departamento tiene la experiencia y las herramientas para comunicar eficientemente con los públicos objetivos de la marca. Entre otras habilidades, es relevante evidenciar que este departamento son expertos en la planificación estratégica de la comunicación de marca como herramienta imprescindible para mejorar la capacidad competitiva de la marca. Esto es especialmente verdad en los mercados de FMCG. Son los encargados de la relación Marca/Cliente.

- Comunicación Corporativa en el caso de que exista en la organización. Son los responsables de mantener la relación entre la organización y sus *stakeholders*.
- En el caso de que la organización sea del sector servicios, también se tendría que incluir al departamento de Operaciones. En este sentido, es obvio que la participación de estas disciplinas está enfocada a gestionar el *engagement* de los empleados con la marca por lo que, si una organización necesita incorporar un departamento o disciplina específica, es su obligación para garantizar el éxito de la iniciativa y el retorno a la inversión.

Por lo tanto, los entrevistados concuerdan que el *internal branding* es el resultado de la interacción de la marca con los empleados en un determinado entorno y momento, y ante unas determinadas expectativas. El propósito de esta interacción es que la promesa de la marca sea transmitida eficientemente para que la relación Cliente/Marca sea lo más estable y beneficiosa para todas las partes.

La estrategia de *internal branding* se compone de las interacciones entre estos cuatro actores y responde a dos cuestiones básicas.

- La primera es entender con el mayor grado de detalle posible las expectativas y experiencias que el empleado tiene con la marca para poder configurar una promesa que trabaje a favor de aumentar su *engagement* con ella. La promesa de la marca debe ser la misma para todos los *stakeholders* pero debe ser configurada y formulada en función de los intereses específicos de cada audiencia porque cuanto más afín sea la promesa a las necesidades de la audiencia, mayor es el grado de efectividad. Dentro del concepto de efectividad está implícito que estas relaciones sean beneficiosas para todas las partes. La pregunta que el *internal branding* debe responder, por decirlo en términos coloquiales, a la pregunta que los empleados se hacen ante una iniciativa como esta: ¿qué tengo yo que ganar si refuerzo mi vínculo con la marca?



- La segunda pregunta básica que responde el *internal branding* es como construir la estrategia y las acciones que gestionan la relación Empleado/Marca, sobre qué elementos se apoya, en qué argumentaciones se desarrolla la promesa de la marca, y enfoca a la gestión de la motivación, de las actitudes y del comportamiento de los empleados. La gestión del *engagement* de los empleados se realiza por medio de acciones y programas de *internal branding* que implementa la marca para incitar y promover la intensificación de la relación Empleado/Marca. La eficacia del *internal branding* depende de que sea coherente y consistente con las expectativas, experiencias, las actitudes y los comportamientos que la marca promueve ante sus *stakeholders*.

Es importante, según los entrevistados, tener en cuenta que el *internal branding*, independientemente que sea transversal y que afecte a todos los empleados por igual, está compuesto por cuatro partes constituyentes (denominados actores en el modelo que se presenta en el capítulo seis de este documento):

1. Los que hacen o crean el producto/servicio (La organización): qué hace, como lo hace, su identidad y su imagen, sus políticas y su reputación
2. Los que compran el producto/servicio (El cliente): quien es, como se comporta el grado de conocimiento, preferencia y fidelidad a la marca
3. La promesa que se le hace al mercado (la marca): su promesa, su comunicación, su imagen y su reputación
4. Los que lo venden o lo prestan (los empleados): los que crean valor al cliente y participan, directa o indirectamente, en la entrega de la promesa de la marca

El *internal branding* se construye sobre la relación entre estos cuatro actores, es decir bajo la premisa de qué argumentos, valores, experiencias, creencias, acciones, programas tiene que poner la marca en marcha para que el empleado desarrolle un sentimiento de pertenencia y propiedad sobre los procesos y los resultados de la marca. Es responder a las necesidades que el empleado tiene con la marca en el proceso de entrega al cliente de la promesa de la marca. El

*internal branding* pretende, desde su posición, contribuir al equilibrio entre los intereses de los empleados y los intereses de la marca.

A efectos de generar un esquema de las fuerzas que intervienen en el la gestión del *engagement* del empleado con la marca -incluyendo la comunicación- se pueden sintetizar en los ángulos que intervienen en la relación cliente/marca:

- El ángulo de la empresa constituye lo que la organización hace para que la relación cliente/marca sea lo más estrecha y productiva posible
- El ángulo del cliente es la perspectiva que el empleados debe tener del cliente, es decir, aquella información sobre el comportamiento del consumidor/cliente y su actitud hacia la categoría y las marcas que compiten en ella. Son las expectativas que tiene sobre la marca.
- El ángulo de la marca aporta la estrategia de la marca y su promesa en lo que respecta a la relación de empleado con ella y al rol del empleado en la cadena de valor de la marca
- El ángulo del empleado: es el elemento más importante en la generación de la experiencia cliente/marca, especialmente en el sector servicios.

Los entrevistados estiman que la adopción y adaptación de los preceptos del *internal branding* como un elemento estratégico de la ventaja competitiva organización, implica entender de forma clara y concisa las relaciones que tienen los actores involucrados en el *internal branding*, lo cual contribuye a esclarecer su ubicación en el organigrama y su dependencia orgánica. Además, el estudio de estas relaciones proporcionará un conocimiento más profundo para desarrollar metodologías, procesos y herramientas para generar mayor acercamiento en la relación Empleado/Marca, especialmente en lo que concierne a la comunicación.

P7: ¿Qué elementos de cada departamento son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?

El propósito de la investigación descrita en este documento es explorar e identificar como construir la integración de la planificación estratégica de la comunicación de la marca en los programas de *internal branding*, y no la validación de un determinado modelo, para lo que es necesario realizar otras investigaciones posteriores. Por lo tanto, en esta séptima pregunta los entrevistados aportan diferentes opiniones e ideas sobre qué elementos deben tenerse en cuenta para poder diseñar un programa de *internal branding* y sobre los que debe asentarse la formulación de la estrategia de comunicación más efectiva.

En este caso, todos los entrevistados ratifican que el proceso de creación y gestión de una marca es un proceso de construcción a largo plazo, en el que la calidad de las relaciones que la marca sea capaz de crear y gestionar entre las partes constituye la tangibilización de la promesa de la marca en forma de experiencias sobre las expectativas que la marca crea en su proceso de diferenciación.

La modelización ayuda a evidenciar que información es necesaria, cual está disponible y cual no, que investigaciones se deben realizar, cuales son las relaciones entre la información y los elementos y, sobretodo, poder contar con una base de conocimiento y datos para poder evaluar y medir la efectividad del *internal branding* y de sus estrategias de comunicación.

Los entrevistados coinciden e insisten en que es deseable la sistematización en la obtención de información y gestión de los elementos que configuran las estrategias de comunicación del *internal branding* con el objetivo de agregar coherencia y consistencia a las acciones que la marca realiza a los empleados. En este sentido, los elementos que se utilicen para formulación de la estrategia de comunicación, deben ser siempre los mismos con el objetivo de discriminar la enorme cantidad de información disponible en las organizaciones.

Se ha denominado “elementos” a la información, símbolos, políticas, características culturales, etc. que describen el tejido cultural de la organización y de su estrategia competitiva, que la hacen única y relevante. El *internal branding*, al ser una disciplina multidisciplinar, transversal y que requiere la involucración de varios actores para que sea factible, debe conjugar las necesidades de las partes de forma efectiva y constructiva. Para ello, se propone examinar a la relación que tienen los actores en base a qué elementos pueden aportar en los esfuerzos de la marca para conseguir aumentar su *engagement* con el empleado.

Estos elementos son los pilares sobre los que se construye en *engagement* con la marca. Es decir, se entiende por elementos aquellas ideas, informaciones, activos sobre los que se construye una estrategia. Son elementos tangibles e intangibles, racionales y percepciones, funcionales y actitudinales que cada actor aporta al *internal branding*. Estos elementos son los ingredientes de los *insights* sobre los que se configuran la credibilidad, las actitudes y la fidelidad necesarias para que el *engagement* sea efectivo, ya sea con la marca, la organización o con cualquier otro organismo, ya sea físico o jurídico. El *internal branding*, al ser una disciplina multidisciplinar, transversal y que requiere la involucración de varios actores para que sea factible, debe conjugar las necesidades de las partes de forma efectiva y constructiva.

P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?

En respuesta a esta pregunta, todos los entrevistados coinciden en que la transversalidad del *internal branding* supone un reto organizacional a la hora de ubicarlo en el organigrama de la organización. Puesto que la gestión del *engagement* de los empleados se solapa entre varios departamentos, los argumentos expresados por los entrevistados, no son unánimes. Expresado de diferentes formas, se cree que el grupo de trabajo responsable del *internal*

*branding* debe tener autonomía en su área de competencia, debe estar formalizado y se estima necesario que su ubicación en el organigrama responda a las necesidades y peculiaridades de cada mercado y cada empresa.

La casuística sobre su ubicación tampoco aporta, desde el punto de vista de los entrevistados, una respuesta unánime, por lo que debería ser motivo de investigaciones futuras para determinar con precisión el modelo organizacional más adecuado.

Como se ha venido argumentando y de acuerdo con las respuestas de los entrevistados sobre los actores involucrados, estas diferencias en el sector y el número de marcas abre cuatro posibilidades diferentes para la ubicación y la dependencia jerárquica del *internal branding*:

- En primer lugar, se encuentran aquellos entrevistados que provienen de organizaciones mono marca y del sector industrial (FMCG). Independientemente del número de referencias que la marca ofrece se argumenta que el *internal branding* puede ubicarse como un anexo al departamento de marketing y con la misma dependencia jerárquica.
- En segundo lugar, las empresas multimarca del sector industrial suelen contar con departamentos altamente sofisticados, especialmente los departamentos de marketing – estructurado por marcas -- y los de RR HH. A medida que la separación entre producto y servicio se difumina, la discusión en este caso se centra en diferenciar la marca corporativa de la marca de producto pero que, en el ámbito de esta investigación, esta discusión se queda resuelta al tomar como criterio para la ubicación del *internal branding* cual es la marca con la que el cliente/consumidor se relaciona. Como ya se ha expresado anteriormente, en este caso los consumidores no suelen relacionarse con la marca corporativa – y en muchos casos la desconocen – por lo que la vinculación entre el consumidor y la organización (marca corporativa) se centra en la marca

producto. Se le atribuye, por lo tanto, al departamento de marketing y a los equipos gestores de cada marca la responsabilidad promover el conocimiento, comprensión e involucración con la promesa de la marca. Sin embargo, se detectan dudas si cual es la influencia de la promesa, identidad y percepción de las diferentes marcas de producto con a la marca corporativa. Este punto también debería ser motivo de investigaciones posteriores. En cualquier caso, lo que sí ha quedado evidenciado en las respuestas de los entrevistados es que, al ser un área transversal, el éxito del *internal branding* siempre dependerá su correcta integración en las otras políticas de la compañía.

- En tercer lugar, se encuentran las organizaciones mono marca del sector servicios. Es en este ámbito en el que el *internal branding* cobra una especial relevancia, como se ha venido argumentando en el presente documento. En estos casos, los entrevistados apuntan que el *internal branding* debe estar ubicado dentro de la órbita de RR HH con una fuerte implicación del departamento de marketing. Pero, además, se hace la matización sobre la relevancia del rol de otros departamentos – como el de operaciones – en la prestación de servicios. Existen muchos e importantes sectores en los que es el departamento de operaciones el que implementa la estrategia de la marca y por lo tanto, su implicación en el *engagement* de los empleados es esencial. Por ejemplo, el sector de la restauración, la hostelería, las líneas aéreas, el sector bancario, retailing, etc, son sectores altamente marquistas en los que la percepción de calidad y diferenciación se construye tanto en base al producto como al servicio inherente a él.

En este punto es necesario hacer una matización: independientemente si la organización trata con el consumidor final o si es una organización B2B (industrial o no), en el sector servicios, el *internal branding* se considera como un área que puede tener un impacto positivo en la consolidación de la fidelidad tanto de clientes como de empleados.

En lo que respecta a organizaciones monomarca del sector servicios, los entrevistados evidencian que el tamaño de la organización es una variable determinante a la hora de ubicar al *internal branding*. En general, se ubica al *internal branding* en la esfera de competencias de dirección general, pues son estos quienes determinan la estrategia de la organización pero, en grandes organizaciones, esta función se delega al departamento que más cerca está del cliente, ya sea marketing, operaciones o comercial.

Por último, las organizaciones multimarca del sector servicios. En estas situaciones, las marcas individuales tienen más relevancia cara al cliente que la marca corporativa y de hecho, la percepción del cliente está vinculada a las ellas más que a la marca corporativa. En una organización integrada, todos los departamentos comparten responsabilidades sobre la gestión del *engagement* y en el caso de organización multimarca del sector servicios, y siempre según los entrevistados, la responsabilidad el *engagement* con la marca recae en las marcas individuales y en su back office, siempre con una involucración efectiva mayor de los órganos de gobierno. En estas organizaciones, mantener las diferencias entre sus marcas puede generar interrupciones en los programas de *internal branding*. Costa argumenta que todas las organizaciones de servicios son mono marca aunque pertenezcan a conglomerados que poseen varias marcas. Este planteamiento, que tiene sentido desde el punto de vista del consumidor, no se corresponde con la realidad desde el punto de vista de la cartera de marcas de las organizaciones. Al igual que en el sector FMCG existen organizaciones multimarca arropadas por una marca corporativa, en el sector servicios se reproduce esta situación como demuestran los grandes grupos hoteleros y de restauración, entre otros.

En cualquier caso, e independientemente de la categorización anterior, la discusión sobre el *internal branding* también abre la discusión del rol del liderazgo en la organización y el *internal branding* (Jiménez, Ayestarán). Este aspecto es también susceptible de generar otras investigaciones pero las opiniones y

experiencias de los entrevistados es que sin el liderazgo efectivo del *internal branding*, la gestión del *engagement* de los empleados se complica hasta el punto de que su eficacia se vea diluida. El liderazgo en *internal branding* es tan importante como el liderazgo en cualquier otra área de la organización.

El liderazgo en *internal branding* debe ser formal e informal; los líderes de la organización deben facilitar que estos programas se diseñen y se implementen en todos los niveles de la organización (Costa, Serra) y que cuente con el apoyo explícito del aparato jerárquico a la vez que su implementación y evolución depende de que aglutine la participación de aquellos empleados que sean más afines y que tengan credibilidad ante la organización, independientemente del nivel o la función que desempeñen en la organización. Por lo tanto, el *internal branding* debe aunar voluntades de aquellas personas y aquellas disciplinas que sean relevantes para gestionar el *engagement* de los empleados así como de las áreas funcionales que están involucradas directamente en la formulación e implementación de estos programas.

P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*?

En esta penúltima pregunta, se evidencia la importancia del rol que la planificación estratégica de la comunicación de marca ha tenido en la mejora de la eficacia de sus acciones comunicacionales. Una eficacia conseguida por medio de la creación de metodologías, procesos y protocolos junto con un amplio abanico de herramientas que descomponen el proceso en partes de conocer en profundidad al receptor de las estrategias de la marca, como se relaciona con la marca, como la valora y sus actitudes y usos de productos y marcas de la categoría.

Bajo el enfoque de orientación al cliente, las marcas necesitan establecer y mantener unas relaciones positivas estables con sus clientes y potenciales clientes. Esta orientación al cliente ha fomentado la creación y el desarrollo de



disciplinas en el ámbito del marketing y la comunicación altamente especializadas en la búsqueda de nuevas ventajas competitivas. Estas disciplinas son, entre otras, la investigación de mercados, el *consumer intelligence*, auditorias de marcas, el *trade marketing* y la planificación estratégica de la comunicación de marca con el objetivo de obtener conocimientos específicos, organizar el pensamiento y formular estrategias en base a información relevante.

La planificación estratégica de la comunicación es la disciplina que analiza las fuerzas que interactúan en un mercado para poder formular las estrategias de comunicación más eficaces para la marca. Como se ha detallado anteriormente en el marco teórico, existen diferentes metodologías, procesos y herramientas para analizar y evaluar la información de estas fuerzas y todos estos modelos se centran en encontrar territorios comunicacionales únicos para la marca. La planificación estratégica es la disciplina que sistematiza la formulación de estrategia de comunicación para proyectar la ventaja competitiva y la promesa de la marca de la forma más eficiente posible. Es una disciplina basada en relacionar información, datos, opiniones, tendencias, actitudes para fomentar el conocimiento, el interés, la diferenciación y la superioridad de una marca ante su público objetivo. Por eso, todos los entrevistados están de acuerdo en que es deseable empezar a sistematizar, modelizar y protocolizar la comunicación de la marca, especialmente a los empleados (Miramontes, Ayestarán, Costa).

En este sentido, la planificación estratégica utiliza metodologías específicas que tienen como objetivo la definición de la estrategia de comunicación. Estas metodologías aportan ideas, conceptos y estrategias que, a su vez, son la resultante de contraponer el conocimiento que se tiene del mercado y de la categoría de producto en la que la marca compite contra las necesidades y expectativas de los clientes/consumidores contra la promesa de la marca. Es decir, estos modelos pretenden arrojar luz sobre la relación cliente/mercado/marca en aras de aumentar la competitividad de la propuesta que la organización le hace al mercado.

Estos modelos incorporan y contraponen diferentes elementos de cada una de las fuerzas que actúa sobre un determinado mercado y son los soportes sobre los que se construye la estrategia de comunicación. Estos elementos conjugados dentro de un marco referencial específico – que cada metodología propone sus propios modelos – producen estrategias de comunicación con las que los públicos objetivos se sientan más identificados, generen mayor recuerdo, promuevan la consecución de objetivos específicos y contribuyan a la percepción deseada de la marca.

Todos los entrevistados argumentan que los empleados son un público objetivo que necesita ser estudiado y analizado en profundidad, al igual que la marca analiza a sus clientes actuales y potenciales. De hecho, es unánime la opinión de que los empleados son clientes internos para la marca y que debe tratar a todos los clientes con los mismos protocolos, adaptados a las peculiaridades de cada público objetivo (Alard, Malagelada).

Para eso, todos ellos coinciden en que sería deseable que la planificación estratégica de la comunicación de la marca se aplicase a la Comunicación Interna de la marca pues los empleados son un público objetivo prioritario y estratégico en la gestión de la marca, especialmente en el sector servicios. Sin embargo, ninguno de ellos ha usado ni conoce la existencia de metodologías, procesos ni herramientas específicas para la comunicación de la marca a empleados.

De acuerdo con las diferentes opiniones expresadas por los entrevistados, las ventajas que aporta la utilización rigurosa y sistematizada de la planificación estratégica a la comunicación de marca a los empleados son:

- Mejorar el nivel de conocimiento, comprensión y afinidad de los empleados con la marca con lo que se aumenta el sentimiento de pertenencia y la fidelidad hacia ella

- Una mayor coherencia y consistencia en las estrategias y acciones de la marca, a través de todos los puntos de contacto
- Una entrega más efectiva de la promesa de la marca a los clientes y otros *stakeholders*
- Reducir las diferencias en percepción de la marca entre los públicos externos y los internos Sistematizar la obtención y la gestión del “*Employee Intelligence*” y reducir el riesgos en la toma de decisiones sobre las inversiones en comunicación del *internal branding*.
- Identificar y generar los KPIs para las herramientas de medición y de análisis del retorno de la inversión y del patrimonio de la marca.

Para poder aprovechar las ventajas de la planificación estratégica a la comunicación de la marca en el *internal branding* es necesario que se adopten y se adapten modelos y metodologías, y se creen herramientas de formulación de estrategias al igual que con las que cuenta esta disciplina en su uso a audiencias externas.

Desde un punto de vista técnico, los entrevistados coinciden en que es deseable formular las estrategias de comunicación en base a los *insights* más relevantes de las partes involucradas. La marca utiliza este sistema en su comunicación externa y se estima conveniente adoptar y adaptar estos modelos para la comunicación del *internal branding*. Específicamente se analiza con los entrevistados la conveniencia de diferenciar los *insights* utilizados:

- *Insight* de la empresa: Es la esencia de la propuesta de la empresa/organización que le hace al empleado. Es la adaptación de la ventaja competitiva a los intereses del empleado y tiene que estar obligatoriamente enmarcada en la estrategia y los valores de la organización.
- *Insight* de la marca: Es la propuesta que la marca le hace a los empleados y se fundamenta sobre la promesa de la marca y que se enmarca en el patrimonio de la marca.

- *Insight* del cliente: Es el consumer *insight* definido anteriormente.
- *Insight* del empleado: constituir una ventaja competitiva porque aportan la comprensión del universo complejo de los consumidores que desvelan la actitud, las motivaciones y las necesidades profundas –y no siempre evidentes– de un determinado público objetivo (Fortini-Campbell, 2001), en este caso, de los empleados.

Según los testimonios de los entrevistados, la planificación estratégica de la comunicación de la marca a los empleados puede aportar eficacia a la relación Empleado/Marca mejorando la comunicación que ambos comparte. Para ello, es necesario que se propongan modelos específicos. En la próxima sección de este documento se propone un modelo como resultante de la respuesta a la pregunta de la investigación.

P10: ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?

En esta última pregunta, los entrevistados evidencian la necesidad de poder evaluar y medir la incidencia que los programas de *internal branding* tienen en los empleados con el objetivo de poder evaluar el retorno a las inversiones hechas.

Esta pregunta no ha obtenido las respuestas esperadas por tres motivos:

- En primer lugar, el bajo conocimiento sobre programas específicos de *internal branding* hace que no les haya sido posible a los entrevistados identificar las variables más relevantes a monitorizar. Las respuestas son un ejercicio de sentido común y deducciones más que la identificación concreta y específica de variables precisas.
- En segundo lugar, al no haber un cuerpo de conocimiento y de praxis del *internal branding*, los entrevistados recurren a su área de conocimiento para proponer variables a medir: los profesionales del marketing proponen metodologías y herramientas de medición utilizadas comúnmente para

medir la efectividad de las acciones de IMC mientras que los profesionales de RR HH, proponen medir variables propias de esta área bajo el supuesto de que estas metodologías y herramientas se puedan adaptar al *internal branding*.

- En tercer lugar, aquellos entrevistados especializados en RR HH apuntan que los KPIs de RR HH pueden ser ítems a medir en la evaluación del desempeño del *internal branding*. Estos ítems, tales como absentismo laboral, rotación y retención de personal, número de candidatos óptimos, entre otros, diseñados para evaluar el grado de *engagement* en la relación Empleado/Organización pueden ser una base para el desarrollo de KPIs específicos para medir el efecto del *internal branding* pero no contemplan como medir el impacto de las acciones de comunicación, al igual que le sucede a la Comunicación Interna.

Sin embargo, se hace una reflexión interesante sobre la modelización de la planificación estratégica cuando se aplique al *internal branding*, es decir que en el proceso de diseñar y aplicar una metodología específica para el *internal branding*, es cuando se podrán identificar los indicadores más relevantes. En este sentido, también se hace la distinción entre la medición del *internal branding* y la medición de las acciones de comunicación del *internal branding*.

En lo que se refiere al proceso de formulación de las estrategias de comunicación del *internal branding*, entender de forma clara y concisa las relaciones que tienen los actores involucrados contribuye a la sistematización y protocolización de procedimientos así como al desarrollo de metodologías, procesos y herramientas que contribuyan a aumentar el *engagement* del empleado con la marca. En otras palabras, este proceso de identificación y confirmación de los actores y los elementos que intervienen en la gestión del *internal branding* es el primer paso para la creación de modelos de planificación estratégica que contribuyan a mejorar las relaciones Empleado/Marca en primera instancia y, consecuentemente, en el resto de las relaciones que existen en las organizaciones.

P11: ¿Cree usted que sería interesante contar con un modelo teórico conceptual de planificación estratégica de la comunicación de marca para que ayude a mejorar la calidad de las estrategias de comunicación de la marca a los empleados?

Todos los entrevistados coinciden en que es necesario que los gestores de la marca consideren a los empleados, tanto a los del *front office* como los del *back office*, como clientes internos y que se incorporen metodologías y procesos específicos de la planificación estratégica de la comunicación de marca a empleados a los otros procedimientos existentes en la organización para aumentar la eficacia de sus comunicaciones. Todos los entrevistados prevén que contar con un modelo específico puede contribuir a mejorar el *engagement* en la relación Empleado/Marca y que ésta puede, a su vez, mejorar la relación Empleado/Organización. Siempre con el objetivo de reforzar la relación Cliente/Marca, contar con un modelo que planifique la comunicación de la marca a los empleados, aportará coherencia y consistencia a la comunicación de la marca y puede reducir las diferencias en las percepciones que los stakeholders externos y los internos tienen de la marca.

#### **4.2. Discusión de los resultados de la investigación**

Esta investigación pretende servir como un primer paso para la adaptación de las metodologías, procesos y herramientas de la planificación estratégica a la comunicación de la marca a los empleados ya que es un terreno, como se ha demostrado, no explorado. Al ser un primer paso, se estima necesario consolidar el conocimiento existente por medio de la contextualización y conceptualización del *internal branding* para lo que se ha recurrido a la investigación documental retrospectiva que forma el marco teórico. Después, se han cotejado estos aprendizajes por medio de entrevistas enfocadas abiertas a profesionales con experiencia y conocimientos relevantes al objeto de estudio para explorar la necesidad de introducir mejores en los protocolos de la comunicación de la marca a sus públicos internos.

#### 4.2.1. Relevancia de la investigación

Discutir la relevancia de esta investigación es necesario porque está demostrado académica y profesionalmente que la planificación estratégica de la comunicación externa de la marca mejora considerablemente la eficacia de la marca ante sus audiencias externas, ya sea aplicado a la publicidad o a las RR PP (Bartle, 1985; Soler, 1997; Steel, 2000; Fortini-Campbel, 2001) y se plantea la duda es si, al igual que la planificación estratégica fue adoptada por las RR PP en los 90, es interesante adoptar las metodologías y procesos y adaptar las herramientas de la planificación estratégica de la comunicación externa a otras disciplinas que dependen de la comunicación para que mejore su eficacia. Específicamente, esta investigación se centra en el *internal branding*.

Este apartado implica necesariamente enfocar la discusión desde la premisa de que el advenimiento del *internal branding* se debe al cambio de paradigma de marketing en su orientación al cliente, producido desde finales del siglo XX. Este cambio de orientación de marketing es un cambio estratégico de primer orden, como se ha argumentado en el marco teórico, pues implica revisar la configuración, sus dinámicas, procesos y políticas de la organización. Es una evolución transcendental para la organización pues cambia su foco estratégico (Drogè *et al.*, 2000), de estar orientado a la competitividad del producto por la gestión eficiente de los recursos, las tecnologías y los procesos como sustento de la ventaja competitiva a orientar la estrategia hacia la satisfacción de necesidades de unos clientes/consumidores determinados de forma sostenible (Pine y Gilmore 1999). El impacto del cambio de paradigma es profundo, transformador y obliga a revisar los preceptos del marketing tradicional (Lambín, 2012) y, en la mayoría de los casos afecta esta reorganización termina afectando a toda la organización (Giehl y LePLa, 2012). El modelo transaccional característico de la orientación a la producción en el que el objetivo es vender el mayor número de unidades posibles con los menores costes de producción, es cualificado por la vocación de la organización de satisfacer necesidades de los consumidores de forma sostenible (De Chernatony, 2002). Es decir, el cambio de paradigma obliga a la organización

a evolucionar de modelos transaccionales a modelos relacionales (Aijo, 1996). De acuerdo con Strategor (1995) la relación entre la estrategia y la estructura de una organización es simbiótica por lo que los cambios que se producen en una afectan y condicionan a la otra y viceversa. Por lo tanto, que una organización decida asumir este cambio estratégico implica una profunda revisión de la configuración de su estructura, de las dinámicas, procesos y recursos involucrados en mantener y potenciar su ventaja competitiva. (Schultz *et al.*; 2003; Gillis, 2011; Porter, 2001; Aaker, 2002). Este cambio afecta a la estrategia de la organización desde su base (Aijo, 1996) y afectan de forma esencial a todos los aspectos de la relaciones de la organización con sus *stakeholders* (Ibid) y condicionan el futuro de la organización. El advenimiento del *Internal branding* por lo tanto influye en la configuración organizacional para integrar procesos, y hace necesario re planificar objetivos y estrategias de la marca y la organización (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Es un cambio drástico, largo y difícil al que las marcas se ven obligadas a acometer para mantener su competitividad (*Interbrand*). Poner al cliente en el centro del modelo de negocio implica profundizar en su conocimiento con el mayor grado de detalle posible para que la marca pueda satisfacer mejor y con mayor intensidad sus deseos. En su evolución, Marketing ha ido desarrollando disciplinas, metodologías y herramientas específicas como el marketing experiencial, el marketing relacional, el marketing interno (Gronroos, 1981), y todos los servicios especializados que congrega el marketing para analizar el comportamiento y las actitudes del consumidor/cliente frente a la marca en la categoría de producto en la que compite (Schultz *et al.*, 2003). Una de estas disciplinas, entre muchas otras desarrolladas en el cambio de paradigma de marketing es la planificación estratégica de la comunicación de marca (Fortini-Campbel, 2001; AGP 2007).

Esta investigación hace una revisión profunda en el marco teórico de los conceptos implicados en el *Internal branding* para contextualizar y concretar la necesidad de que las organizaciones asuman que, bajo el nuevo paradigma, el rol del empleado es una fuente sostenible de valor para la ventaja competitiva basada



en la calidad de las relaciones entre los *stakeholders* (Sartain y Schumann, 2006; Aguado y Jiménez, 2009). Transcender del modelo productivo al modelo relacional implica conceptualizar a la organización como un sistema basado en las relaciones que se establecen entre ellos y, estas mismas relaciones, constituyen la fuente de valor más importante de la organización (Aggerholm *et al.*, 2011). Estos son los llamados activos intangibles y su gestión es, en la mayoría de las organizaciones, un área de mejora en las organizaciones (VV. AA., 2007; Gillis, 2011). El tema de la importancia de la gestión de los activos intangibles de la organización se discute abajo.

El *internal branding* es una disciplina importante para investigar porque gestiona los cinco activos intangibles de una organización (Sartain y Schumann, 2006) puesto que vincula y gestiona – es decir, influye -- en los intereses que tienen los clientes, la marca y la organización con los empleados. Es una disciplina integradora porque requiere la colaboración de otras áreas de conocimiento de la organización, es transversal porque involucra a varias áreas funcionales, y enfocada en la gestión de relaciones continuadas e intensas como fuente de valor (Punjaisri & Wilson, 2012). La relación Marca/Cliente depende de la relación Empleado/Organización y Empleado/Marca y el *internal branding* actúa en la relación Empleado/Marca para que la relación Cliente/Organización sea estable y beneficiosa para las partes (Ind, 2001). La comunicación es un ingrediente esencial en las relaciones por lo que las estrategias de comunicación que implemente el *internal branding* afectan a la relación Empleado/Marca y por lo tanto afectan también a la relación Cliente/Marca (Rodwel *et al.*, 1998). La interdependencia entre estas partes debe ser estudiada para facilitar la adopción del *internal branding* en las organizaciones que, puede redundar en la mejora de la calidad de las relaciones entre los *stakeholders* y de la ventaja competitiva de la organización (Harris y De Charenatony, 2001).

La conclusión de la revisión del marco teórico indica lo que se ha confirmado en el trabajo de campo que, según los testimonios de los entrevistados, se estima

deseable pero, todavía no se han desarrollado modelos, metodologías, procesos ni herramientas específicas por lo que es una oportunidad proponer un modelo teórico y conceptual para ser validado por nuevas investigaciones. Esta investigación pretende ser parte del primer paso en el desarrollo metodológico y conceptual del *Internal branding*.

Esta investigación es relevante porque es reconocido por los autores y por los entrevistados que la planificación estratégica de la comunicación de la marca a los empleados, al igual que en la comunicación externa de la marca, puede conseguir una mejora relevante en la eficacia de la comunicación, incidiendo directamente en el *engagement* de los empleados con la marca (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Especialmente, la información aportada por los entrevistados, se valora y apoyan explícitamente el propósito de esta investigación.

#### **4.2.2. El estado actual del *internal branding***

Todas las fuentes coinciden en que el *Internal branding* produce clientes de altas prestaciones que producen unos ingresos por encima de la media, y por lo tanto, mejores márgenes comerciales y que, además, compran una variedad más amplia de productos de una misma marca (Speak, 2005; Foster, Punjaisri & Cheng, 2010, Malagelada, 2014). Es decir, que existe una correlación entre la calidad de la relación Empleado/Marca y la calidad de la relación Cliente/Marca.

Paradójicamente, no se ha encontrado ninguna publicación que cuestione o critique la disciplina del *internal branding*. Lo que sí se han encontrado son referencias a situaciones en las que la organización no ha sido capaz de implementar el *internal branding* adecuadamente y los resultados no han sido lo esperado (DiSomma, 2013). Aun así, el resultado en el desempeño de la marca bajo la correcta aplicación del *Internal branding* es superior (Punjaisri & Wilson, 2012; King y Grace, 2012; Aggerholm et al, 2011). El *internal branding* es una disciplina que puede tener un impacto directo en el desarrollo de relaciones

estables entre los clientes y la marca a pesar de que, como se ha confirmado, es prácticamente desconocido.

Como Ravens (2014) resume, a pesar de la juventud del *internal branding*, ya existen diferentes definiciones de *internal branding* y que se discuten en el marco teórico. Por motivos obvios, se estima como la definición más apropiada del *Internal branding* por el momento y en el contexto de esta investigación es: el *Internal branding* la disciplina que se asegura que los mensajes de la marca (la promesa de la marca) sean transformados por los empleados en una realidad que refleje las expectativas de los clientes de la experiencia de la marca (Punjaisri, Evanschitzky, Wilson, 2009; King y Grace, 2012).

Por lo tanto, el propósito del *internal branding* es alinear los valores de los empleados con los de la marca para modificar su actitud y comportamiento (Munslow y Driver, 2011; Sartain y Schumann, 2006; Manhart, 2012) para que las interacciones que tengan con los otros *stakeholders* cumplan las expectativas que la marca les ha creado con unas experiencias consistentes, relevantes y positivas (Giehl y LePla, 2012; Sartain y Schumann, 2006). Es una disciplina estratégica orientada a la acción con el propósito de gestionar el conocimiento, comprensión y la afiliación de los empleados con la promesa y que su actitud y su comportamiento beneficie a todas las partes involucradas (Schlager, *et al.*, 2011; King y Grace, 2012). Para que esta alineación en valores y comportamientos se produzca es necesario que las variables que entran en juego en la relación entre las partes converjan en la gestión del *engagement* de los empleados (Dalal, 2008; Welch, 2011).

Hasta el nacimiento del *Internal branding*, el área de gestión de la percepción y *engagement* con la marca no ha tenido unos responsables claramente establecidos dentro de las organizaciones. En la mayoría de las organizaciones, la responsabilidad de la gestión de la marca recae sobre marketing, la gestión del personal en los RRHH, la Comunicación Interna depende de Comunicación

Corporativa (si es la estructura de la organización) y el área de operaciones, en el caso de que sea relevante, es el área que gestiona como se presta el servicio. Ayestarán (2014) confirma la misma idea que la mayoría de los autores: la gestión de la marca cara a los empleados está, por regla general “en tierra de nadie”. A medida que los mercados se consolidan y maduran, a medida que los modelos de negocio se terciarizan, las promesas de las marcas que compiten en ellos se sofistican haciendo propuestas de carácter más emocional (De Chernatony y Dall’Olmo Riley, 1999; Grace y O’Cass, 2005; Schultz *et al.*, 2003) y ponen más énfasis en beneficios intangibles. Estas condiciones competitivas empujan a las marcas a prestar más atención y más recursos a alinear a los empleados como parte interesada y activa en la transmisión de la promesa de la marca y de ahí el nacimiento del *Internal branding* (Gilly & Wolfenbarger, 1998; Sartain y Schumann, 2006; Giehl y LePla, 2012).

El *internal branding* es un sistema de relaciones entre los *stakeholders* de la marca, “entre el negocio y las personas” (Sartain y Schumann, 2006) en torno a la propuesta de valor de una marca. El *internal branding* desarrolla la capacidad de las marcas para integrarse en toda la organización y así satisfacer mejor las necesidades de los consumidores (Di Soma, 2013) y es el reflejo de los valores la tangibilización de la promesa a los públicos externos e internos (Manher, 2006). Un estudio de De Cherantony y Segal-Horn (2003) demuestra que cuando los empleados creen en los valores de la marca, la marca de servicios tiene más éxito y, para que la promesa de la marca hacia sus públicos internos se cumpla tiene que estar claramente establecido qué es lo que la marca espera del empleado y lo que le ofrece al empleado a cambio (Foster *et al.*, 2010). Por lo tanto, los tres puntos críticos de éxito de cualquier estrategia de *internal branding* son: 1) la relevancia interna de la promesa de la marca; 2) el grado de compromiso de los empleados; 3) la coherencia en la percepción entre todos los *stakeholders* (Giehl y LePla, 2012:73).

A modo de resumen del marco teórico y a efectos de que sirva de recuerdo, de la información obtenida en las dos fases de esta investigación, los beneficios del *Internal branding* se detallan a continuación:

- Que los empleados se identifiquen con la marca, su estrategia y su promesa
- Que el compromiso de los empleados con la marca sea lo más profundo y estable posible
- Que la lealtad de los empleados a la marca sea sólida.
- Que el desempeño de los empleados en el cumpla la promesa de la marca
- Evitar inconsistencias entre la percepción externa de la marca y la percepción interna (Munslow y Driver, 2011) porque “es frecuente que las acciones de marca interna que las empresas hacen se construyan alrededor de las campañas de publicidad de la marca. Cuando esto pasa, no es inusual oír diferentes perspectivas de la marca, su promesa y la precepción de valor en todos los niveles de la organización” (Tosti, 2002).

El *internal branding* es una disciplina joven y en plena evolución cuyo objetivo es gestionar el *engagement* del empleado con la marca – que hemos sintetizado en el concepto “relación Empleado/Marca” – para que la experiencia del cliente con la marca sea lo más consistente, relevante y positiva posible circunscrita al ámbito de la promesa de la marca (Thomson *et al.*, 1999). Su objetivo principal es la gestión de la relación entre el empleado y la marca para que sea lo más duradera y mutuamente beneficiosa posible para todas las partes (Balmer, 2001; Pujnaisri *et al.*, 2008; Dall’Olmo Riley y de Chernatony, 2000). Es decir, la importancia que tiene para la organización que sus empleados estén satisfechos y que tengan una alto *engagement* con la marca y así contribuyan a la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la marca (Punjaisri, Evanschitzky, Wilson, 2009; Schultz *et al.*, 2003; Balmer, 2001). Por lo tanto, el *Internal branding* es una de las consecuencias del cambio de paradigma en la función del marketing, es transversal a la organización con lo que su ámbito de competencia se solapa con las competencias de otros departamentos y es una disciplina de creciente atención por que gestiona el *engagement* de los empleados con la marca.

El *Internal branding* es desconocido por la mayoría de las organizaciones (Jiménez, 2014; MacLavery, 2007). A medida que se desarrolla el cuerpo de conocimiento sobre la relación Empleado/Marca por medio de investigaciones, se está produciendo cierta confusión en la nomenclatura utilizada (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010), lo que añade complejidad a su asimilación por las organizaciones. Existen varios conceptos similares pero que, una vez se profundiza en ellos, las diferencias son sutiles pero notables: *Employer Branding*, *Recruitment Branding*, *Employee Branding* y, por supuesto, el *Internal branding* son cuatro conceptos que están en la órbita de la gestión del *engagement* de los empleados (pasados, actuales y futuros) con la organización, la marca y, directa o indirectamente, con los clientes

En el marco teórico se explican con detalle las diferencias entre estos conceptos, que están tan cercanos entre ellos que generan confusión, pero comparten un objetivo común: la calidad de la relación entre el empleado con la organización y la marca para que la relación Cliente/Organización sea rentable y sostenible (Aggerholm *et al.*, 2011). Las diferencias entre ellos radican en el objetivo que persiguen: el *Employer Branding* es la gestión de la reputación de la organización para ser atractiva al talento actual, pasado y futuro (Aguado y Jiménez, 2009; Jiménez, 2014); *Recruitment Branding* es aún más específico pues se concentra en las acciones que la organización lleva a cabo para atraer talento, fundamentalmente a los jóvenes. *Employee Branding* es un concepto similar al *Employee Relationship Management* (ERM) en el sentido que son sistemas de información y de colaboración entre los empleados (Singh y Singh, 2011; Jiménez, 2014, Serra, 2014).

Ha sido una sorpresa de esta investigación descubrir, paradójicamente, que el cuerpo de conocimiento en la academia sobre el *internal branding* es notable, sobre todo comparado con la penetración de este concepto en la praxis. La academia, en este caso, está creando una base de conocimiento sobre la relación

Empleado/Marca que está más avanzado que su aplicación en el mercado (Soler, 2014). Una explicación posible para esto es que, como el *internal branding* es una política interna de las organizaciones (Ballester, 2014) y tiene unos aspectos estratégicos importantes para la ventaja competitiva de la marca, los únicos casos que se conocen son aquellos usados como estudios de casos en investigaciones académicas y libros sobre el tema.

Mientras que la literatura se ha enfocado en el *engagement* del empleado con la organización, no se conocen programas específicos para gestionar el *engagement* del empleado con la marca, aparte de las investigaciones realizadas y publicadas sobre el *internal branding*. Algunas organizaciones han creado y desarrollado programas similares al *internal branding*, bien desde RR HH o desde el departamento de Comunicación Corporativa (Jiménez, 2014; Serra, 2014), y fomentan la colaboración de las áreas funcionales en el proceso de integración de todas las comunicaciones de la marca y de la organización (Morales, 2009; Costa, 2014; Lacorte, 2014).

Otra conclusión del marco teórico es que está aceptado entre académicos y profesionales que la gestión de los recursos humanos es un área de mejora en las organizaciones. Existen múltiples referencias que proponen que este área necesita evolucionar hacia estrategias que respalden y contribuyan al cambio de orientación estratégica de la organización y, ella a su vez, centre sus gestión para gestionar el *engagement* y trascienda las funciones más administrativas vinculadas con la gestión de personal (Sartain, 2003; Ghodeswar, 2008). El hecho de que la gestión de RR HH sea tan básica supone que las organizaciones no están gestionando el *engagement* de los empleados ni con la organización ni mucho menos con la marca (Sartain, 2003; Casaponsa, 2014; Costa, 2014), excepto, en las organizaciones multinacionales (Lacorte, 2014, Serra, 2014).

El empleado entra a formar parte del patrimonio de la marca cuando conoce, entiende, se compromete y se involucra con la promesa de la marca y se

comporta de acuerdo con la estrategia definida (Costa, 2014; Jiménez, 2104). Y la gestión de este activo se basa en la gestión del *engagement* que el empleado tenga con la marca (Punjaisri, Evanschitzky y Wilson, 2009).

Teniendo en cuenta que la marca es un sistema de relaciones entre los *stakeholders*, a medida que los mercados maduran, el papel que las marcas juegan, evoluciona a ser más relacional que meramente comercial. De los planteamientos meramente transaccionales típicos de mercados poco evolucionados donde la funcionalidad del producto predomina sobre otros beneficios de naturaleza emocional, psicológica o social, el aspecto relacional de las marcas se produce cuando las marcas son capaces de satisfacer de forma sostenible unas necesidades específicas, ya sean latentes o explícitas (Costa, 2014).

Las marcas son un sistema de relaciones entre sus *stakeholders* que necesariamente deben hacerse únicas (De chernatony, 1993, 2002). Son imágenes mentales (Costa, 2004) creadas en base a expectativas (promesas) y por experiencias (*performance*) y luchan constantemente para mantener su diferenciación (Goodlad y Neil, 2008). Al final, ante la abundancia de marcas y el exceso de comunicación, la percepción de la marca son los activos y pasivos que están vinculados a un producto o servicio que agregan o restan valor a la percepción que el cliente/usuario y que se producen en la gestión de las expectativas y experiencias que la marca crea, promete y cumple (Keller, 1993). Cuando una marca es capaz de crear y gestionar un patrimonio sólido y relevante es porque ha tenido en cuenta las necesidades de todos sus *stakeholders* y no exclusivamente de sus clientes (Casaponsa, 2014; Jiménez, 2014).

Existe una relación directa entre el *engagement* de los empleados y la calidad de la comunicación de la organización y/o la marca (Balmer, 2001, King y Grace, 2010; Jiménez, 2014). Por calidad en la comunicación Rodwell *et al.*, (1998: 286) entienden que es una comunicación “más clara, más precisa que produce



empleados mejor informados y que disponen de más canales para que se puedan comunicar con la dirección y con sus colegas”. El *internal branding* aporta su valor cuando los gestores de la marca y de la organización entienden, se comprometen y se involucran en la gestión adecuadamente del *engagement* del empleado con ella (Ballester, 2014).

Especialmente en el sector servicios pero no exclusivamente, el empleado surge como un público objetivo estratégico con una creciente importancia en el proceso de gestión de una marca (De Chernatony y Dall’Olmo Riley, 1999). El empleado, como parte necesaria para cualquier tipo de organización, ha estado siempre presente aunque bajo otro nombre; como reminiscencia de la orientación industrial, los empleados de ahora son la mano de obra de antes (Kimpakorn, 2011; Zorrilla, 2014; Puga, 2014). Parece obvio evidenciar que los empleados son una parte crítica y esencial en la generación de valor al resto de los *stakeholders* pero no ha sido hasta que se produce el cambio de orientación de la empresa hacia el cliente, y sobre todo en el sector servicios, en el que el empleado se considera como parte de los públicos objetivos de la marca y uno de sus *stakeholder* más estratégicos (Daloisio, Morgan, 2009). El *engagement* de los empleados con la marca es, por lo tanto, una variable de naturaleza estratégica y por eso es un tema de creciente interés y discusión por autores de prestigio (Sartain y Schumann, 2006; Giehl y LePLa, 2012, Pujnaisri *et al.*, 2008).

Se ha encontrado que existen dos situaciones dónde las organizaciones son conscientes que deben gestionar el *engagement* de los empleados y que, de formas diferentes y en la mayoría de los casos indirectamente, tratan con la relación Empleado/Marca con programas específicos (Lacorte, 2014; Casaponsa, 2014). No son exactamente programas de *internal branding* como se ha definido arriba porque no están enfocados para gestionar el *engagement* de los empleados con la marca pero están orientados a la gestión del *engagement* con la organización (Serra, 2014; Ballester, 2014). Por un lado, están las organizaciones de servicios, independientemente de si son mono marca o multimarca. La propia

naturaleza del servicio contempla al empleado como un punto de contacto muy importante en la relación Cliente/Marca (Schmitt, Zarantonello y Brakus, 2009). Por otro, están las multinacionales que importan su estrategia y sus políticas a los mercados en los que opera. Pero la realidad es que la penetración del *internal branding* es muy escasa, si no inexistente, ante la mayoría de las organizaciones.

El *internal branding* afecta a todos los empleados por igual (Romero, 2014), es transversal a toda la organización y es mucho más profundo y sofisticado que simplemente uniformar el discurso o la ropa de los empleados (Ind, 2001). El *internal branding* pretende que, a efectos ilustrativos, los empleados “se pongan la camiseta de la marca” (Jiménez, 2014) y para eso la relación Empleado/Organización debe ser óptima. Y estas son competencias especialmente de RR HH y de Comunicación Corporativa. Es evidente que los aspectos básicos de esta relación deben ser la confianza y el compromiso mutuo por el bienestar de todos y cada una de las partes, y que emanan de que la organización tenga políticas y le destine recursos a la gestión del *engagement* (Romero, 2014; Sartain, 2003; Drake *et al.*, 2005). Esto quiere decir que la organización lleve a cabo las estrategias y las acciones necesarias para que el empleado quiera mejorar y ampliar su compromiso con la marca. Una vez que el empleado ha cubierto sus necesidades laborales básicas es cuando la marca puede empezar a desarrollar la relación con él (Sartain y Schumann, 2006)<sup>13</sup>.

#### **4.2.3. El impacto del *internal branding* en las políticas de recursos humanos, en la Comunicación Interna y en la Comunicación Corporativa**

---

<sup>13</sup> Esta apreciación es relevante por el momento en el que se ha realizado esta investigación, en plena crisis económica, donde el mercado laboral es de oferta más que de demanda y con unos índices de desempleo del 26%.

La comunicación es una herramienta necesaria en la gestión de RRHH y su impacto en la organización y sus individuos es crítico en el desarrollo del desempeño. Existe muchísima documentación sobre el impacto de la comunicación en la organización y, la opinión generalizada entre los académicos y profesionales de los RRHH asumen que comunicar es, en sí mismo, positivo pero, como argumentan Rodwell *et al.*, (1998), lo importante no es comunicar, sino la calidad de la comunicación. Estos autores, ya en 1998, estudiaron y analizaron en profundidad las complejas relaciones entre la comunicación y las variables que utiliza el área de RR HH para conseguir influenciar el desempeño de los empleados. Estos autores proponen que los directivos de la organización deben salir del metamito de que a más comunicación, más *engagement* y necesitan enfocarse con más precisión en formas de comunicación más efectivas (Ibid). Ellos advierten que la comunicación en la organización puede tener resultados contrapuestos: puede, por ejemplo, mejorar el clima laboral pero puede inhibir el rendimiento individual (Ibid). Por lo tanto, la estrategia de comunicación ya sea Corporativa o de marca no tiene necesariamente un efecto positivo en el *engagement* de los empleados.

Actualmente, la integración del *internal branding* en la organización supone un reto porque sus competencias se solapan, e incluso cualifican, a las competencias tradicionales de otros departamentos o áreas funcionales, especialmente en temas de comunicación. Más adelante se tratan los aspectos organizacionales de esta integración, pero es necesario analizar las relaciones que existen entre el área de RRHH, la Comunicación Interna y la Comunicación Corporativa como se discutirá a continuación.

Uno de los aspectos más importantes que evidencia la presente investigación es el reto que supone para la estrategia de RR HH la adopción por parte de la organización de los principios del *internal branding* (Thomson y De Chernatony, 1999; Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). El cambio de orientación de la función del marketing para enfocarse en el cliente ha puesto al empleado en el centro de la

relación Cliente/Marca al considerarlo, primero como un activo estratégico intangible para la organización por el valor diferencial que puede aportar, y segundo, porque son uno de los puntos de contacto más cualificado para transmitir la promesa de la marca en las experiencias que la marca promueve (Sartain y Schumann, 2006; Ind, 2007). El foco de esta investigación es dar luz sobre la comunicación del *internal branding* y no analizar en profundidad las estrategias y políticas de RR HH pero el presente análisis estaría incompleto si no se contextualiza y se ubica al *Internal branding* en su relación con otras áreas funcionales de la organización con competencias directas sobre la función y el bienestar de los empleados, su *engagement* con la organización y su relación con la marca como intermediario -- punto de contacto – entre el cliente y ella.

Las estrategias de comunicación del *internal branding* se solapan con otras dos áreas y funciones de la organización. Por un lado, se encuentra la relación que existe entre la Comunicación Interna y el *Internal branding* y por otro, se analiza el rol del *Internal branding* con la Comunicación Corporativa (Ballesteros, 2014). Estas tres disciplinas coinciden en que tienen al empleado como su público objetivo más importante y la independencia –la no integración– de estas tres políticas de comunicación pueden generar disfunciones en la percepción que el empleado tiene de la organización y de la marca, su desempeño cara a la organización y al cliente y la distancia emocional que existe entre los cuatro -- Cliente, Marca, Organización y Empleado. (Manhert, 2009)

Precisamente, son estos cuatro los pilares fundamentales del *internal branding*. El *internal branding* analiza las aportaciones que cada pilar hace al *engagement* del empleado por medio de analizar las relaciones entre ellos. Este tema se tratará más adelante pues es la base sobre la cual se construye la propuesta del modelo teórico conceptual para la aplicación de la planificación estratégica de la comunicación al *internal branding*.

El objetivo del *internal branding* es alimentar el *engagement* de sus *stakeholders* con la organización – o marca corporativa -- y la tendencia actual en este tipo de organizaciones es la necesidad de medir el retorno a la inversión realizada. Obviamente, aparte de las valoraciones cualitativas también se precisa que cuantifiquen el retorno (Sartain y Schumann, 2006). Para ello, es necesario contar con las habilidades necesarias – véase, técnicas de investigación de mercados.

Sin embargo, antes de profundizar en el análisis de las relaciones entre cada una de estas disciplinas y el *internal branding*, es importante resaltar que esta investigación evidencia la brecha considerable que se ha detectado entre la academia y la praxis en el ámbito de los RR HH, entre lo que dice la literatura sobre cómo debe ser la función del área de RR HH y la realidad, especialmente en lo relacionado con la Comunicación Interna (Costa; 2014; Romeo, 2014; Puga, 2014), la Comunicación Corporativa (Serra, 2014; Casaponsa, 2014) y la gestión del *engagement* (Jiménez, 2014; Costa, 2014; Casaponsa, 2014).

#### 4.2.3.1. El *internal branding* y los recursos humanos

Como se ha discutido anteriormente, Balmer (2001) argumenta la necesidad de que haya un compromiso total de todos los empleados de una organización si una marca corporativa va a ser verdaderamente diferenciada y de éxito. Cuando el personal tiene una comprensión clara de los valores de la marca, serán más proclives a estar emocional e intelectualmente involucrados con la marca (Thompson *et al.*, 1999). Como el *internal branding* lucha por que haya una comprensión compartida de los valores de la marca a través de toda la organización (Alard, 2014, Romero, 2014), estudios recientes han descubierto que (la comprensión compartida de los valores de la marca) tiene un influencia positiva en el compromiso de los empleados (Punjaisri & Wilson, 2012; Grace y O’Cass, 2005). Eso es, los empleados con mayor compromiso pueden completar la entrega de la promesa de la marca mejor por el vínculo emocional que tienen con ella (Thompson *et al.*, 1999).

Además, la identificación organizacional y las teorías del compromiso organizacional han apoyado que cuando los valores del empleado están alineados con los de la organización, o con los de la marca, su deseo de mantenerse dentro de ella (*membership*) o lealtad a la marca se ha desarrollado positivamente (e.g. Dutton *et al.*, 1994; Van Dick, 2001). Un estudio reciente hecho por Pappasolomou y Vrontis (2006) ha descubierto que *internal branding* influencia la lealtad de los empleados a la marca y su voluntad de seguir asociado con ella. Reichheld, (1996). Además, se señala que identificación con la marca es un precursor de compromiso (Burmamann & Zeplin, 2005) y de lealtad (Brown y Peterson, 1993; Pritchard *et al.*, 1999). Sin embargo, la efectividad de la marca interna en la creación de actitudes que apoyen a la marca y los comportamientos pueden ser moderados por un amplio abanico de factores relacionados con individuo (factores personales) y el entorno de trabajo. Factores como la edad (Simons y Enz, 1995), tiempo en servicio (Van Woerkom *et al.*, 2002), clima laboral (Steers & Porter, 1983), apoyo de la dirección (Susskind *et al.*, 2007), autonomía percibida (Tomer, 2001), han sido explorados en relación al concepto de motivación pero no lo han

sido con relación al impacto en *internal branding* y el resultante identificación lealtad a la marca de los empleados.

El objetivo fundamental de la gestión de RRHH es mejorar el desempeño de los empleados y para ello utilizan un amplio abanico de metodología y herramientas y la comunicación tiene un papel crucial. Desde su punto de vista, y como se ha mencionado arriba, lo importante no es comunicar más, si no comunicar mejor. Esta mejora en la calidad de la comunicación a empleados depende, por un lado de las actitudes que tengan hacia la organización –expresado con el concepto de reputación interna (Villafañe, 2013)– y por otro de que la comunicación resuene positivamente, que les apele y que les involucre. Pero más comunicación no implica necesariamente mejor desempeño. Como aseveran Rodwell *et al.*, (1998:286) ”con mayores niveles de comunicación, los empleados pueden estar al corriente de la contribución que ellos aportan y esto les puede desilusionar hasta el punto de que puede ser perjudicial para su *engagement* y satisfacción y, al final, perjudicar también su desempeño”, precisamente lo contrario que la empresa quiere conseguir.

Por lo tanto, los profesionales de los RR HH deben concentrar sus esfuerzos comunicacionales en mejorar la calidad y no la cantidad de programas que ponen en marcha. Sin duda, y como se analizará más adelante, la planificación estratégica de la comunicación de la marca contribuye efectivamente a la mejora de la calidad de la comunicación. La calidad de la comunicación es el “aceite que lubrica el motor de la organización” (Ibid: 288) que, para continuar con la analogía propuesta por estos autores, solamente un buen aceite garantiza el buen funcionamiento del motor.

Ante la discusión de si todos los empleados son susceptibles de ser incluido en el *internal branding*, Sartain y Schumann (2006:31) declaran que:

*“El compromiso con la marca es tan importante tanto para el empleado que tiene contacto directo con el cliente como para aquellos que nunca le ven [...] independientemente de en qué puesto o sitio trabaje, el*

*engagement del empleado en traspasar al cliente la promesa implica interiorizar la promesa de la marca y actuar de acuerdo con el criterio y la actitud que mejor transmita la promesa de la marca. En cada contacto y en cada punto”.*

De acuerdo con lo expuesto, se hace evidente que el *engagement* debe hacer referencia todos los empleados de la organización más allá de aquellas personas que están directamente relacionados con una marca específica -- en el caso de que la organización sea multimarca -- y que trasciende a las competencias de la gestión de la marca desde marketing. El *engagement* de los empleados es competencia funcional del área de RRHH (Sartain, 2003), y por lo tanto, el *engagement* de los empleados con la marca se asienta sobre la calidad de la relación Empleado/Organización.

Sin embargo, la mayoría de los autores especializados en RR HH discuten sobre la necesaria adaptación de los RR HH al nuevo paradigma de orientación al cliente por el impacto que tiene en el empleado, en su relación con sus *stakeholders* y con la marca. Sartain (2003), Rodwell *et al*, 1998 y Sartain y Schumann (2003), entre otros muchos, argumentan que la función de RR HH se deben abordar desde el punto de vista del empleado y su relación con los *stakeholders* más que la forma tradicional en el que los RR HH se abordan casi exclusivamente desde la perspectiva de la organización (King y Grace, 2012). Esta evolución, iniciada por Marketing, necesita que el factor humano esté alineado y preparado para que se pueda gestionar su *engagement* tanto con la organización como con la marca (Moral y Alles, 2012). Esta opinión es compartida por los entrevistados en esta investigación.

En esta línea, los autores y expertos coinciden en que, actualmente y por regla general, la función de los RRHH está centrada más en los aspectos más básicos -- función administrativa de la gestión de personal, en el establecimiento de los sistemas retributivos, garantizar condiciones laborales, por mencionar algunas -- pero no se involucran en la gestión del *engagement* de los empleados (VVAA,



2005). Es más, según estos estudios, la Comunicación Interna sigue estando bajo el sistema “tradicional de rasgo conservador, paternalista y autoritario (Ibid:4)

La presente investigación evidencia que la gestión de la marca internamente no existe en la inmensa mayoría de las organizaciones. En grandes organizaciones multinacionales, en el mejor de los casos, la marca interna la gestionan entre la colaboración que se establece entre los departamentos de RR HH y de Comunicación Corporativa basada en las relaciones personales en las organizaciones más desarrolladas (Ballester, 2014; Serra, 2014; Lacorte, 2014; Casaponsa, 2014). Es una disciplina a integrar en el organigrama, desarrollar sus funciones y los procesos y procedimientos para su gestión además de crear las herramientas que contribuyan a la gestión eficiente del *internal branding*.

Como ya ha quedado asentado anteriormente, el objetivo fundamental del *internal branding* es gestionar el *engagement* de los empleados con la marca y, el *engagement* es un concepto, a priori, que compete directamente a la gestión del conocimiento, comprensión afiliación e involucración de los empleados, tanto en el desempeño de sus funciones profesionales como en su actitud y compromiso con la estrategia de la organización en su vertiente grupal como individual. Es decir, el *internal branding* se centra en una de las funciones más importantes de la gestión de RRHH, generando cierta confusión (Berry, 2000; King y Grace, 2012; Jiménez, 2014; Romero, 2014) entre los *stakeholders* de la organización. Tanto los RR HH como el *internal branding* comparten en la gestión de personas, desde ámbitos diferentes, pero con un objetivo común: el bienestar del empleado enmarcado en el cumplimiento de la estrategia de la organización.

Otro factor a tener en cuenta es el impacto que la comunicación online está teniendo en la gestión de la percepción de la marca ante todos sus *stakeholders*. Este tema se tratará más adelante pero es relevante mencionar ahora porque, en la construcción de la percepción de la marca, la comunicación online viene a añadir más complejidad a la función de la gestión de la marca por su

universalidad, velocidad e interactividad entre todos los *stakeholders* (Ayestarán, 2014, Gillis, 2011; Manhart, 2009).

El concepto de *brand ambassadors* está presente, y de hecho ya se vincula directamente con el *internal branding* (Jacobs, 2003; Kliatchko, 2008; Ayestarán, 2014) pero es importante hacer una matización: este concepto corre el riesgo de banalizarse puesto que la interpretación que se hace de él no suele ajustarse a como el *internal branding* lo percibe (Puga, 2014). El rol del embajador de la marca es mucho más amplio, mucho más profundo y mucho más estratégico de como se está usando en el ámbito profesional. Existe el riesgo de que un embajador de la marca sea un título inflado para aumentar la notoriedad del puesto tradicional de promotor de la marca. Tampoco, este concepto implica que el empleado ceda su personalidad y se mimetice con la marca hasta el punto de que se perciba como un entusiasta o un “convencido” sin criterio propio por lo que la experiencia que tendrá el cliente con este empleado está más cercana a la función comercial que a la de prescripción, incluso para empleados que están en el back office (Thomson y Hecker, 2001).

Además, este concepto también puede percibirse como el proceso de aplicación de la identidad visual de la marca a la indumentaria de los empleados (Costa, 2014). Un embajador de marca es un profesional con altas dotes de liderazgo que trabaja para construir un estado de opinión sobre la marca ante los *stakeholders* siempre fiel a los principios de la prescripción y recomendación que en la venta activa de la marca. Este punto también es aplicable a la función del *Community Manager* (Miramontes, 2014; Ayestarán, 2014), como se analizará más adelante.

#### **4.2.3.2. El *internal branding* y la Comunicación Corporativa**

Capriotti (1999) define la Comunicación Corporativa como la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. La organización transmite a los públicos, de forma creativa y diferenciada, los mensajes creados de forma voluntaria, directa y

organizada, acerca de todas las actividades que la organización realiza. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. Algunos autores de referencia han estudiado en profundidad la evolución de la Comunicación Corporativa y su evolución desde los modelos orientados al producto a los modelos orientados a los clientes hasta la irrupción del *internal branding*. Estos autores (Hatch y Schultz, 2001; De Chernatony, 2002; Knox y Bickerton, 2003) coinciden con Capriotti en que la Comunicación Corporativa es inevitable pues todo en la organización comunica, crea y gestiona las expectativas de los *stakeholders* y sobretodo debe estar integrada para evitar multiplicidades de mensajes emitidos.

Así como los departamentos de marketing cuentan con un abanico muy amplio de herramientas para gestionar las marcas de la forma más eficaz y rentable posible, la Comunicación Corporativa no las ha adoptado todavía (Villafañe, 2008; Costa, 1992, 1995, 2003; Ballester, 2014). Al igual que con la Comunicación Interna, la Comunicación Corporativa carece de un corpus metodológico de planificación estratégica de la comunicación (Capriotti, 1999; Malagelada, 2014; Ballester, 2014). A pesar de que las grandes organizaciones cuentan con un profundo conocimiento y unas experiencias sobre gestión de marcas y sobre la aplicación de la planificación estratégica de su comunicación, estas metodologías, procesos y herramientas no han sido adoptadas más allá de marketing. Como ya se ha establecido anteriormente, las RR PP (Matilla, 2010) han adoptado y han adaptado recientemente los preceptos y las herramientas para mejorar su gestión de la comunicación, pero por motivos desconocidos, la planificación estratégica no se aplica a otras áreas de comunicación, como la Comunicación Corporativa y la Comunicación Interna, entre otros.

En el marco teórico de esta tesis se ha hecho un profundo repaso al nacimiento, evolución y los beneficios del IMC. A pesar de la que integración de las comunicaciones sigue siendo todavía un objetivo por conseguir en la mayoría de las organizaciones (Schultz *et al.*, 2003; Gilis, 2011), el ejemplo ideal de esta

situación es. El objetivo del IMC es integrar las comunicaciones pero siempre desde el ámbito de marketing. Sin embargo, todos los autores respaldan la integración de la comunicación más allá de marketing.

Costa (2009) y Morales (2009) defienden la figura del Director de Comunicación como el integrador de las comunicaciones en la organizaciones y bajo esta perspectiva no es necesario que se formalice una estructura para gestionar el *internal branding* pues cuando otros departamentos de la organización tienen necesidades comunicacionales contactan con el departamento de comunicación que les aporta el conocimiento, la experiencia, las metodologías y las herramientas para producir la mejor estrategia de comunicación posible para conseguir sus objetivos y que, además, suponga un valor añadido al patrimonio de la marca, ya sea de producto o corporativa.

Esta situación la explican Serra (2014) y Ballester (2014) en las entrevistas y que suele ser práctica habitual en organizaciones que tienen marcas de alto perfil comunicacional, gestionadas por potentes departamentos de marketing y que realizan altas inversiones en comunicación, principalmente en publicidad. En este caso, que también es habitual, la comunicación de la marca a los empleados no se considera que es competencia de Comunicación Corporativa. Según Ballester (2014) “la Comunicación Corporativa no cuentan con el conocimiento ni las herramientas para gestionar marcas y, además no son de su competencia y aunque sea empleados”.

Ante la falta del corpus de conocimiento de planificación estratégica de la comunicación aplicada a la Comunicación Corporativa (Capriotti, 1999; Costa, 2014; Ayestarán, 2014) – al igual que en el resto de instrumentos de comunicación excepto la publicidad y las RR PP – y junto con la dependencia en las relaciones personales para tener acceso a los conocimientos y experiencias para gestionar acciones integradas de comunicación dentro de la organización, hacen que la Comunicación Corporativa esté en manos de periodistas más que en manos de

profesionales del marketing. Según Ballester (2014) y por regla general, estos profesionales no están cualificados para gestionar marcas y su ámbito de conocimiento es la gestión de la información más que la comunicación persuasiva. El *internal branding* surge para complementar estas carencias, integrar las comunicaciones de la marca y evitar disonancias en la comunicación de la marca y, por lo tanto, en su percepción.

El *Internal branding* puede apoyar a la función de la Comunicación Corporativa porque tiene entre sus objetivos eliminar las diferencias de percepción de la marca entre los públicos externos y los internos. Esta diferencia en la percepción de la marca reduce la eficacia de la comunicación y por lo tanto del *engagement* de los *stakeholders* con la marca porque genera incongruencias, inconsistencias e incoherencias. Además, si se aplican las metodologías de la planificación estratégica de la comunicación de marca a la Comunicación Corporativa, ésta aumentará su calidad y por lo tanto, su eficacia facilitando el *engagement* con sus *stakeholders*, entre otros beneficios.

Una situación similar se produce con la comunicación de la marca en el entorno online, especialmente cuando el objetivo es la gestión de la reputación de la marca pero este punto se desarrolla con profundidad más adelante.

#### **4.2.3.3. El *internal branding* y la Comunicación Interna**

Todos los autores revisados así como los testimonios de todos los entrevistados coinciden en que la Comunicación Interna es una herramienta esencial en la gestión del *engagement* de los empleados con la organización y, en su caso con la marca (Punjaisri & Wilson, 2012 y otros). Independientemente de las críticas que suscita desde todos los ámbitos, la Comunicación Interna es un instrumento absolutamente necesario en la relación Empleado/Organización. Al igual que en el *internal branding*, ocupado en la gestión de la relación Empleado/Marca, la Comunicación Interna tiene la responsabilidad, en primera instancia, mantener a los *stakeholders* informados de las actividades de la

organización y, en instancias posteriores, fomentar el conocimiento, la comprensión y el alineamiento de los empleados con la estrategia de la organización (Fernández Beltrán, 2007; Punjaisri y Wilson, 2012).

Es obvio mencionar, entonces, que la Comunicación Interna es una variable relevante en la gestión del *engagement* de los empleados pero, esta afirmación cobra relevancia cuando se analiza la situación real de la Comunicación Interna en las organizaciones. Como se ha argumentado anteriormente, las críticas y las aportaciones tanto académicas como profesionales apuntan en la misma dirección: la Comunicación Interna debe sufrir una evolución para adaptarse al cambio de paradigma de marketing y centrar sus objetivos en el empleado más que en su función comunicadora (Balmer, 2001; Simmons, 2009; VVAA, 2005, 2006, 2007). Entonces, al igual que la publicidad tuvo que cambiar de paradigma orientándose en el consumidor para mantener su eficacia, parece evidente que la Comunicación Interna debe construirse y gestionarse en torno al empleado con el objetivo de aumentar su *engagement*.

Uno de los puntos esenciales de esta investigación es analizar la relación entre la Comunicación Interna y el *Internal branding*. Costa (2003) defiende que la Comunicación Interna es la herramienta para transmitir y desarrollar la cultura de la organización y que está preparada para comunicar la marca internamente puesto que la marca es parte de la cultura. Esta visión no coincide con el resto de los entrevistados que, junto con la mayoría de los autores revisados en el marco teórico, coinciden en que la Comunicación Interna debe ser revisada en profundidad para que adopte la gestión del *engagement* del empleado con la marca (Dalal, 2008; Punjaisri & Wilson, 2012; Jimenez, 2014; Casaponsa, 2014).

Según Morales (2009), la Comunicación Interna ha evolucionado considerablemente en los últimos años y sobre todo desde que se inició la integración de las comunicaciones y el la incorporación de la figura funcional del DirCom. En su tesis doctoral, Molares (2009) revisa en profundidad la integración

de las comunicaciones de la organización y, al final, presenta el desarrollo un modelo de comunicación integral. Este trabajo, aparte de servir de inspiración al modelo que este documento presenta, prevé la integración de nuevas herramientas de comunicación que se vayan desarrollándose, como es el caso del *internal branding*. No obstante, es relevante resaltar que en la mayoría de los trabajos publicados sobre Comunicación Interna no se tiene en cuenta a la planificación estratégica como disciplina que contribuye a mejorar la calidad de la comunicación.

La integración es muy importante pero sigue siendo una asignatura pendiente que otras herramientas de comunicación todavía no han adoptado a la planificación estratégica. En consecuencia, esta investigación pretende incidir en la importancia de mejorar la calidad de las estrategias de comunicación de marca en el contexto de una nueva herramienta en la gestión de la marca –el *internal branding* – y proponer un modelo de planificación estratégica de la comunicación de la marca a los empleados. El *internal branding* es, por naturaleza, integrador pues necesita conseguir que la percepción externa de la marca coincida con la percepción que tienen los empleados y los otros *stakeholders* y porque afecta a todos los empleados por igual por lo que todos los *stakeholders* están expuestos a los mismos mensajes y promesas aunque con formas y canales diferentes.

El esfuerzo que se hace desde la academia para acumular todo el conocimiento posible sobre la Comunicación Interna, sumado a los esfuerzos que hacen las organizaciones para gestionar con mayor eficacia el *engagement* de los empleados, acercan a la Comunicación Interna a la esfera de competencia del *internal branding*, básicamente porque como proclama Costa (2014) “todos los productos quieren ser servicios y todas las organizaciones, marcas”. Además, ambas tienen como punto en común el público objetivo y el propósito de contribuir al *engagement* de los empleados con la organización – la Comunicación Interna – y con la Marca – el *Internal branding*. Tienen objetivos coincidentes pero con objetivos diferentes.

El *internal branding*, que emana de la gestión de la marca –de marketing-, necesita producir resultados medibles para evaluar el retorno a las inversiones. Sin embargo, la naturaleza de la Comunicación Interna no es igual. Es, en su forma más básica, un canal de las informaciones que la organización debe transmitir a los empleados y, en su versión más sofisticada, la transmisora de la cultura corporativa (Costa, 2014). En el caso de que la organización opere en el sector servicios y es mono marca, entonces la marca corporativa es igual a la marca comercial y el solape entre la Comunicación Interna y el *Internal branding* es mucho mayor. Aun así, entre ambas hay una diferencia esencial: El propósito final del *Internal branding* es mejorar el conocimiento, la comprensión, la afinidad y la proactividad del empleado con la marca – es decir, el *engagement* – para que altere sus actitudes y su comportamiento en su relación Cliente/Empleado. La Comunicación Interna, por su lado, tiene como objetivo final “respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización”<sup>14</sup>.

Como se argumentado en el marco teórico, la Comunicación Interna actualmente no está preparada para gestionar la comunicación de la marca a los empleados. Excepto en contadas ocasiones, la Comunicación Interna sigue teniendo un rol tradicional, descendente, jerarquizada típico de la orientación industrial de las organizaciones, como ya se ha argumentado con anterioridad. De hecho, la aparición de otras disciplinas comunicacionales junto con el cambio del entorno, han acelerado la necesidad adaptar su función a modelos más actuales (Jiménez, 2014; Puga, 2014; Casaponsa, 2014). Al igual que en la Comunicación Corporativa, la Comunicación Interna tal y como se aplica en la praxis se enfrenta a tres grandes obstáculos: El primero es la falta de recursos humanos y

---

<sup>14</sup> <http://sinapsis-consultores.com.mx/blog/2011/06/objetivos-de-la-comunicacion-interna/>



financieros para poder generar programas que contribuyan activamente en el *engagement* de los empleados y, es de las primeras disciplinas que sufren recortes de recursos cuando la empresa tiene que adelgazar sus costes. El segundo, es su dependencia de RRHH.

Como ya se ha argumentado, esta función es una herramienta esencial para gestionar la relación Empleado/Marca con el objetivo de aumentar el *engagement* pero la praxis indica que la gestión de la Comunicación Interna sigue los preceptos más tradicionales de la función de RR HH. Además, es corriente que la Comunicación Interna tenga una baja notoriedad y relevancia entre los empleados. Rodwell *et al*, (1998:286) sentencian: "los empleados tienen un desempeño mejor cuando tienen menos contacto con procesos de comunicación de baja calidad". El tercer obstáculo con el que se encuentra la Comunicación Interna es su falta de metodologías, procesos y herramientas para aumentar la calidad de sus acciones. No se han encontrado evidencias documentales ni testimoniales en la presente investigación que mencionen la necesidad de que la Comunicación Interna se sistematice y se protocolice a pesar del impacto que tiene en el *engagement* de los empleados.

Lamentablemente, esta incoherencia entre el importante rol de la Comunicación Interna y el estado de su evolución compara con otros instrumentos comunicacionales, un área de mejora tan evidente como necesaria. Por lo tanto, tanto desde el ámbito académico como del profesional, se hace evidente que la Comunicación Interna tiene que evolucionar (Jiménez, 2014; Costa, 2014; Alard; 2014) para dejar de ser solamente un emisor de información a ser la herramienta que transmita y desarrolle la cultura de la organización y de la marca (Costa, 2014).

Sin embargo, cada organización es un mundo en sí mismo y cada una crea, adopta y adapta los instrumentos, metodologías y herramientas a sus propias capacidades estratégicas y de gestión. Existen ejemplos paradigmáticos de

políticas de Comunicación Interna altamente exitosas porque existen organizaciones altamente sensibles a ella, lo cual ratifica su eficacia. Un ejemplo lo proporciona Romero (2014) cuando argumenta que la calidad de la Comunicación Interna aumenta considerablemente se le incorporan los preceptos de la comunicación persuasiva, básicamente cuando su responsabilidad recae, por norma, en profesionales con experiencia en marketing. Jiménez (2014) aporta que la Comunicación Interna es necesaria para la creación de un estado de opinión entre los empleados sobre la organización y la marca.

Excepto Costa (2014) y Morales (2009) que tienen una visión completamente integrada de la Comunicación, la inmensa mayoría de los académicos y profesionales coinciden en aseverar que la Comunicación Interna no es, en su estado actual, el instrumento adecuado para comunicar la marca a los empleados (Serra, 2014; Jimenez, 2014). Bien porque su visión de la comunicación está limitada a su función informativa, bien porque tiene unos obstáculos importantes para su desarrollo – o las dos – la Comunicación Interna no está preparada para comunicar la promesa de la marca a los empleados para que estos amolden su comportamiento y sus actitudes a la estrategia de la marca cuando interaccionan con los clientes y cuando se relacionan con sus *stakeholders* y sus círculos de influencia (VVAA, 2005, 2006, 2007). Por lo tanto, la adopción del *internal branding* como instrumento especializado en la gestión del *engagement* del empleado con la marca puede generar sinergias muy beneficiosas entre la Comunicación Interna y el *internal branding*.

En conclusión, se ha hecho evidente que la adopción del *internal branding* como disciplina contribuye y complementa al abanico de instrumentos que la organización cuenta para desarrollar estrategias de comunicación integradas. Por medio de la gestión eficaz de todas las comunicaciones con sus *stakeholders*, se alinean sus percepciones y actitudes con la estrategia de la marca, se gestiona su *engagement* con ella en aras de reforzar su posición competitiva. Tanto el área de RR HH como la Comunicación Corporativa se pueden beneficiar de las

aportaciones que el *Internal branding* puede hacer en la relación Empleado/Organización.

#### **4.2.4. La ubicación del equipo responsable del *Internal branding* en la organización y su dependencia orgánica**

Una vez establecida la necesidad de gestionar la comunicación de la marca a los empleados y que es una disciplina nueva, se ha investigado dónde ubicar el *internal branding* dentro de la organización y cual es su dependencia orgánica dentro del proceso de toma de decisiones.

El primer tema de discusión es la necesidad de que la cúpula directiva, en especial el máximo responsable de la organización no solo esté alineado con la necesidad de comunicar la marca a los empleados, y de hecho a todos los otros *stakeholders*, sino que además el apoyo sea explícito, inequívoco y proactivo (Balmer, 2001; Vallester y De Chernatony, 2004). Al igual que con la mayoría de las políticas y acciones de la organización, el compromiso de los directivos es fundamental para la continuidad, coherencia y consistencia de cualquier programa y, muy en especial, aquellos destinados a la gestión de los activos intangibles de la organización. La gestión de este tipo de activos es, de acuerdo con Lev (2001), un área de mejora en las organizaciones. Uno de los casos más controvertido es la valoración en términos financieros y comerciales del valor de la marca, el valor de su patrimonio y su valor comercial (Schultz, *et al*, 2003). Específicamente, Jiménez (2014) hace una reflexión sobre los costes financieros de que un empleado valorado deje la organización voluntariamente para incorporarse a otra y se pregunta porque los departamentos financieros no cuantifican los costes reales de la rotación de personal. Según Jiménez (2014), es necesario cuantificar y evidenciar el impacto que tiene la deserción de “buenos” empleados, especialmente desde el punto de vista de los costes que genera y que hasta ahora están escondidos. El estudio de este impacto puede constituir algunos KPIs importantes para evaluar los programas de *internal branding*.

Todos los autores y todos los entrevistados están de acuerdo con el rol del liderazgo como un factor crítico de éxito en el *Internal branding*, al igual que con el resto de actividades de la organización. Pero este liderazgo no debe ser solo jerárquico; el liderazgo informal es parte importante para apoyar la implementación del *Internal branding* y para generar un estado de opinión favorable a través de toda la organización (Manhert, 2009; Giehl y LePLa, 2012; King y Grace, 2012). La discusión sobre la ubicación en el organigrama del *internal branding* está abierta.

Las opiniones son dispares en función de la especialización del entrevistado. Aquellos que provienen del área de RRHH, opinan que debe estar en la esfera de influencia de los RRHH (Jiménez, 2014; Romero, 2014; Serra, 2014; Lacorte, 2014) por ser una disciplina transversal y que afecta a todos los empleados por igual mientras que los entrevistados que provienen del área de marketing (Puga, 2014; Alard, 2014; Casaponsa, 2014) opinan que debería ser autónomo de las áreas funcionales. Los especialistas en marketing opinan que sería más conveniente que se ubicase en la órbita de marketing porque todos los *stakeholders*, especialmente los empleados, deben tener una percepción unificada de la marca, aunque matizan que no debería depender directamente de marketing pues ésta área de conocimiento ya cuenta la experiencia necesaria sobre la gestión de marcas y su comunicación, con lo que solo debe adoptar y adaptar el conocimiento relevante de RR HH. El tercer grupo de opiniones proviene de los expertos en comunicación (Ayestarán, 2014; Miramontes, 2014; Costa, 2014; Ballester, 2014) no tienen una postura claramente identificada puesto que valoran y entienden el peso que la comunicación tiene en el *Internal branding* pero a la vez necesitan aliarse con marketing y RRHH para obtener los conocimientos existentes. Ballester, Serra y Lacorte – que todos pertenecen a la misma organización – han establecido una colaboración muy eficiente entre RR HH y Comunicación Corporativa y entienden que, en el caso hipotético de que tuviesen que gestionar el *Internal branding*, la involucración de marketing es esencial. Serra (2014) y Ballester (2014) explican cómo esta estrecha colaboración entre RHH y Comunicación Corporativa se vertebra para generar una Comunicación Interna

eficiente, relevante y motivante para los empleados. Con respecto a las opiniones de los autores, parece haber un mayor consenso porque la mayoría de ellos apuestan porque se ubique en el área de RR HH (Sartain, 2003; Manhgert, 2009; Speak, 2009), pero aun así, no hay consenso (Giehl y LePLa, 2012; Sartain y Schuman, 2006).

De acuerdo con Capriotti (1999), Costa (2003, 2014) y Ballester, (2014), la Comunicación Corporativa incluye diferentes sub áreas de comunicación: la Comunicación Interna, la Comunicación Comercial, la Comunicación Institucional y la Comunicación Industrial y, a medida que nuevos instrumentos comunicacionales se van desarrollando, todos deberían agregarse a la Comunicación Corporativa. Este ha sido el caso de la Comunicación de Crisis, la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa, la Comunicación Digital, etc. Según esta línea de razonamiento, el *Internal branding* debería integrarse junto al resto de instrumentos de la Comunicación Corporativa. Parece sensible que todas estas herramientas se aglutinen y así puedan compartir objetivos, metodologías y procesos comunes. En esta línea, aquellos que promueven el IMC (Rodwell et al, 1998; Schultz et al, 2003; Villafañe, 2013; Morales, 2009) entienden la importancia de la completa integración de todos los instrumentos de la comunicación para evitar disonancias en la percepción y reputación que los *stakeholders* tienen de la organización.

Por esta razón, el rol del DirCom es fundamental para aglutinar e integrar la comunicación de la organización potenciando que todos estos instrumentos adopten metodologías, procesos y herramientas que mejoren la calidad de la comunicación de la organización y por lo tanto, contribuyan y potencien el *engagement* de los *stakeholders* con la marca y la organización (Costa, 2009; Morales, 2009).

La problemática de la ubicación y dependencia orgánica del *Internal branding* estriba en que cada organización tiende a configurarse en función de las

necesidades competitivas que el mercado les impone por lo que, al día de hoy, no parece posible establecer una norma clara y concisa ni para su ubicación ni en lo que respecta a su dependencia orgánica. Esto no impide que se pueda categorizar la ubicación del *Internal branding* de acuerdo con los siguientes criterios: 1. el sector en el que la organización opera, ya sea manufactura, servicios o B2B, 2. el tamaño de la organización (Ayestarán, 2014; Jiménez, 2014) y 3. La composición de su accionariado, pues las organizaciones pertenecientes a estructuras multinacionales suelen tener programas de gestión uniformes en todos los mercados en los que opera, independientemente del desarrollo de dicho mercado. (Jiménez, 2014; Casaponsa, 2014; Lacorte, 2014).

#### **4.2.5. La comunicación digital en el *internal branding*. Análisis de las entrevistas**

Como se ha podido comprobar en el análisis de las entrevistas realizadas a los especialistas, todos hablan de un nuevo entorno comunicacional que debe ser tenido en cuenta como un factor determinante en la gestión de las relaciones empleado/marza. Esa revolución digital basada en las redes sociales, está teniendo impacto en las organizaciones.

Para los entrevistados no existe discusión acerca de que la Comunicación Interna en los entornos digitales es una herramienta de vital importancia que contribuye a la gestión del *engagement* de los empleados con la organización. Sin embargo, todos están de acuerdo que la gestión de la marca también debe hacerse en internet y no exclusivamente para *stakeholders* externos. Es decir, es igualmente mayoritaria la opinión de los expertos con respecto a la necesidad de la 'reinventar' la Comunicación Interna, como ya se ha establecido. Esto es, afectada por esta revolución, la comunicación del empleado con su entorno es, según los entrevistados, un área incontrolable por la organización, pero que entra a formar parte de la imagen y la reputación de la organización. Esto quiere decir que pese a la existencia de herramientas que pueda conducir la Comunicación Interna, los

empleados actúan como entes individuales a la vez que como parte de la organización (Ayestarán, 2014).

En cuanto a la planificación estratégica de la comunicación de la marca aplicada a la comunicación digital interna, como se ha argumentado en la presente investigación, la Comunicación Interna y la Comunicación Corporativa deberían gestionar los puntos de contacto entre el empleado y la organización mientras que el *internal branding* debe asumir las responsabilidades y competencias de la comunicación de la marca a los empleados, adoptando y adaptando las metodologías, procesos y herramientas de la planificación estratégica de la comunicación de la marca a los empleados. Es decir, la planificación estratégica de la comunicación de la marca, en un entorno en el que las comunicaciones están integradas, contribuye a dotar de coherencia y de consistencia de las estrategias de comunicación de la marca no solo en su mensaje y forma, sino también a través de todos los puntos de contacto, obviamente, incluidos los medios digitales y especialmente en los medios propios de la organización.

Como ya se ha argumentado, la planificación estratégica de la comunicación de la marca debería ser adoptada y adaptada a los diferentes instrumentos de comunicación porque es esencial que la percepción de la promesa de la marca sea homogénea ante todos los *stakeholders* a través de todos los puntos de contacto. Por lo tanto, se estima necesario que la planificación estratégica de la comunicación de la marca se aplique tanto a la comunicación off line como en la online.

#### **4.2.6. La importancia de la planificación estratégica en la comunicación de marca a los empleados**

En la revisión documental se exploran, las circunstancias, las razones y los motivos para el nacimiento, la evolución y el propósito de la planificación estratégica de la comunicación de la marca. A modo de sinopsis, la planificación estratégica es la respuesta de las agencias de publicidad a la caída de la eficacia de la publicidad durante los años 70 y 80 y, sobre todo al desarrollo de la disciplina del marketing. Con el aumento de la presión competitiva característica de

mercados cada vez más maduros, los equipos de marketing inician el camino sin retorno de entender, cuantificar y reenfocar sus modelos de pensamiento y gestión. Esta revisión es profunda y se cuestionan todos los fundamentos, los preceptos, las políticas, los conocimientos, las metodologías y las herramientas de gestión del marketing (Lambin, 2012). Evidentemente, en esta revisión – casi existencialista – también afecta directamente a la cuarta P del mix; la promoción o, como ha derivado a ser, la publicidad. Ésta se especializa y se sofisticada, involucrándose en el conocimiento de los mercados de las marcas para las que trabaja, se cuantifica y modeliza la planificación de medios y comienza la atomización de los servicios publicitarios característicos de los años 90. La separación de la gestión del media mix de la creatividad no solo reconfigura la industria y las relaciones Cliente/Agencia, sino que además empuja a las llamadas agencias creativas a evolucionar en sus metodologías, procesos y herramientas de trabajo para poder responder a las necesidades de sus clientes pero más importante, para conocer las claves de la publicidad efectiva.

Cuando los servicios de planificación y compra de medios se separan de la creatividad, esta incorpora y desarrolla diferentes metodologías para aumentar la eficacia del mensaje y la construcción de la marca. Las agencias de publicidad necesitan reorientar su modelo de negocio y especializarse aún más ofreciendo nuevos servicios: pasan de vender creatividad a vender estrategias creativas para después ofrecer estrategias de comunicación de marca (De Chernatony, 2002; Knox y Bickerton, 2003). La incorporación del área de estrategia formaliza y da respuesta a la necesidad de aumentar la eficacia de sus propuestas ante unos clientes cada vez con un mayor y más profundo conocimiento de las fuerzas competitivas en el que la marca opera. El departamento de planificación estratégica, entonces, desarrolla un amplio abanico de modelos y herramientas para entender las dinámicas que se producen en el entorno competitivo de la marca, para lo que es necesario recurrir a otras áreas de conocimiento como la investigación de mercados, la psicología, la sociología para poder entender cuales son las motivaciones y frenos del consumidor hacia la marca en su categoría



(Habberstad, 2009; Ayestarán y Sebastián, 2012). Dicho de una manera coloquial, es entender por qué el consumidor compra o utiliza una determinada marca para después formular estrategias de comunicación que influyan en el comportamiento de los consumidores.

Las metodologías, procesos y herramientas de la planificación estratégica de la publicidad (que luego evolucionará a la planificación estratégica de la comunicación) tiene como objetivo ampliar y profundizar en el conocimiento y comprensión de las condiciones competitivas, de los actores involucrados y las relaciones que se establecen entre ellos para poder proponer cual es la posición más competitiva que una marca puede tener en una determinada categoría de producto. Es decir, conocer cual es el mensaje – y por lo tanto, la estrategia más efectiva --para publicitar la ventaja competitiva de una marca a través de la promesa que comunica a sus clientes actuales y potenciales (Soler, 1997; Habberstad, 2009). La marca necesita publicitar cuales son los motivos para que el consumidor la elija y la continúe eligiendo ante sus competidores. La marca tiene que crear una superioridad sostenible (Ibid), tiene que luchar por convertirse en única en la mente del consumidor. La publicidad primero –junto con la comunicación más adelante– tienen un rol de esencial en que la marca/organización consiga este ROI. Pero para eso, la publicidad debe demostrar su capacidad de generar los retornos esperados a la inversión y solamente puede hacerlo aportando razones, argumentos y datos sobre la eficacia de las campañas. Así como la planificación y compra de medios, que es una disciplina básicamente numérica – y que además concentra la inmensa mayoría de las inversiones en comunicación – ha reaccionado con la creación de una serie de modelos y herramientas para escudriñar los resultados, el desarrollo de estas metodologías, procesos y herramientas en el resto de instrumentos de comunicación de marketing es menor. La planificación estratégica de la comunicación de marca es la respuesta a la pérdida de eficacia de la llamada “parte creativa” de la publicidad (Fortini-Campbel, 2001; FNEP, 2006; AGP, 2007; Ayestarán y Sebastian, 2012).

Como ya se ha explicado anteriormente, en toda la información obtenida durante la presente investigación, no se menciona nunca el tema de la planificación estratégica de la comunicación de la marca a los empleados en los programas de *internal branding*. La única excepción que se ha encontrado es Capriotti (1999) que, además, evidencia esta situación cuando asevera que la Comunicación Interna no empieza ni usa las metodologías y los procesos de la planificación estratégica. De hecho, en ninguna de las fuentes consultadas en la elaboración de este documento -- secundarias o del trabajo de campo --, se menciona la planificación estratégica de la comunicación de la marca a los empleados; los autores solo hacen referencia a ella cuando tratan la comunicación externa, véase en publicidad y RR PP. Además, y gracias a la metodología elegida para realizar esta investigación se ha podido preguntar directamente a los entrevistados su opinión y experiencias sobre la aplicación de la planificación estratégica de la comunicación a la comunicación a los empleados.

La planificación estratégica de la comunicación de la marca podría mejorar la eficacia del *internal branding* por los siguientes motivos:

- En primer lugar, la planificación estratégica contribuye a identificar a los actores que participan en el *Internal branding* que, como se ha visto arriba, no existe consenso entre los académicos y los profesionales. El solapamiento competencial entre las áreas funcionales de la organización además el sector en el que actué, el tamaño y el accionariado que lo compongan hacen que las áreas funcionales que pueden estar involucradas difieran de una organización u otra. Identificar a los actores que intervienen es una decisión estratégica de los órganos de dirección de la organización porque el éxito de cualquier iniciativa depende de la calidad de recursos con la que se le dote.
- En segundo lugar, es necesario conocer, analizar y entender con mayor precisión las características e idiosincrasias de los empleados, de los clientes internos, al igual que se conocen las características e

idiosincrasias de los consumidores para poder identificar el *Insight* del empleado, es decir, aquella idea que refleja una verdad del empleado sobre una determinada necesidad y que, estimulada adecuadamente, puede influenciar el comportamiento del receptor. Como se ha argumentado en el marco teórico, el *Insight* es un activo estratégico de la comunicación y la marca necesita saber los sentimientos, opiniones y actitudes que tiene el empleado de ella. Es, como expone Villafañe (2013), la reputación interna de la marca. Es necesario utilizar las técnicas de la planificación estratégica de la comunicación de la marca para averiguar estos *insights* del empleado. Por lo tanto, la planificación estratégica de la comunicación de marca puede aportar al *internal branding* las metodologías, procesos y herramientas que profundizan en la segmentación de los empleados, se identifican sus barreras y frenos hacia la marca, se investigan sus actitudes y opiniones de ella para luego poder identificar a qué mensajes será más receptivo, en que momento, en que sitio y qué canal, que forma, que intensidad emocional, que tipo de argumentación propone, qué relevante, diferente y motivante es la promesa, es decir, todos aquellos aspectos que hacen que la comunicación genere la mayor respuesta positiva posible. El conocimiento profundo del empleado, genera el *Insight* del empleado que, junto con los *insights* de los otros actores que están involucrados en la formulación de las estrategias del *internal branding*, y que se discutirán más adelante, conforman un modelo aplicable para formular las estrategias de comunicación del *internal branding*.

La planificación estratégica ayuda a la construcción de la marca internamente porque aporta consistencia y coherencia a los mensajes (Schultz *et al.*, 2003) que la marca envía, evitando incongruencias, inconsistencias e irrelevancias en los mensajes que la marca emite, mejorando la reputación interna (Villafañe, 2013) a la vez que homogeniza las percepciones internas con las externas (Sartain y Schumann, 2006).

La planificación estratégica homogeniza los mensajes de la marca y los contextualiza dentro de la estrategia de la marca y así los empleados pueden entender con mayor profundidad los objetivos de la estrategia de la marca e involucrarse con ella. La planificación estratégica desarrolla la argumentación de la promesa de la marca y la hace más persuasiva e involucrante, también a los empleados. Un mayor conocimiento de la estrategia de la marca, además, ayuda a los empleados a poder mejorar la experiencia del cliente/consumidor. El empleado debe conocer y entender con profundidad a la marca, su estrategia, sus productos, sus procesos de fabricación, distribución, etc. Debe conocer todos los aspectos posibles de la marca como primer paso en la gestión de su *engagement* con ella. Tradicionalmente se dice que solo se valora lo que se conoce. La marca debe interesar al empleado tanto como al consumidor, y de presentarse y relacionarse con ellos como un público objetivo estratégico más. Para ello, la marca tiene que utilizar la misma promesa construida bajo las mismas premisas, tiene que transmitir su personalidad y que esta encaje tanto con las expectativas como con las experiencias que han tenido y que la marca les sigue proponiendo. Este conocimiento del empleado de la marca es el primer paso en la construcción del *engagement*. El segundo paso es la reducción de la distancia emocional entre el empleado y la marca. Como se ha argumentado en el marco teórico, el empleado tiene unas características diferentes que los clientes externos y otros *stakeholders*. Por lo tanto, cuando la marca construye vínculos emocionales positivos entre el empleado y ella es cuando la distancia emocional se reduce y aumenta el *engagement*. El grado de interferencia que tiene la percepción de la marca corporativa en sus marcas de producto/servicio cara a los empleados es motivo de una investigación completamente nueva pero este vínculo entre ellas condiciona y afecta a los empleados. Sería, en el esquema de esta investigación, analizar la relación Empleado/organización/Marca. Se intuye que, solamente si esta relación es positiva, la relación entre el empleado y la marca puede ser gestionada.

La planificación estratégica trabaja también en proveer al empleado las argumentaciones necesarias para que el empleado informe, comunique y persuada al cliente de la superioridad y/o adecuación de la promesa de la marca (Ind, 2001). En su interacción, el empleado puede demostrar que no solo entiende y está convencido de la marca para la que trabaja sino que además tendrá una actitud y un comportamiento en línea con la promesa de la marca, lo cual reforzará el vínculo del cliente/consumidor con ella a través del empleado. El empleado entenderá que su relación con el cliente no es funcional exclusivamente; el empleado reconocerá la importancia de la lealtad de los clientes a la marca y que la lealtad es el resultado de las percepciones subjetivas y condicionadas del cliente.

Los procesos de trabajo son también activo intangible estratégico de las organizaciones (Lev, 2001; Schlager, *et al.*, 2011). Las metodologías, los procesos y las herramientas facilitan y organizan el pensamiento creativo y ayudan a valorar la aplicabilidad, idoneidad y la aceptación de las ideas que produce, a sistematizar su producción y a construir elementos que lleguen a ser parte del patrimonio de la marca. La planificación estratégica aporta al *internal branding* unos procesos de trabajo específicos que trabajan con metodologías, modelos y herramientas especializados en el estudio de las relaciones Cliente/Marca. Estos procesos son creativos pues crean nuevas relaciones entre objetos o ideas conocidas, muy sofisticados y que requieren la involucración personal experimentado – los *planners* – para que no sean meros procesos de *brainstorming*. Teniendo en cuenta la naturaleza de los empleados como público objetivo y la relación que existe entre la organización y la marca, se estima interesante estudiar la involucración de los *planners* en el *internal branding*.

Las estrategias de comunicación del *internal branding* no solo tienen que contemplar que el mensaje sea el adecuado en cuanto a su contenido, que su forma sea atractiva y notoria y que, sino que además, debe gestionar como los

diferentes puntos de contacto transmiten el mensaje en aras de mantener la coherencia y la consistencia con la promesa y el patrimonio de la marca.

*Internal branding* es la disciplina que vela por que las percepciones de la marca sean lo más parecidas posibles entre los *stakeholders* internos y los externos. Esta uniformidad en la percepción de la marca por sus *stakeholders* es el resultado de que el *internal branding* ha tenido en cuenta los intereses de todos los *stakeholders*, les hace propuestas que les son relevantes y les construye experiencias totales positivas. Pero es necesario que las percepciones internas y externas de la marca coincidan con el mayor grado de exactitud posible.

Desde un punto de vista más técnico es importante establecer qué elementos la planificación estratégica debe aportar al *internal branding*. Los entrevistados coinciden en que no es necesario diseñar nuevas metodologías, procesos o herramientas porque los existentes pueden ser adaptados a la realidad del *internal branding*. Además, su adopción entre los profesionales será más eficiente pues no tendrán que aprender ni experimentar con modelos recién diseñados. Por lo tanto, la planificación estratégica debe proporcionar al *internal branding* un modelo teórico y conceptual para poder estudiar las relaciones entre los diferentes actores así como una herramienta para la formulación de las estrategias de comunicación. En el apartado 5 de este documento se formaliza la propuesta de un modelo específico que ha sido inspirado en el *Catalyst Idea* de Young and Rubicam y del GBST Way of Effective Advertising<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Documento interno de GBST.

## 5. CONCLUSIONES

En primer lugar, la planificación estratégica de la comunicación de marca no se aplica actualmente al *internal branding* a pesar de ser reconocida la importancia que ésta tiene en la formulación de estrategias de comunicación más eficientes.

Esto se produce por dos motivos:

- a. Falta de la necesidad y desconocimiento del *internal branding*. A pesar de que la literatura y las investigaciones en el campo del *internal branding* asumen que las organizaciones han adoptado e iniciado su evolución hacia modelos estratégicos y organizativos orientados al cliente, la realidad es diferente. La inmensa mayoría de organizaciones no están lo suficientemente desarrolladas y no son conscientes de la importancia que tiene para su desempeño la gestión eficiente de los activos intangibles como fuente de valor y relevancia de la ventaja competitiva. En aquellas organizaciones que han detectado la necesidad de mejorar el *engagement* de los empleados, el *internal branding* no es una disciplina suficientemente conocida entre los directivos. Estas necesidades se satisfacen actualmente aplicando los principios del *internal branding* -aunque no se identifique como tal- a través de la colaboración interdepartamental, básicamente, entre RR HH y Comunicación Corporativa, aunque el departamento de marketing no suele estar involucrado.
- b. La comunicación a empleados, especialmente la Comunicación Interna, es un área de mejora en las organizaciones. Las organizaciones no consiguen una integración total de sus comunicaciones, en parte por la estancaneidad de las estructuras, en parte porque el conocimiento en materia de comunicación es, generalmente, bajo. En el caso de la comunicación de la marca a los empleados, Marketing es el único departamento con legitimidad y competencias sobre la marca y mientras que todos los aspectos que tengan que ver con los empleados son responsabilidad de RRHH,

incluida la comunicación, disciplina sobre la que su conocimiento es limitado. En el caso de que la organización cuente con un departamento de Comunicación Corporativa, este tampoco tendrá competencias ni responsabilidades sobre la comunicación de marca. La irrupción del *internal branding* puede poner más presión en las organizaciones para que aceleren y culminen el proceso de integración de sus comunicaciones.

Parece que no existe consciencia en las organizaciones de que la marca tenga que mejorar sus estrategias de comunicación a empleados. Los resultados de esta investigación sugieren que la Comunicación Interna debe revisar sus metodologías y procesos de trabajo para mejorar su eficacia. De acuerdo con la academia, los numerosos artículos escritos y las investigaciones realizadas sobre el estado de la Comunicación Interna son refrendados por las entrevistas realizadas que indican que la Comunicación Interna, como disciplina que comunica la cultura de la organización, está aún lejos de los niveles de eficacia que tienen otros instrumentos de comunicación, como la publicidad y las RRPP. La realidad es que la comunicación de la marca a los empleados es un área desierta en las organizaciones, incluso en el sector servicios.

En segundo lugar, el *internal branding* se añade al abanico de las disciplinas diseñadas para gestionar las relaciones entre los activos intangibles de la organización y el *engagement* entre ellos. La comunicación tiene un rol extremadamente importante en el bienestar y productividad de estas relaciones y la planificación estratégica de la comunicación de la marca aporta sus metodologías, procesos y herramientas para contribuir a formular estrategias de comunicación más eficientes. De esta forma, la planificación estratégica de la marca se convierte en una disciplina involucrada en la gestión del *engagement* de los empleados con sus *stakeholders*. Para tener empleados satisfechos es necesario que estén satisfechos con la comunicación de la marca y la organización.



A pesar de que la planificación estratégica de la comunicación de marca no se aplica en el *internal branding*, las organizaciones deben reflexionar sobre la necesidad de mejorar la calidad de la gestión de los activos intangibles como fuente de valor incopiable que puede reforzar y proyectar la ventaja competitiva. De hecho, cuando se ha expuesto a los expertos y profesionales a la idea de que el *internal branding* adopte y adapte los preceptos de la planificación estratégica de la comunicación de marca, todos sin excepción, coinciden en que la planificación estratégica de la comunicación de la marca puede aportar un valor añadido diferencial en la relación Empleado/Marca que redunde en la consolidación de la relación Cliente/Marca.

Por último, en la revisión documental se menciona constantemente la importancia de la comunicación en la gestión de las relaciones entre los *stakeholders* de la organización e, incluso, la literatura especializada en *internal branding*, no hacen ninguna mención sobre cómo se gestiona la comunicación en el *internal branding*. Es verdad que el *internal branding* es una disciplina incipiente y que el corpus de conocimiento es reducido pero no se ha detectado que la comunicación de la marca a los empleados sea una prioridad a nivel académico. Esta investigación pretende iniciar el camino hacia la solución de esta situación pues en el siguiente capítulo se presenta un modelo teórico y conceptual para sistematizar y protocolizar la formulación de las estrategias de comunicación de la marca a los empleados.

### **5.1. Límites a esta investigación y propuesta de próximos pasos**

La novedad de esta investigación radica en proponer que la planificación estratégica de la comunicación de marca se aplique al *internal branding*. Al igual que las RR PP lo hicieron en los 90, la planificación estratégica de la comunicación de marca no se aplica a la Comunicación Interna. Por eso, esta investigación pretende ser uno de los primeros pasos en la adopción y adaptación del *internal branding* al elenco de metodologías disponibles para que las

organizaciones puedan mejorar la gestión de sus activos intangibles. Para eso, se contextualizan y conceptualizan las raíces del *internal branding* para justificar y para poner en valor las aportaciones que el *internal branding* hace a la relación cliente/marca.

Esta investigación se construye sobre el concepto de la gestión del *engagement* de los empleados. Es un tema amplio, importante y estratégico sobre el que RR HH tiene competencias directas. Al introducir la variable de la relación Empleado/Marca a través del *Internal branding*, se vinculan directamente las competencias de RR HH y de Marketing que pueden generar cierto conflicto competencial y surgen preguntas que esta investigación no pretende responder.

Un límite importante de esta investigación es el acceso a información sobre programas de *internal branding*. Al ser políticas internas que influyen directamente sobre la ventaja competitiva de las marcas, la información es más significativa que representativa de la adopción del *internal branding* –o similares- en las organizaciones. Existen algunos estudios sobre la penetración del *internal branding* en algunos mercados (MacLavery, 2007) pero, por regla general, los únicos ejemplos reales de la estrategia e implementación del *internal branding* son los que recogen los autores en sus investigaciones. Por lo tanto, estos ejemplos que son utilizados a modo ilustrativo, no aportan la información necesaria ni con suficiente detalle para poder establecer definitivamente el impacto real y actual que el *internal branding* tiene en el desempeño de los empleados.

La metodología que se ha elegido para esta investigación tiene el propósito de soportar la función exploratoria. En especial, en la segunda fase de la investigación, y a pesar de que la muestra elegida es relevante para cumplir los objetivos fijados en esta investigación, se estima necesario incidir en la generalidad con la que se han tratado temas afines al *internal branding* para poder contribuir al desarrollo del ámbito de conocimiento.

La investigación se ha enfocado desde el punto de vista de la gestión de la comunicación de las marcas por lo que ofrece una visión parcial del *internal branding* que, como disciplina transversal y multicompetencial, afecta e involucra a otras áreas de la organización como RR HH, Comunicación Corporativa, Operaciones, etc. Se estima necesario ampliar y consolidar esta investigación con estudios en profundidad sobre la relación entre *internal branding* y estas áreas para ubicar conceptual y operativamente en la organización.

Esta investigación tiene un sesgo intencionado porque se trata desde el punto de vista de la comunicación de marca. Por lo tanto, se estima necesario abordar el *internal branding* desde otras perspectivas para completar y matizar las condiciones necesarias para que el *Internal branding* sea asumido por la estrategia de la organización.

El punto más sensible y que debe ser tratado con más profundidad es la relación entre el *internal branding* y la Comunicación Interna para esclarecer y asentar los puntos en común y de diferencia entre ambas. En esta investigación se revisa esta relación con el objetivo de establecer las definiciones y definir las áreas de competencia de cada una de ellas.

## 6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO TEÓRICO PARA LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL *INTERNAL BRANDING*

En este apartado se propone, como una posible aplicación de las conclusiones de la investigación realizada, el modelo teórico conceptual para la aplicación de la planificación estratégica a la comunicación del *internal branding*. Puesto que las conclusiones de la investigación revelan que la planificación estratégica de la comunicación de marca no se utiliza en las organizaciones para comunicar la marca a los empleados y que es deseable que el *internal branding* adopte y adapte las metodologías, procesos y herramientas de la planificación estratégica de la comunicación de marca, este modelo pretende ser un primer paso en la transposición a la práctica de los resultados de la investigación llevada a cabo hasta este punto. Es decir, de poder contar con un modelo de planificación estratégica de la comunicación de la marca a los empleados.

### 6.1. Necesidad de crear un modelo

En primer lugar, en la revisión documental no se han encontrado evidencias de que la planificación estratégica de los mensajes de la marca se aplique a la formulación de estrategias de comunicación de la marca, excepto en publicidad y RR PP. Todos los autores y profesionales consultados atribuyen un peso muy importante a la comunicación en la gestión del *engagement* de los empleados con la marca pero no se profundiza en las metodologías ni en los procesos utilizados y tampoco se han encontrado herramientas que contribuyan a la gestión de la comunicación de la marca a empleados. (Balmer, 2001; Rodwell *et al.*, 2005; Welch 2011, Gilly y Wolfinbarger 1998; Vallester y De Chernatony, 2005; Punjaisri y Wilson, 2012; Manhart, 2009). El resultado de las entrevistas realizadas confirma y avala esta conclusión.

En segundo lugar, se puede aportar una justificación profesional a la necesidad de crear un modelo de planificación estratégica de la marca aplicado al *internal branding*. Dada la naturaleza de la metodología elegida para la investigación – entrevistas enfocadas abiertas – y a la muestra seleccionada, se ha podido

confirmar que es deseable la sistematización, estructuración y modelización de metodologías y procesos para protocolizar el proceso de formulación de las estrategias de comunicación. Todos los entrevistados confirman que es deseable que se desarrollen herramientas específicas para esta tarea y proponen que el punto de partida más conveniente es adaptar las herramientas, procesos y metodologías existentes de la planificación estratégica de la comunicación de marca a audiencias externas.

Este modelo pretende identificar sobre qué elementos, evidencias, políticas, ideas, etc., debe asentarse la estrategia de comunicación de la marca a los empleados para que sea más eficiente. Aumentar la eficacia de las estrategias de comunicación implica la construcción de un argumento que sea aceptado por la audiencia y que genere un determinado comportamiento de esta última. Más allá de la mera recepción del mensaje, este modelo pretende identificar y sustanciar la formulación y selección de aquellos mensajes, acciones y propuestas que sean más notorios, relevantes e y que inciten a la audiencia a dar una respuesta. Al igual que la publicidad y las RR PP cuentan con sus metodologías, procesos y herramientas para formular estrategias de comunicación más eficientes, este modelo pretende ser el inicio de la adopción y adaptación de las metodologías, procesos y herramientas de la comunicación de la marca a otras áreas de la comunicación, como la Comunicación Interna y la Comunicación Corporativa. El modelo resultante pretende ser el primer paso para sistematizar y protocolizar el proceso de formulación de las estrategias de comunicación de la marca a los empleados.

En el marco teórico de la presente tesis doctoral se profundiza en los modelos de planificación estratégica de la comunicación de marca que cada grupo publicitario y algunos gestores de marca han desarrollado desde de inicio en los años 70. Del análisis de cada uno de ellos y en base a la experiencia práctica del investigador, se ha considerado tomar dos referencias sobre las que desarrollar el modelo que esta tesis propone. La primera referencia elegida es uno de los modelos que

Young and Rubicam Worldwide utiliza habitualmente en el departamento de planificación estratégica denominado *Catalyst Idea*. La segunda referencia elegida es el *Manual de Comunicación Altamente Efectiva* de Gallina Blanca Star<sup>16</sup>. Estos dos modelos siguen la misma filosofía: enfrentan y confrontan los intereses de los tres actores que interactúan en la formulación de la estrategia de comunicación de la marca a sus clientes (actuales y/o potenciales). Es decir, conjuga los *insights* del mercado, el *insight* del consumidor y el *insight* de la marca para formular la promesa, idea o campaña más competitiva para la marca. Ambos modelos pretenden contribuir a la mejora del *engagement* de los consumidores con la marca por medio de la comunicación.

La novedad de este modelo radica en que pretende llenar un vacío en el proceso de mejora de la relación Empleado/Marca contribuyendo con la propuesta de un modelo que organice, sistematice y enfoque la formulación de la estrategia de comunicación de la marca a los empleados. La investigación de campo realizada para esta tesis doctoral ha evidenciado que estos modelos no existen a nivel académico ni a nivel profesional. Por lo tanto, este modelo aspira a ser parte del inicio de la incorporación de la planificación estratégica de la comunicación de marca a la comunicación a empleados.

El modelo es complejo y se estima necesario tener una visión general antes de profundizar en las partes. La visión general del modelo, como sintetiza la figura 1, consta de cuatro partes que interactúan en la formulación de las estrategias de *internal branding* y, más específicamente, en las estrategias de comunicación del *internal branding*. Como se argumenta más adelante, este modelo pretende ser un primer paso en la adopción y adaptación de la planificación estratégica de la comunicación de marca al *internal branding*.

---

<sup>16</sup> Este documento propiedad de Gallina Blanca Star y no está disponible pues es un documento interno y confidencial. El investigador conoce su existencia y contenido porque fue el experto en planificación estratégica directamente involucrado en su concepción y desarrollo.

A continuación se presenta el modelo de planificación estratégica de la comunicación de marca para el *internal branding* que se explicará en profundidad en los siguientes puntos.

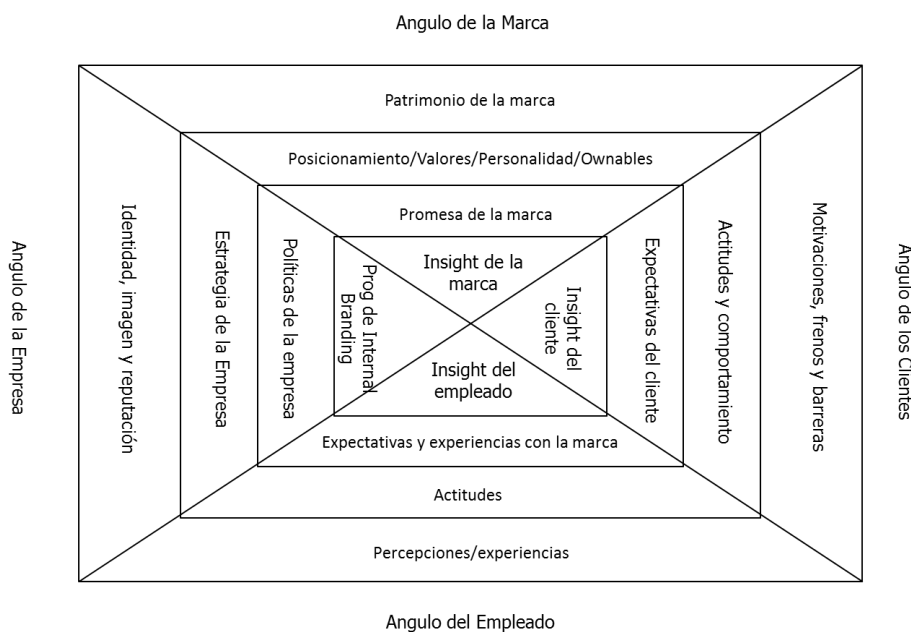


Figura 1: Visualización general del modelo

## 6.2. Objetivos del modelo propuesto

Para poder tangibilizar los beneficios del modelo, es necesario abordarlos desde dos perspectivas: la primera, los beneficios genéricos del modelo, y, en segundo lugar, los beneficios específicos que puede aportar utilizar este modelo.

### 6.2.1. Objetivos generales

Los objetivos que se pretenden conseguir por medio de la modelización de la planificación estratégica de la comunicación de marca a los empleados son los siguientes:

- Entender y gestionar las relaciones entre los *stakeholders* para promocionar el *engagement* de los empleados a la marca por medio de la gestión más eficiente de la comunicación de los programas de *internal branding*. Explorar y contextualizar las relaciones entre las partes en el proceso de generación de valor.

- Aportar un marco de reflexión estratégica en base al análisis de las relaciones entre los cuatro *stakeholders* más importantes en la gestión de la percepción y el *engagement* de los empleados con la marca.
- Facilitar la concentración de recursos humanos, financieros y operativos bajo un liderazgo común para que los empleados transmitan la promesa de la marca a los clientes de la forma más efectiva posible.
- Fomentar el pensamiento estratégico coherente y consistente como parte de la estrategia de comunicación de la marca, es decir, reducir la improvisación y la intuición en los procesos de formulación estratégica de la comunicación por medio de identificar la percepción existente de la marca y del *engagement* que esta genera.

### **6.2.2. Objetivos específicos del modelo**

Específicamente, este modelo pretende:

- Proponer una metodología de trabajo para garantizar la coherencia y consistencia de la estrategia de comunicación con la percepción interna de la marca y gestionar la homogeneidad de la imagen de la marca entre los *stakeholders*.
- Mejorar la calidad de la información utilizada en el análisis y en el proceso de diagnóstico y así poder reducir el riesgo en la toma de decisiones sobre la estrategia de comunicación.
- En base a la generación y utilización del *insight* del empleados y su activación en un programa de *internal branding*, este modelo pretende generar plataformas de comunicación – mensajes -- más eficientes, las estrategias creativas y de difusión más notorias para que la promesa de la marca sea entendida, comprendida, asumida por los empleados y transmitida a los clientes.
- Guiar el proceso de implementación para que todos los puntos de contacto transmitan el mismo mensaje, de la misma forma, a través de los medios más convenientes, en la intensidad y frecuencia optimas no solamente para involucrar racional y funcionalmente a los empleados sino que además, les



motive a involucrarse con la comunicación y refuerce el vínculo emocional con ella.

- Proponer protocolos de medición y de evaluación del impacto del modelo por medio de la definición y monitorización de los KPIs de los programas de *Internal branding*.

### **6.3. Descripción del modelo**

Como se detalla en la figura 1, este modelo propone conjugar los intereses de los cuatro actores involucrados en la gestión del *internal branding* y, evidentemente, de su comunicación. Estos son:

1. Los que hacen o crean el producto/servicio (La organización): qué hace, como lo hace, su identidad y su imagen, sus políticas y su reputación
2. Los que compran el producto/servicio (El cliente): quién es, cómo se comporta el grado de conocimiento, preferencia y fidelidad a la marca.
3. La promesa que se le hace al mercado (la Marca): su promesa, su comunicación, su imagen y su reputación.
4. Los que lo venden o lo prestan (los empleados): los que crean valor al cliente y participan, directa o indirectamente, en la entrega de la promesa de la marca.

Estos cuatro grupos – actores – son las cuatro partes esenciales en la gestión del *internal branding* y por ende, de su comunicación.



Figura 2: Definición de los actores que intervienen

Este modelo pretende esquematizar las relaciones que se establecen entre los cuatro actores para entender y simular las dinámicas competitivas que suceden en el mercado. Como se ilustra en la figura 1, este modelo contrapone los elementos básicos del intercambio comercial por medio del análisis de la relación Cliente/Organización junto con el análisis de la relación Empleado/Marca como elementos de valor añadido a la propuesta de la marca. Estos cuatro actores están directamente implicados en la experiencia que el cliente tiene con la marca en el que tanto la organización como el empleado tienen el poder de influenciar la naturaleza y la calidad de la relación Cliente/Marca. Se denominan ángulos porque el *internal branding*, a pesar de ser transversal y multidisciplinar tiene unas competencias perfectamente delimitadas y su capacidad de gestión está siempre sometida a su ubicación en el organigrama. Estos ángulos son, por decirlo de otra forma, los elementos que cada uno aporta al *internal branding* y que soportan los *insights* de cada uno. Estos ángulos son los elementos que se deben extraer de cada actor para construir la argumentación de la estrategia de comunicación y su implementación.

La función del modelo es identificar y relacionar el *insight* de cada actor y qué aporta a la estrategia de comunicación para definir la configuración más óptima de

la estrategia de comunicación. A modo de recordatorio, la definición que Quiñones (2013) aporta del *consumer insight*, la adaptamos para que sirva como definición categórica del concepto *insight*:

Los *insights* en el marketing son las verdades desnudas de los *stakeholders* y sus formas de pensar, sentir o actuar reveladoras que generan oportunidades de innovación, *branding* y comunicación accionable para las empresas. Estos *insights* están destinados a atraer, conectar y fidelizar a sus *stakeholders* al tiempo que genera rentabilidad y crecimiento de negocio para encontrar *insights* reveladores es preciso trascender el producto y comprender a los (clientes) *stakeholders*<sup>17</sup>.

La definición resultante de la adaptación de esta definición parece válida por lo que se asume como base para definir los *insights* utilizados en este modelo. Se propone que estos cuatro *insights* sean:

- *Insight* de la empresa: Es la esencia de la propuesta de la empresa/organización que le hace al empleado. Es la adaptación de la ventaja competitiva a los intereses del empleado y tiene que estar obligatoriamente enmarcada en la estrategia y los valores de la organización.
- *Insight* de la marca: Es la propuesta que la marca le hace a los empleados y se fundamenta sobre la promesa de la marca y que se enmarca en el patrimonio de la marca.
- *Insight* del cliente: Es el *consumer insight* definido anteriormente.
- *Insight* del empleado: constituir una ventaja competitiva porque aportan la comprensión del universo complejo de los consumidores que desvelan la actitud, las motivaciones y las necesidades profundas –y no siempre evidentes– de un determinado público objetivo (Fortini-Campbell, 2001), en este caso, de los empleados.

Como muestra la figura 3, la estrategia de comunicación del *internal branding* se soporta sobre los *insights* de los cuatro actores involucrados. En el centro, en base

---

<sup>17</sup> Se ha sustituido el concepto consumidor por el de *stakeholder*

a estos *insights*, se define el mensaje, la estrategia creativa, la gestión de los puntos de contacto, la frecuencia e intensidad del contacto que la marca debe emitir a los empleados.

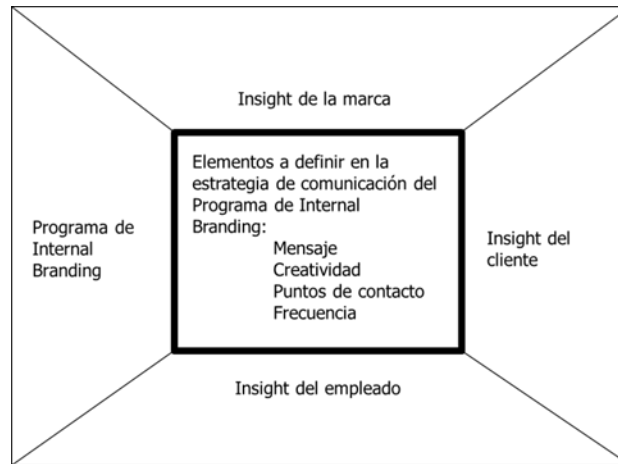


Figura 3: Elementos constituyentes de la estrategia de comunicación del *internal branding*

Como se ha detallado en esta tesis doctoral, las estrategias de comunicación construidas sobre *insights* relevantes son más efectivas porque fomentan la aceptación del mensaje, su interiorización y su aportación a la percepción de la marca e influyen en el comportamiento y los sentimientos del receptor. Además, se refuerzan los vínculos emocionales con la marca por medio de establecer asociaciones positivas entre las experiencias previas con la marca y la experiencia actual. Este modelo propone poder visualizar qué mensaje puede ser más eficiente, cómo se debe codificar y formular el mensaje, cómo se debe difundir y con qué frecuencia e intensidad. Es decir, este modelo pretende contribuir a la formulación de estrategias de comunicación más eficientes en base a identificar, conjugar y estimular los *insights* de las cuatro partes involucradas.

### 6.3.1. Output del modelo

Este modelo tiene como propósito crear un procedimiento de pensamiento y de trabajo que contribuya al proceso de formulación de la estrategia de comunicación más eficiente para cumplir con los objetivos definidos. El modelo

identifica los recursos humanos, financieros, técnicos y temporales necesarios para la correcta implementación de la estrategia y es un marco referencial para guiar la implementación y evaluación de la comunicación. Este modelo adapta la estrategia de comunicación a las circunstancias cambiantes del entorno y protocoliza los aprendizajes obtenidos durante el proceso y así puede gestionar el conocimiento de los equipos de trabajo y de la organización.

En conclusión, este modelo, pretende construir la estrategia de comunicación de la marca a los empleados para lo que contrapone los *insights* de las cuatro partes involucradas. La estrategia resultante de esta interacción tiene más posibilidades de obtener mejor retorno a la inversión pues está construida sobre elementos reconocibles y valorados por el público objetivo. La afinidad entre el mensaje, la creatividad, la estrategia de difusión, la gestión de los puntos de contacto y su audiencia es la razón del éxito de la planificación estratégica de la comunicación de marca y, en el caso del *internal branding*, se espera que este modelo sea desarrollado con mayor profundidad por siguientes investigaciones.

#### **6.4. Aplicación del modelo (propuesta de herramienta)**

Sin embargo, se estima necesario profundizar un paso más en el modelo propuesto y proponer una herramienta diseñada no solo para que el modelo pueda ser operativo sino que además y sobretodo, recoja el espíritu de la investigación realizada. La herramienta que aquí se presenta es un intento de detallar el proceso a seguir en la utilización del modelo.

Esta herramienta tiene un doble objetivo. El primero, identificar la información necesaria. En segundo lugar, definir los *insights* adecuados sobre los que formular la estrategia de comunicación. Dependiendo del grado de desarrollo del departamento de RR HH y de Marketing, es posible que la información necesaria no exista y que se tenga que buscar formas de obtenerla. Es importante resaltar que la calidad de la información es una premisa esencial para el resultado del programa.

Por lo tanto, es muy importante conocer en profundidad cuáles son los elementos constituyentes del propio *insight*. Es decir, entender en qué elementos se basa el propio *insight* de cada una de las partes. Puesto que la calidad del *insight*, como hemos visto, depende de la capacidad que tenga de movilizar a la audiencia, es muy importante comprender las raíces de los *insights* que se han denominado, los niveles de la pirámide.

#### 6.4.1. Niveles de la pirámide

Para definir el *insight*, se propone dividir cada pirámide en cuatro niveles secuenciales ascendentes. Cada nivel es un elemento constituyente del *insight*, es decir, cada nivel aporta aquellos elementos que argumentan, contribuyen o cualifican la configuración del *insight*. Estos niveles representan los pasos, las etapas en la consolidación del *engagement* como proceso dinámico etapas son cuatro, como se ilustra en el siguiente gráfico:

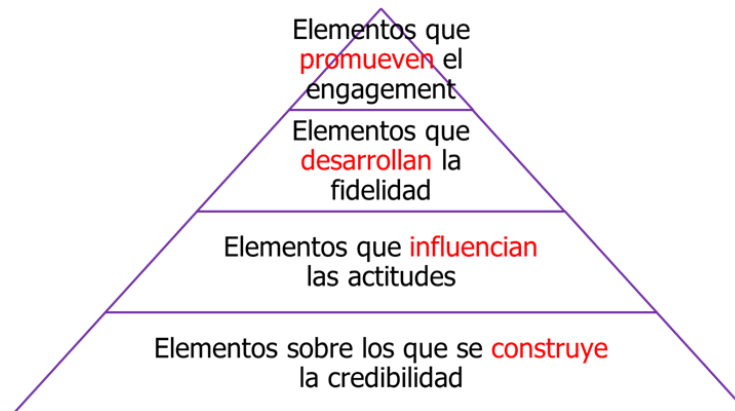


Figura 4: Elementos constituyentes del insight

- Credibilidad (Nivel base): Elementos sobre los que se construye la credibilidad de cada actor. Es decir, identificar los elementos sobre los que se construye la credibilidad de la organización (identidad, imagen y reputación), la marca, las barreras y frenos de los clientes y la reputación interna de la marca.
- Actitudes (2º nivel): Elementos que influyen las actitudes. Siempre teniendo en cuenta el ángulo del que se trate, tanto la marca, la

organización como los clientes y los empleados, tienen elementos que contribuyen a la gestión de su actitud, de cómo se comportan con ella. La marca, el elemento que gestiona la actitud hacia ella es su posicionamiento. Con respecto al ángulo los clientes, los elementos que gestionan las actitudes es la percepción y valoración que los clientes tienen de la marca y de la categoría. Sería a modo de ejemplo, los estudios de Product Uses and Attitudes (U&A). La organización, a través de su estrategia competitiva desarrolla una serie de elementos que influyen y condicionan las actitudes de los otros actores en el modelo.

- Fidelidad (3º nivel): Elementos que desarrollan la fidelidad tales como las políticas de la organización y su impacto en la fidelidad, las expectativas que la marca genera al cliente en base a la promesa de la marca ante unas determinadas expectativas de los empleados.
- *Engagement* (vértice superior): Es donde los *insights* de cada uno de los actores convergen para producir la estrategia de comunicación. Produce una idea que, enraizada en las verdades internas de la organización, de sus clientes, de la marca que los materializa y de los empleados, hace una propuesta concreta, concisa, asumible, implementable y evaluable para mejorar el *engagement* del empleado con la marca. Es decir, el propósito del modelo propuesto.

Cada ángulo – Organización, Cliente, Marca, Empleado – tiene un contenido diferente para soportar el *insight*. Por lo tanto, el contenido de cada pirámide es diferente. Esta especificidad añade complejidad al modelo aunque enriquece el proceso.

Para ilustrar las cuatro pirámides que forman el modelo,



Figura 5: Detalle de los elementos constituyentes de los *insights*

Como se ve en la figura 5, estas cuatro pirámides se unen por sus vértices para formar el *insight* del *internal branding* que es la idea, valor y propuesta que la marca y la organización hacen a los empleados y sobre el que se construye la estrategia de comunicación. Sobre este *insight* es sobre el que se formula la estrategia de comunicación del *internal branding*.

La conjunción de los cuatro *insights* debe responder a la pregunta “¿Qué le tiene la marca que decir/hacer al empleado para que se desarrolle su *engagement* con ella?” junto al resto de las preguntas de cómo, cuándo, porqué, para qué, con qué intensidad, con qué frecuencia, en qué MOT, etc.

A modo de resumen se presenta el siguiente cuadro sinóptico que resume la herramienta. La fila corresponde a los actores que intervienen y la columna a identificar los elementos que intervienen en proceso de *engagement*.



	Empresa	Cliente	Marca	Empleados
1º Elementos que construyen <u>Credibilidad</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad, imagen y reputación</li> <li>• Datos de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Motivaciones, frenos y barreras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimonio de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepciones y experiencias con la empresa y la marca</li> </ul>
2º Elementos que influyen la <u>Actitud</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes y comportamientos hacia la categoría y la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento, valores, personalidad, ownables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud hacia la marca</li> <li>• Image gaps</li> </ul>
3º Elementos que desarrollan la <u>Fidelidad</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas de la experiencia con la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promesa de la Marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas y experiencias con la marca</li> </ul>
4º Elementos que promueven el <u>Engagement</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Internal Branding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insight del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insight de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insight del empleado</li> </ul>

Figura 6 Tabla sinóptica de descripción de la herramienta propuesta

Para que este modelo sea efectivo, es necesario usar información que no siempre está disponible en las organizaciones y puede suponer un freno a su adopción. Sin embargo, de la investigación se concluye que, si una organización se encuentra en la necesidad de utilizar un modelo como el aquí propuesto, supone que es sensible al *internal branding*, a la planificación estratégica de la comunicación de la marca y que está comprometida con el *engagement* de sus empleados, por lo que será una organización que ya estará preocupada por la incidencia de los empleados en el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la estrategia de la organización. Esta organización no tendría, entonces frenos en utilizar una herramienta que le ayude a acometer las nuevas presiones competitivas que se desarrollarán en el mercado.

Es por lo tanto un modelo a ser utilizado por *planners* con un alto grado de experiencia para reducir el riesgo de pensamientos falaces. El *planner*, además, tiene la capacidad de adaptar partes del modelo en función del trabajo a realizar y así puede precisar aún más en la especificidad de la información y las relaciones y asociaciones que ella produzca. El rol del *planner* es fundamental a la hora de

gestionar los diferentes modelos y de expresar todos los aprendizajes obtenidos del análisis exhaustivo de las relaciones entre los factores que intervienen en la competitividad de la promesa de la marca tal y como se ha argumentado en esta tesis doctoral.

### **6.5. Límites y próximos pasos**

Este es un modelo teórico conceptual y que, al igual que la herramienta, no han sido aplicados a situaciones reales. Se propone que el próximo paso sea aplicar el modelo y la herramienta en una situación real con las condiciones y recursos adecuados para evaluar su diseño, funcionalidad, usabilidad y desempeño.

El modelo y la herramienta se han diseñado en base a las conclusiones obtenidas del marco teórico de la presente investigación y con la información y experiencias tenidas durante las entrevistas realizadas. Las respuestas de los entrevistados al ser expuestos por primera vez al modelo, coinciden al respaldar la necesidad de tener un modelo, una metodología y una herramienta para mejorar la eficacia de las estrategias de comunicación de la marca a los empleados. Con respecto a los elementos que integran las partes del modelo, no existe una postura consensuada entre los entrevistados debido al limitado tiempo disponible. Pero en el devenir de las respuestas a preguntas específicas, se puede inferir que, de modo genérico, estos elementos contenidos en las pirámides son parte del marco referencial para próximas investigaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capital on the value of a brand name*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 103.
- Aaker, D. A. (2002). Building Strong Brands. *Academy of Management Journal*, 37(4), pp. 765-802.
- Aaker, D. A. y Jacobson, R. (1994). Study Shows Brand-Building Pays off for Stakeholders. *Advertising Age*, 65 (30), p. 18.
- Aaker, David A. y, Joachimsthaler, Erich (2000). *Brand Leadership*. Londres: Free Press.
- Abratt, R.; Mofokeng, T. (2001). Development and management of corporate image in South Africa. *European Journal of Marketing*, v.35, n.3/4, p.368-386.
- Adam, J. M. y Bonhomme, M. (2000). *La argumentación publicitaria: retórica del elogio y de la persuasión*. Madrid: Cátedra.
- Agarwal, M. K. y Rao, V. R. (1996). An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters*, vol. 7, n.º 3, pp. 237-47.
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. and Thomsen, C. *Conceptualising employer branding in sustainable organisations* *Corporate Communications: An International Journal* 16.2 (2011): 105-123.
- AGP (Account Planning Group). (2007). *What is Account Planning*. Disponible en: [http://colectivoplanner.files.wordpress.com/2009/07/whatisaccountplanning\\_nov2007revised.pdf](http://colectivoplanner.files.wordpress.com/2009/07/whatisaccountplanning_nov2007revised.pdf).
- Aguado, M. y Jiménez, A. (2009). *Employer branding*. Almuzara 2009
- Aijo, T. S. (1996). The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing*, 30(2), 8-18.
- Ajzen, I., y Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), 888.
- Albert, S. y Whetten, D. (1985). Organizational Identity. En L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 7, pp. 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.
- Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. *The handbook of employee engagement: Perspective, issues, research and practice*, 3-19.
- Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E., & Batra, R. (1999). Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture. *The Journal of Marketing*, 75-87.
- Alfaro, E. et al. (2013). *Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. #CEMbook. Disponible en: [http://www.thecustomerexperience.es/download/es/eBook\\_CustomerExperience.pdf](http://www.thecustomerexperience.es/download/es/eBook_CustomerExperience.pdf).

- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, 12(56).
- Ambler, T. (1997). Do brands benefit consumers?. *International Journal of Advertising*, 16(3), 167-198.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the Bottom Line*. Londres: FT Prentice Hall.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Arnold, D. (1992). *The Handbook of Brand Management*. Londres: Century Business, The Economist Book.
- Arrese, Á. (1998). Marcas y relaciones de autoridad en el mercado en <http://dspace.unav.es/dspace/handle/10171/8799>
- Ayestarán, R., Rangel, C., y Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y la gestión de la comunicación*. Madrid: Esic.
- Báez, J., & de Tudela, P. (2007). *Investigación cualitativa*. ESIC Editorial.
- Balmer J. M. T. y Wilkinson (1991). *Building societies: change, strategy and corporate identity*. *Journal of General Management*, 17(20), pp. 20-33.
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog. *European journal of marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Barney, J. B. y M. H. Hansen (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 175-190.
- Bartle, J. (1985). Account Planning: has it a future?. *Admap*, Diciembre.
- Baskin, M. (2001). *What is Account Planning? (and what do account planners do exactly? A revised millennium definition*. Disponible en: <http://www.apg.org.uk/wp-content/uploads/2011/01/WhatIsAccPlan2001.pdf>.
- Beckwith, H. (1998). *Venda lo invisible: La mercadotécnica de los servicios intangibles*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Beneyto, J. (2000). Ley de franquicias: ¿Tenerla o no tenerla? *Dinero*, 17.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why *internal branding* matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142.
- Berry L. (2000). *Cómo descubrir el alma del servicio. Los nueve motores del éxito empresario sostenido*. Barcelona: Granica.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Nueva York: Free Press.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M. y Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23, pp. 459-472.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. y Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, pp. 95-106.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.

- Bitner, M.J. and Hubbert, A.R. (1994), "Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus service quality: the consumer's voice", in Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Blankson, C., & Kalafatis, S. P. (2000). Towards the development of a consumer-derived generic positioning typology. In *Proceedings of the American Marketing Association (AMA) Summer Educators' Conference, Chicago, IL. August* (pp. 259-60).
- Boon, S. D. y Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in face of risk. En R. A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and prosocial behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 190-211.
- Bossidy, L. & Charan, R. (2002). *Execution: the discipline of getting things done*. Nueva York: Crown Business.
- Brandolini, A. y González, F. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Bromley, D. B. (2001), Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, vol. 35, n.º 3/4, pp. 319-334.
- Brujó, G. (2010). *En clave de marcas*. LID Editorial.
- Buckley, J. (2002). Wearing the label. *Employee Benefits*, junio, pp. 24-26.
- Burghausen, M., & Fan, Y. (2002). Corporate branding in the retail sector: a pilot study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2), 92-99.
- Cahill, D. (1995). The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *Journal of Service Marketing*, 9(4), pp. 43-51.
- Candón Mena, J. I. (2011). *Internet en movimiento: Nuevos movimientos sociales y nuevos medios en la sociedad de la información* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones).
- Capriotti, P (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (1999) (4º edición) Ed. IIRP-Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (Málaga, España).
- Cobo Quesada, F., & González Ruiz, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 40, 543-568.
- Costa, J. (1992). CIAC. *Identidad Corporativa y Estrategia de la Empresa*.
- Costa, J., (1995), *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*, Ediciones de Ciencias Sociales, Madrid
- Costa, J., (2003), *Organizational Communication*, Willson & Cox, Publishers, Texas
- Costa, J., (2009) *El DirCom hoy*, Costa Punto Com Editor, Barcelona
- Costa, Joan (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Cuesta, U. (2013). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid. ESIC

- Cusick, W. J. (2009). *All Customers are Irrational: Understanding what They Think, what They Feel, and what Keeps Them Coming Back*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Czepiel, J. A. (1990). Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of Business Research*, 20(1), 13-21.
- Dalal, R. S., Brummel, B. J., Wee, S. E. R. E. N. A., & Thomas, L. L. (2008). Defining employee engagement for productive research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 52-55.
- Dall'Olmo Riley, F., & De Chernatony, L. (2000). The service brand as relationships builder. *British Journal of Management*, 11(2), 137-150.
- Daloisio, Morgan (2009). Build Your Brand from the Inside Out. *BrandChannel*. Disponible en: [http://www.brandchannel.com/brand\\_speak.asp?bs\\_id=221](http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=221).
- Davis, S. (2002). Brand asset management: how businesses can profit from the power of brand. *Journal of Consumer Marketing*, 19(4), 351-358.
- Davis, T. R. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121-132.
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*; 15 (1-3), pp. 157-179.
- De Chernatony, L. (1993). Categorizing brands: evolutionary processes underpinned by two key dimensions. *Journal of Marketing Management*, 9(2), 173-188.
- De Chernatony, L. (1997). Integrated brand building using brand taxonomies. *Journal of Product & Brand Management*, 6(1), 56-63.
- De Chernatony, L. (2001). A model for strategically building brands. *The Journal of Brand Management*, 9(1), 32-44.
- De Chernatony, L. (2002). Living the corporate brand: brand values and brand enactment. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 114-132.
- De Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. Routledge.
- De Chernatony, L. y Segal-Horn, S. (2001). Building on service characteristics to develop successful service brand. *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), pp. 645-669.
- De Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a "brand": Beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443.
- De Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1999). Experts' views about defining services brands and the principles of services branding. *Journal of Business Research*, 46(2), 181-192.
- De Chernatony, L., & Riley, F. D. O. (1997). The chasm between managers' and consumers' views of brands: the experts' perspectives. *Journal of Strategic Marketing*, 5(2), 89-104.
- De Chernatony, L., & Riley, F. D. O. (1998). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1074-1090.

- De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands*. Routledge.
- Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*.
- Delgado, M. R. (2005). *Comunicación interna en la empresa* (Vol. 25). Editorial UOC.
- Di Somma (2013). M., *Why are so many internal brand programs such a crap?* [www.allaboutadvertising.com/index.lasso?article=371](http://www.allaboutadvertising.com/index.lasso?article=371), descargado el 15 de Julio de 2013
- Dibb, S., & Simkin, L. (1993). The strength of branding and positioning in services. *International Journal of Service Industry Management*, 4(1), 25-35.
- Dobni, D., & Zinkhan, G. M. (1990). In search of brand image: a foundation analysis. *Advances in consumer research*, 17(1), 110-119.
- Doyle, P. (1994). *Marketing management and strategy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dröge, C., Claycomb, C., & Germain, R. (2003). Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence. *Decision Sciences*, 34(3), 541-568.
- Du Plessis, E. (2005). *The Advertised Mind*. Londres: Kogan Page.
- Duncan T. R. y Caywood, C. (1996). The concept, process, and evolution of integrated marketing communication. En E. Thorson y J. Moore (eds.). *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3-34.
- Durán, M. V. C., & Jiménez, J. L. T. (2014) La comunicació empresarial del segle XXI. La gestió dels actius intangibles en [http://portalcomunicacio.cat/uploads/pdf/38\\_cat.pdf](http://portalcomunicacio.cat/uploads/pdf/38_cat.pdf) consultado el 9 de mayo de 2014
- Farrell, J. (2002). Promises worth keeping. *Incentive*, 175(5), pp. 38.
- Fernández Beltrán, F. (2007). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana.
- Fishbein, .M. A. *Attitude and the prediction of behavior*. En M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement*. New York: Wiley, 1967, 477-492.
- Fletcher, K. y Peters, L. (1997). Trust and Direct marketing Environments: a Consumer Perspective. *Journal of Marketing Management*, vol. 13(6).
- Flick, U. (Ed.) (2014) "Introduction to qualitative research", Sage; London, consultado en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/199626.pdf> el 24/4/2014, 18:22
- Flipo, J. P. (2002). Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), pp. 5-14.
- FNEP (Federación Nacional de Empresas de Publicidad) (2006). *Planificación estratégica*. Disponible en: <http://www.fnep.es/web/index.php/planificacion-estrategica>.

- Foreman, S. K. y Money, A. H. (1995). Internal marketing concepts, measurement and applications. *Journal of Marketing Management*, vol. 11, n.º 8, pp. 755-768.
- Fortini-Cambell, L. (2001). Hitting the sweet spot: How consumer insights can inspire better marketing and advertising. Chicago, IL: Bruce Bendinger Creative Communications.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R., (2010), "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 Iss: 6 pp. 401 - 409
- Franzen, G. y Bouwman, M. (2001). *The mental world of brands*. World Advertising research Center (WARK) Henley on Thames.
- Gallardo Vera, L (2012). Referencias en la planificación estratégica de la comunicación corporativa: panorama español y perspectivas retóricas internacionales. *Razón y Palabra*, n.º 79.
- Garbarino, E y Johnson, M. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationship. *Journal of Marketing*, vol. 63, n.º 2.
- García Guardia, M. (2009). El planner, clave de la publicidad eficaz. Estratega y orientador de creatividad. *Economía Industrial*, 373, 197-210.
- García Uceda, M. (2012). *Las Claves de la Publicidad*. Madrid: Esic
- Ghodeswar, B. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, n.º 1, pp. 4 - 12.
- Giehl y LePla (2012). Create a brand that inspires: how to sell, organize and sustain *internal branding*. Blomington: Author house
- Gillis, T., (ed) (2011). The IABC handbook of organizational communications. San Francisco: Joseey Bass
- Gilly, M. C., & Wolfenbarger, M. (1998). Advertising's internal audience. *The Journal of Marketing*, 69-88.
- Giquel, O. (2000). El Strategic Planner: publicidad eficaz de vanguardia. La planificación estratégica publicitaria en España. Madrid: Dossat.
- Gobé, M. (2001). *Emotional branding*. Nueva York, NY: Allworth Press.
- Goetting, S. (2000). Aligning External and Internal Messages: Marketing a Learning Program to an Internal Audience. *Strategic Communication Management*, 4(4), pp. 18-21.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Grace, D. y O'Cass A. (2005). Examining the effects of service brand communications on brand evaluation. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, n.º 2, pp. 106-116.
- Grande, I. (1999). *Marketing de servicios*. Madrid: Esic.
- Dröge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. K. (2000). The ability to minimize the timing of new product development and introduction: an examination of antecedent factors in the North American automobile supplier industry. *Journal of Product Innovation Management*, 17(1), 24-40.



- Grönroos, Ch. (1981). Internal marketing: an integral part of marketing theory. En Donnelly, J. H. y George, W. E. (eds.), *Marketing of Services*. Chicago, IL, American Marketing Association Proceedings Series, pp. 236-8.
- Grönroos, Ch. (1984). A service Quality Model and Its Marketing Implications". *European Journal of Marketing*, vol. 18, n.º 4, pp. 36-44.
- Grönroos, Ch. (1990). *Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books. Versión en español: Grönroos, Ch. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santo.
- Gupta, S. and Vajic, M., (2000) "The Contextual and Dialectical Nature of Experiences" in Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons M. J., (Eds) *New Service Development; Creating Memorable Experiences*, Sage: Thousand Oaks CA,
- Habberstad, H. (2009). *The anatomy of account planning. The creativity behind the creativity*. Disponible en: [https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Ffarisyakob.typepad.com%2Fblog%2Ffiles%2Fthe\\_anatomy\\_of\\_account\\_planning.doc](https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Ffarisyakob.typepad.com%2Fblog%2Ffiles%2Fthe_anatomy_of_account_planning.doc)
- Harris, F. y De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 25(3), pp. 441-456.
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102-114.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand?. *Harvard business review*, 79(2), 128-34.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Haynes, A. Lackman, C. y Guskey, A. (1999). Comprehensive brand presentation: ensuring consistent brand image. *Journal of Product Management*, 8(4), pp. 286-300.
- Heck, M. C. (1974). *The ideological dimension of media messages (No. 10)*. Centre for Contemporary Cultural Studies, University of Birmingham.
- Hogan, S., Almquist, E. y Glynn, S. (2005). Brand-building: finding the touchpoints that count. *Journal of Business Strategy*, vol. 26, n.º 2, pp. 11-18.
- Hollbrook, M. (1999). Introduction to consumer value. En M. Hollbrook (ed.), *Consumer Value: A framework for analysis and research*. Nueva York: NY. Rutledge.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning* [electronic resource]. Pearson Education.
- Howard, J. A. y Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. Nueva York: Wiley.
- Hoyer, Wayne D. y Brown, Steven P. (1990). Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product. *Journal of Consumer Research*, n.º 17, pp. 141-148.

- Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. Nueva York: Nueva York: University Press.
- Ind, N. (2001). *Living the Brand: How to Transform Every Member of your Organization into a Brand Champion*. Londres: Kogan Page.
- Inforpress, Instituto de Empresa y Revista Capital Humano (s. a.). *Liderazgo en comunicación interna*, III Estudio sobre la Comunicación Interna. Disponible en: <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/iiiestudioci.pdf>.
- Interbrand (s. a.). *Delivering the Brand Experience*. Disponible en: [http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/-1\\_Brand\\_Stimulus\\_3\\_pdf.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/-1_Brand_Stimulus_3_pdf.sflb.ashx).
- Jacobs, R. (2003). Turn Employees into Brand Ambassadors. *Bank Marketing*, 35(5), pp. 22-26.
- Jaworski, B., Kohli, A. y Sahay, A. (2000). Market Driven Vs Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, vol. 28, n.º 1, pp. 45-54.
- Kaga, J., (2007) *What is an emotion?* London: Yale University Press
- Kamakura, W. A. y Russell, G. J. (1991). Measuring Consumer Perceptions of Brand Quality with Scanner Data: Implications for Brand Equity, Report n.º. 91-122. Cambridge, MA: Marketing Science Institute,
- Kapferer, J. N. (1992). *La marca capital de la empresa*. Barcelona: Deusto.
- Kapferrer, J. N. (1997). *Strategic Brand Management*. Londres: Kogan Page.
- Kapferrer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management*. Londres: Kogan Page.
- Keeble, G. (1991). Creativity and the Brand. En Cowley, Don (ed.), *Understanding Brands by 10 People Who Do*. Londres: Kogan Page, pp. 167-182.
- Keller K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity. *Journal of Marketing*, vol. 57, nº 1, pp. 1-22.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management: Building and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del Comportamiento*. Segunda Edición. México: McGraw-Hill.
- Kimpakorn, Narumon (2011). *Service Brand Equity: The Linkage Between Internal and External Branding*. Paperback. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Mueller e.K.
- King, C. y Grace, D. (2008). *Internal branding: Exploring the employee's perspective*. *Journal of Brand Management*, vol. 15, n.º 5, pp. 358-372.
- King, C. y Grace, D. (2010). Building and measuring employee based brand equity. *European Journal of Marketing*, vol. 44, n.º 7/8, pp. 938-971.
- King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469-488.
- Kitchen, P. J. (Ed.). (2003). *The Future of Marketing: Critical 21st Century Perspectives*. Basingstoke,, UK: Palgrave Macmillan.

- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, vol. 24, nº 1, pgs. 7-34.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and pillars. *International Journal of Advertising*, vol. 27, nº 1, pgs. 133-160.
- Knox, S. y Bickerton, D. (2003). Six conventions in corporate branding. *European Journal of Marketing* vol. 37 n.ºs 7/8, 2003 pp. 998-1016.
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), p89.
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), p89.
- Kompaso, Solomon Markos, and M. Sandhya Sridevi. "Employee engagement: The key to improving performance." *International Journal of Business and Management* 5.12 (2010): p89.
- Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Kotler, P. Keller, K.L. (2006). *Marketing management*, 12, 181-183.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. A. y Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing. The European Edition*. Hemmel Hempstead: Prentice- Hall.
- Kotter, J. P. (1991). El directivo como líder y como ejecutivo. *Harvard-Deusto Business Review*, 1er. trimestre.
- Krishnan, B. C., & Hartline, M. D. (2001). Brand equity: is it more important in services?. *Journal of Services Marketing*, 15(5), 328-342.
- Krugman, E. (2008). Consumer behavior and advertising involvement. Nueva York: Routledge.
- La Porte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Eiusna.
- Lambin, J.J. (2012). Market driven management: Strategic and operational marketing. London: Palgrave MacMillan
- Lannon, J. (2007). A master class in brand planning: the timeless work of S King. Londres: John Wiley & Sons.
- Lassar, W., Mittal, B. y Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12, n.º. 4, pp. 11-19.
- Lave, J.; Wenger, E. (1991). Situated learning. Legitimate peripheral participation. Nueva York: Cambridge University Press.
- Leduc, R. (1967). *Cómo lanzar un nuevo producto*. Madrid: Paraninfo.
- Lee, A. (2002). Leading the way with the company brand. *Strategic Communication Management*, 6(4). June/July, pp, 9.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
- Lenderman, M. (2006). Experience the message: How experiential Marketing is changing the brand world. Nueva York: Carrol & Graph.

- Lenderman, M. (2008). Marketing experiencial: la revolución de las marcas. ESIC Editorial.
- León, J. A. (2001). Las inferencias en la comprensión e interpretación del discurso: Un análisis para su estudio e investigación. *Revista signos*, 34(49-50), 113-125.
- León, J. L. (1989). *La persuasión de masas*. Bilbao: Deusto.
- León, J. L. (1996). *Los efectos de la publicidad*. Barcelona: Ariel.
- Lev, B (2001) Intangibles: Medición, gestión e información, Ed Deusto, Bilbao
- Lev, B (2003): Intangibles, Medición, Gestión e información
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual [M].(2001).
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, mayo/junio.
- Lindstrom, M. (2006). Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound. Nueva York, NY: Free Press.
- Lindstrom, M. (2010). Buyology. Barcelona: Gestión 2000.
- Lings, I. N. (2004). Internal market Orientation: construct and consequences. *Journal of Business Research*, vol. 57, n.º 2, pp. 405-413.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
- Matilla, Kathy (2008). *Modelos de la planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- MacLavery (2007); *Internal branding Best practice*; Canadian Marketing Assotiation
- Manhas, P. (2010). Strategic Brand Positioning Analysis through Comparison of Cognitive and Conative Perceptions. *Journal of Economic, Finance and Administrative Science*, 15(29).
- Manhas, P. (2010). Strategic Brand positioning. Analysis through comparison of cognitive and conative perceptions. *Journal of Economic, Finance and administration Scienes*, 15(29)
- Marchesnay, M. (1993). *Management stratégique* (pp. 5-6). Paris: Eyrolles.
- Martínez, I. (2005). Consecuencias de la estrategia integrada de comunicación. *Razón y palabra*, 11(48).
- Matilla, K. (2010). Aportaciones para un nuevo Modelo de Planificación Estratégica en Relaciones públicas. In *La gestión de las relaciones con los públicos* (pp. 155-175).
- McAlexander, J. H., Becker, B. W., & Kaldenberg, D. O. (1992). Positioning health care services: yellow pages advertising and dental practice performance. *Journal of Health Care Marketing*, 13(1), 54-57.
- McDonald, M. H., de Chernatony, L., & Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands-Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 335-352.

- McDougall, G. H., & Snetsinger, D. W. (1990). The intangibility of services: measurement and competitive perspectives. *Journal of Services Marketing*, 4(4), 27-40.
- McGoan, C. (1999). Cutting-edge companies use integrated marketing communication. *Communication World. San Francisco*, 16, 15-19.
- McLuhan, M. (1998). *La Galaxia Gutenberg*. Barcelona: Círculo de Lectores.
- Mellor, V. (1999). Delivering brand values through people. *Strategic Communication Management*, 3(2), febrero-marzo, pp. 26-30.
- Merton, R. K., & Kendall, P. L. (1946). The focused interview. *American journal of Sociology*, 541-557.
- Mitchell, A. A. y Olson, Jerry, C. (1981). Are product attribute beliefs the only mediator of advertising effects on brand attitude? *Journal of Marketing Research*, 18, agosto, pp. 318-332.
- Mitchell, C (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), enero, pp. 99-104.
- Moliné, M. (1996). *Malicia para vender con marca*. Bilbao: Deusto.
- Moneris, A. (2008). ¿Qué es un planner? *Estrategia de Comunicación & Branding*. <http://strat-comm.blogspot.com.ar>.
- Moorman, C., Deshpande, R. y Zaltman, G. (1993), Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57, enero, pp. 81-101.
- Moral, M. M., & Alles, M. T. F. (2012). Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial.
- Moral, M., y Fernández, M. T. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, n.º 14. Disponible en: <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2012/e14a15.pdf>.
- Morales, F. (2006). La comunicación planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones. Tesis doctoral. UAB. Barcelona.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, n.º 3.
- Mortimer, R. (2002). Stomach-churning strategies. *Brand Strategy*, vol. 158, abril, pp. 20-22.
- Mosley, Richard W. "Customer experience, organisational culture and the employer brand." *Journal of Brand Management* 15.2 (2007): 123-134.
- Muñoz, R. (2010). La comunicación interna. En *Marketing en el siglo XXI*, 3.ª edición. Madrid: Centro Estudios Financieros. Extraído del Capítulo 9, Comunicación integral y marketing. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>, [consulta: 10 de agosto de 2013].
- Munslow D. y Driver, G (2011) Entrevista en CNCAfrica ([www.abndigital.com](http://www.abndigital.com)) realizada el 8.05.2011 y consultada en Julio 2013
- Netemeyer, R. G., Brashear-Alejandro, T. and Boles, J. S. (2004). A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role

- variables: a retail sales context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, n.º 1, pp. 49-60.
- Neumeier, M. (2006). *The Brand Gap*. Berkley, CA: Peachpit.
  - Olaz, A. (1998). La enseñanza asistida por ordenador orientada a la normalización de los procesos de trabajo. *Capital Humano*, 107, 52-62.
  - Olins, W. (1995). The new guide to identity: How to create and sustain change through managing identity. Brookfield, VT: Design Council/Gower.
  - Ollé, R., y Riu, D. (2006). *Nuevos retos del posicionamiento estratégico*. Bilbao: Deusto. Referencia n.º 2184.
  - Onkvisit, S. y Shaw, J. J. (1989). Service marketing: image, branding, and competition. *Business Horizons*, vol. 32 n.º 1, pp. 13-18.
  - Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multi-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.
  - Park, C. S., & Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, 271-288.
  - Park, C.W. et al. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50, octubre, pp. 621-655.
  - Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage
  - Peón, F. V. (2004). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa. *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México DF, FLACSO, 63-95.
  - Pérez González, R. A., & Massoni, S. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. *Barcelona: Ariel*.
  - Pérez, R. A. (1989). *Estrategia publicitaria y de las relaciones públicas*, 5ª Ed. Madrid: Universidad Complutense.
  - Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). La economía de la experiencia. *Barcelona: Granica*.
  - Plata López, JC (2005) Valoración de activos intangibles, la nueva riqueza de las empresas, *Revista de Derecho*, Nº 24; Universidad del Norte, Barranquilla.
  - Plummer, J. (1985). How personality makes a difference. *Journal of Advertising Research*, vol. 24, n.º 6, pp. 27-30.
  - Pringle, H. y Gordon, W. (2001). *Brand Manners: How to Create the Self Confident Organization to Live the Brand*. Chischester: John Wiley & Sons.
  - Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). *Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors*. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
  - Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). *Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours*. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
  - Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). *Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand*. *Journal of Service Management*, 20(5), 561-579.

- Quiñones, C. (2013). Insight + Outsight + Foresight: El insumo estratégico para las marcas. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/consumerpsyco/2013/01/insight-outsight-foresight-el.html>. Consultado el 10 de septiembre de 2014
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.
- Ravens, C (2014). *Internal branding Management in an International Organization*, Springer Gabler, Wisebaden
- Reeves, R. (1961). Reality in advertising. AA Knopf.
- Ricarte, J. M. (1999). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Barcelona: UAB.
- Ries, A. y Trout, J. (1986). Positioning: The Battle for Your Mind. (Rev. ed. 2000). Nueva York: McGraw-Hill.
- Rivas, J. (2001). El comportamiento del consumidor. Madrid: Esic.
- Rodríguez del Bosque, I., De la Ballina, J., Santos, L. (1998). *Comunicación comercial: conceptos y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R. and Shadur, M. A. (1998), The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Hum. Resour. Manage.*, 37: 277–293. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<277::AID-HRM9>3.0.CO;2-E
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work- related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management*, 37(3- 4), 277-293.
- Romero Pupo, L. (s. a.). *El marketing interno y sus ventajas*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos19/marketing-interno/marketing-interno.shtml#DEFIN>.
- Saint Cricq, J., Bruel, O., Asín, R. H., & Peláez, J. M. M. (1975). *Merchandising*. Pirámide.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sánchez-Blanco, C. (2008). Situación de la Planificación Estratégica en España. Estudio empírico 2008.
- Sánchez-Blanco, C. (2010). Aportación de los planificadores estratégicos españoles a la eficacia publicitaria.
- Sánchez-Harguindey, G. B. (2010). ¿ Proporciona su tienda valor añadido a su marca?. *MK: Marketing+ ventas*, (255), 68-71.

- Sánchez, M. (ed.) (1999): Eficacia Publicitaria. Teoría y práctica. Madrid: McGraw-Hill.
- Sartain, L (2003) HR from the heart: Inspiring stories and strategies for building the people side of great business, Amacom, New York
- Sartain, L. y Schumann, M. (2006). Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. San Francisco, CA: Jossey -Bass.
- Schindler, P. L. y Thomas, C. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73, pp. 563-573
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Schmitt, B. (2011). Experience Marketing. Boston: Delft
- Schmitt, B., Zarantonello, L., y Brakus, J. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), pp. 52-68.
- Schneider, B., y Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21, pp. 39-52.
- Schreuer, R. (2000). To build brand equity, marketing alone is not enough. *Strategy & Leadership*, vol. 28, n.º 4, pp. 16-20.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1994). The new marketing paradigm. Integrated marketing.
- Schultztz, et al. (2003). IMC: The next generation. Boston: McGraw Hill
- Shocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 149-158.
- Sierra, F. (1998). Función y Sentido de la Entrevista Cualitativa en Investigación Social en Técnicas de Investigación en Sociedad Cultura y Comunicación. Pearsons Educación. Mexico.
- Simmons, J. A. (2009). "Both sides now": aligning external and *internal branding* for a socially responsible era. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 681-697.
- Simon, C. J., y Sullivan, M. J. (1993). The measurement and determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, vol. 12, n.º 1, pp. 28-52.
- Singh, P. N., & Singh, P. N. (2011). *Employee Relations Management*. Pearson Education India.
- Soler, P. (1997). Estrategia de comunicación en publicidad y relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000.
- Soundararaj, J. J. y Rengamani, J. (2002). The inevitability of "Positioning" in the present marketing scenario. *Indian Journal of Marketing*, 32, pp. 3-5.
- Speak, K. (2009). *Internal branding* Building: Leveraing an innovative collaboration between marketing and human resources. [www.brandtoolbox.com](http://www.brandtoolbox.com). Descargado el 22 de Junio de 2013



- Spengler, C., & Müller, J. (2008). Marktkommunikation im Wandel: Welcher Marken-Touchpoint zählt. *Community Marketing: Wie Unternehmen in Sozialen Netzwerken Werte Schaffen*, 217-232.
- Steel, J. (2000). Verdades, mentiras y publicidad: el arte de la planificación de cuentas. Madrid: Eresma & Celeste.
- Strategor (Grupo), Mayordomo, X. M., & Planellas, M. (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa. Masson.
- Straughan, R. D. y Cooper, M. J. (2002). Managing internal markets: a conceptual framework adapted from SERVQUAL, *Marketing Review*, pp. 253-265.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-38.
- Thakor, M. V. y Lavack, A. M. (2003). Effect of perceived brand origin associations on consumer perceptions of quality. *Journal of Product and Brand Management*, vol., 12 n.º 6, 2003, pp. 394-407.
- Thomson, K. (2003). Stuck in the middle. *Brand Strategy*, 174, pp. 12.
- Thomson, K. y De Chernatony, L. (1999). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management* 15(8), noviembre, 819-835.
- Tosti, D. T. y Stotz, R. D. (2002). Building your brand from the inside out. *American Marketing Management Journal*, abril, pp. 28-33.
- Travis, D. (2000). Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge. Roseville, CA: Prima Venture.
- Turpin, D. (2003). Brand Management: it is not only about products or services, it's also about people. *IMD Perspectives for Marketing*, 105(1), noviembre, pp. 1-4.
- Valles, M. S. (2002). *Entrevistas cualitativas. Cuadernos Metodológicos*, nº 32. Centro de Investigaciones Sociológicas, CIS
- Vallester y De Chernatony (2004), Internal Brand building and structuration: the role of leadership
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Van Riel, C.B.M. y Balmer, J.M.T. 1997. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), pp. 340-350.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335.
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8(1).
- Villafañe, J. (2008). La gestión profesional de la imagen corporativa. Barcelona: Pirámide.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Barcelona: Pearson.

- VV. AA. (2005). El estado de la comunicación en España. Madrid: Dircom.
- VV. AA. (2008). La comunicación y las relaciones públicas en España: radiografía del sector. Madrid: ADECEC.
- Waugh, N. y Norman, D. (1965). Primary memory. *Psychological Review*, 79, pp. 89-104.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Williams, J., Lee, W. y Haugtvedt, C. (2004). *Diversity In Advertising: Broadening The Scope of Research Directions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wimmer R. D. & Dominick, J. R. (1996). La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos. Bosch, Casa Editorial, Barcelona.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definitions and management. *Journal of Management Decision*, 3 (9). 662-669.
- Yoo, B. y Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, pp. 1-14.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2005). Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica e investigación-acción. Editorial Brujas
- Zaltman, G. (2003). *How Customers Think: Essential Insights Into the Mind of the Market*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (1998). *Service marketing*. Tata McGraw-Hill.
- Zucker, R. (2002). More than a name - *internal branding* at Pearl. *Strategic Communication Management*, 6(4), junio-julio, pp. 4-7.

## Anexos

## GUÍA DE LA ENTREVISTA

### Apertura de la entrevista

- Te agradezco el tiempo que me dedicas para que pueda hacer esta investigación
- Esta investigación tiene que ser grabada pero tienes mi compromiso que solo las utilizaré para el propósito de la investigación y todo lo que se diga será tratado como información confidencial
- Estoy entrevistando 15 profesionales agrupados en tres grupos:
  - Especialistas en planificación estratégica
  - Expertos en marketing con responsabilidades gerenciales
  - Académicos de las áreas relevantes a la investigación
- El propósito de la investigación es saber tu opinión sobre como poder gestionar el *engagement* de los empleados con la marca.
- La pregunta de la investigación es:

*¿Cómo las metodologías, procesos y herramientas de la planificación estratégica de la comunicación externa de marca pueden aplicarse a mejorar la eficacia de las estrategias de comunicación de los programas de Internal branding?*

### Presentación del entrevistado

- Por favor, hazme un breve resumen de tu carrera profesional
- Cual ha sido tu experiencia en temas de marcas, planificación estratégica y/o gestión de personas

## Introducción

P1: ¿Cual crees que es el rol de la marca en la organización?

P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca

P3: ¿Cómo la Comunicación Interna trata a la marca?

### Temas a tratar por medio de preguntas enfocadas

P4: ¿En tu experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que has participado?

- Averiguar si se conoce el tema de IB
- Averiguar cómo se ha gestionado la percepción de la marca en la organización
- Como se comunica, como se evalúa, quien está involucrado

P5: ¿Cómo se hacen actualmente las estrategias de comunicación de la Comunicación Interna? ¿Y las de *internal branding*?

P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?

P7: ¿Qué elementos de cada departamento son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*

P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?

P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?

P10: ¿Cree usted que sería interesante contar con un modelo teórico conceptual de planificación estratégica de la comunicación de marca para que ayude a mejorar la calidad de las estrategias de comunicación de la marca a los empleados?

Despedida

## ENTREVISTAS TRANSCRITAS

**Persona entrevistada: Óscar Puga**

**Cargo actual: Responsable de Innovación, Gallina Blanca Star. Especialista en Planificación Estratégica de la Comunicación de marca.**

**Fecha y hora: 8 de julio, 15 horas.**

**Lugar: Barcelona**

**Duración: 40 minutos**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

En alimentación mi experiencia de más de quince años me dice que la marca prácticamente es el activo más importante de toda la compañía. Además es uno de los más olvidados. Se generan infinidad de inconsistencias por la falta de atención de los mandos intermedios hacia ésta. Vemos comunicaciones de un año a otro donde se dispara a territorios diferentes.

En la empresa en la que trabajo –Gallina Blanca Star (GBST)– existe la cultura de planificación estratégica de la comunicación de marca e incluso hemos desarrollado nuestras propias metodologías, procesos y herramientas para aumentar la efectividad de la publicidad que se están utilizando en todas las sedes y para casi todas las marcas. Nuestros competidores son grandes multinacionales con enormes recursos por lo que la presión competitiva es muy alta. Además, y sobretodo, luchamos contra las Marcas de Distribuidor que, con más del 200% de diferencia de precio (en el caso de Avecrem), es donde la marca es nuestra baza más potente. En nuestro sector es *the reason to believe* e incluso *the reason to be...* Nadie se acuerda de las campañas de hace 20 años, pero la imagen sí tiene en la cabeza qué es Avecrem y Gallina Blanca.

En todos los sectores la marca tiene mucha importancia. El consumidor se mueve por las percepciones, eso puede suponer la noche y el día con la realidad competitiva de marca. La marca es un activo estratégico de primer orden y la gestión de estas percepciones es un reto constante no solamente para los equipos directamente responsables; lo es para toda la organización y para todos los que



estamos en ella. La gestión efectiva de la marca es replicable a cualquier sector y para cualquier departamento.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

Mi experiencia en general, en todas las compañías, es que el empleado es el *stakeholder* más infrutilizado. Curiosamente, en experiencias con grupos multifuncionales con gentes de otros departamentos, no tan relacionados con el desarrollo del producto, han sido muy interesantes y muy positivos, aunque son poco frecuentes y poco utilizados. El empleado es un activo capitalizable para el desarrollo de los lanzamientos y buenas ideas. Además de lo que representa hacia los empleados sobre lo que se hace en su compañía y ayudaría a subir el nivel de *engagement* y motivarlos.

Los empleados somos los que convertimos las estrategias en acciones y los que conocemos en profundidad las necesidades de nuestros *stakeholders* pero este conocimiento y experiencias no se aplican a gestionar el grado de *engagement* de las marcas con los empleados. Nunca lo he visto ni conozco situaciones en las que la alta dirección actúe para acercar las marcas a los empleados. En la mayoría de los casos, los empleados somos los últimos en enterarnos de lo que está haciendo cada marca en su mercado. De hecho, parece que somos un público externo más. Es un área de mejora, sin duda.

**P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

La comunicación interna es el catalizador para unir estos dos vínculos. En mi experiencia profesional, la comunicación se ha limitado a pasar información, pero hay un salto muy importante de la información a poder incluir mayor nivel de *involvement* para el empleado y que este se sienta partícipe. Se consigue un nivel mayor de intimidad con los empleados.

En mi experiencia profesional, creo que la disciplina de la comunicación de marca internamente no se ha fomentado nunca en las organizaciones en las que he estado. Esto no significa que no se esté preparada ni planificada pero yo no

conozco herramientas ni nunca he visto herramientas que la fomenten. De hecho, nadie hasta ahora he visto que pueda desarrollar esa parte de *internal branding* asociado a distintos departamentos. Pero no creo que sea difícil que se pueda poner en marca.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

Todos los esfuerzos en el ámbito de planificación estratégica de la comunicación de marca se han centrado en la comunicación publicitaria de nuestras marcas, para desarrollar las estrategias publicitarias. Pero internamente nunca se comunica nada. Nos hicieron replicar esto como ejercicio pedagógico para departamentos internos. Hicimos una traslación pedagógico en departamentos de operaciones o recursos humanos.

No conozco ningún programa de *internal branding*, lo único que se le puede parecer ha sido en Gallina Blanca, ha sido el proceso de fusión entre Gallina Blanca y la empresa italiana Star. No hubo ningún tipo de actuación hacia los empleados para generar sinergias entre las distintas marcas que se fusionaban. Hubo cierta comunicación interna enfocada a informar sobre la fusión pero fueron acciones puntuales y sin continuidad. De hecho, mi opinión es que se desaprovechó una buena oportunidad para mejorar el *engagement*. La fusión no generó ningún programa de retroalimentación de marca. En cuanto a *internal branding*, menos aún. De hecho, hace bastante tiempo de esta fusión y dudo mucho que empleados de Holanda, Italia o África tengan una idea de qué significa Gallina Blanca en España o en general lo que significa ésta para el grupo.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

Tengo experiencia como empleado que ha recibido esta comunicación interna en la compañía. En mi experiencia profesional, no hay realmente un modelo establecido de comunicación interna. Hemos pasado de una comunicación interna casi inexistente a un modelo de mínimos. Es ese modelo informativo en el que se

intenta tener una capilaridad de todas las acciones que se hacen en la compañía para que todos los empleados sepan en qué se está trabajando en publicidad, en relaciones públicas. No se ha hecho más avance que eso. Las marcas individuales nunca han considerado, en mi experiencia, a los empleados como un público objetivo.

El departamento de RR HH organiza actividades junto con la alta dirección. A modo de ejemplo, se organizan una serie de entrevistas que llamamos desayunos con el equipo de dirección. Se reúne gente escogida aleatoriamente con miembros del equipo de *management* y un miembro de recursos humanos. En esos desayunos hay libertad para hablar de los temas que el empleado quiere hablar. Aunque en esos desayunos hay un mínimo guión, pero no se guía con lo que la compañía quiera transmitir al empleado. Es una falta por parte de la empresa, una falta por no querer tener una estrategia de comunicación global, es una cascada.

La comunicación interna tiene mucho que avanzar y sobretodo ante nuevos conceptos como los del *internal branding*. Nosotros vivimos de las marcas puesto que somos una empresa marquista y, de hecho, se hacen grandes esfuerzos para comunicarlas a las audiencias externas, que lo haremos mejor o peor, pero no hay ningún tipo de programa, iniciativa o metodología para acercar las marcas individuales a los empleados.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

Hay diferentes actores que tienen que construir este proyecto conjuntamente y que solos no funcionarían. Marketing y Recursos Humanos son las piezas más obvias que tienen que colaborar conjuntamente para este programa de *internal branding*. Hay algún otro actor. En mi compañía existe un departamento de comunicación externa, que tendría mucho que decir en este proyecto y que trate al consumidor como un receptor. También de alguna manera debería haber alguien con responsabilidad de management importante, quiero decir, debe haber un

garante y un soporte de peso en la organización para que este programa tuviera todo el respaldo a nivel organizativo. Esta es una de las patas que faltan siempre en estos programas, no hablo del CEO, pero sí alguien de la unidad de negocio. Se trata de que no se haga de forma coyuntural, sino de forma sostenida en los años.

En GBST estamos a un paso de poder desarrollar metodologías de planificación estratégica de la comunicación de marca a empleados porque ya hemos desarrollado nuestros propios modelos para la comunicación externa de las marcas, como he mencionado antes. Creo que este modelo podría ser un buen punto de partida para el *internal branding* pues ya contempla y asume los procesos necesarios para gestionar la información adecuada para mejorar la eficiencia de las inversiones en comunicación. Llevamos más de 7 años utilizándolas en varios mercados y se han demostrado útiles. Pienso que este modelo, adoptado y adaptado convenientemente, puede contribuir a que los empleados no solo estemos informados de las muchas actividades que cada marca lleva a cabo pero, sobretudo, para que nos sintamos todos un poco más cerca de las marcas.

Recapitulando: Marketing, Recursos humanos y alguien de comunicación externa (o corporativa) como *core team* y alguien de la alta dirección. Y, por supuesto, la estrategia de la marca, que es un actor importante en el proceso.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

Yo creo que el modelo de desarrollo publicitario de Gallina Blanca permite un lenguaje común, porque están todos los actores involucrados. Esta metodología, en mi experiencia, si se le da un soporte formal, funcionan bien. Es necesario un respaldo para que se mantenga en el tiempo. Esto en lo que concierne en la comunicación externa. Si se protocoliza y se vuelve hacia el público interno me parece que es hasta más fácil de hacer, involucrar al empleado es más sencillo.

Sería muy interesante protocolizar y parametrizar las políticas de *internal branding*.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

Es una respuesta difícil situar dentro del organigrama al *internal branding*. Afectaría a varios departamentos. Tampoco creo que deba ser un departamento autónomo, en tierra de nadie. Excepto que se montara un departamento virtual que reportara a un CEO o a un director de país, esa sería una posibilidad de funcionamiento, rara, pero una posibilidad.

El formato más tradicional me recaería en RRHH o en Comunicación Externa. Realmente la comunicación externa trabaja para que el mismo *publicity* que se pretende con el consumidor, ocurra con el empleado. La diferencia es que en la relación de marca se puede dedicar más esfuerzos y profundizar más con el empleado. Incluso con un mayor *feedback*.

Me da que pensar espontáneamente que bajo la parcela de comunicación externa, o a caballo con RRHH, sería un buen sitio. Marketing sería un creador de contenidos, pero no tendría tanta importancia como estos otros dos departamentos.

El empleado, como público objetivo, es exactamente asimilable a un público externo, pero tiene un plus añadido y es que tiene un poder de prescripción exponencial. Puede hacer labor de embajador en lanzamientos y en general en toda la marca, en todos los movimientos que ésta haga. Puede generar muchos GRP's<sup>18</sup> y mucho *publicity* positivo. Es un público desaprovechado. Actualmente no se habla con el empleado, no se hacen encuestas con los empleados sobre qué productos utiliza de la cartera de la empresa. No se genera la motivación.

---

<sup>18</sup> Gross Rating Point: Medida de presión publicitaria. Nota del entrevistador

La relación empleado marca no se gestiona. Es inexistente, siento ser tan apocalíptico. La marca está inherentemente presente, pero la relación más obvia es casuística de lo que generamos, No se planifica nada, simplemente sucede. En la mente del trabajador la relación de marca se fortalece si los lanzamientos son de éxito, pero ocurren de manera espontánea.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

Lo primero que se me viene a la cabeza es pensar si los modelos de validación con el consumidor externo pudieran ser aplicable al consumidor interno. Seguramente se puedan adaptar. No me parecería raro empezar a adaptar y validar con contenidos específicos estos procesos con los empleados. Algún tipo de test o algún tipo de experiencia de *research* es lo primero que probaría antes de inventar algo nuevo. Trasladar algo que se esté haciendo ya con el público externo y mejorarlo.

Se podría hacer dos veces al año para ver si existe un entendimiento real entre el empleado y la marca.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

El *internal branding* es aún un campo por desarrollar. Es parte de la RSC hacia el empleado. Es mucho más interesante gastarse el dinero en algo que revierta de alguna forma en tu conocimiento de la empresa antes de que te regalen dos entradas de cine... cuando le das una visión marketiniana a los empleados se recibe muy bien por su parte. Como ya he dicho, sería interesante invertir dinero en empezar a protocolizar procesos para conocer la visión de los empleados.

**Persona entrevistada: Dr. Prof. Joan Costa**

**Cargo: Académico, docente y autor. Consultor en imagen de marca**

**Fecha y hora: 12 de julio de 2014. 12:20**

**Lugar: Barcelona**

**Duración: 57 minutos**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

Es un activo intangible altamente deseado por todas las organizaciones. Las marcas son el máximo exponente de diferenciación. De hecho, todos los departamentos de marketing y todas las organizaciones desean tener marcas potentes y para ello invierten enormes recursos (humanos, financieros, etc.) para gestionarlas y hacerlas fuertes. Las marcas son altamente deseadas no solamente por los consumidores sino también por las organizaciones, especialmente en el entorno actual de terciarización de los beneficios ofrecidos por las marcas. Desde mi punto de vista, todos los productos quieren ser servicios y todas las organizaciones quieren ser marcas.

Yo creo que la marca es una herramienta que tiene un valor muy propio y especial porque es el elemento totalmente simbólico y por tanto arbitrario y subjetivo. Por ejemplo, Mercedes-Benz podría haberse llamado de otra forma, o haber servido para una marca de relojes, una televisión... La marca es tan multifacética que hay que agarrarla por todos lados, verla como un todo para desmenuzarla y organizarla y vincular todos los elementos que construyen la marca. La comunicación es, junto con la marca, uno de los activos estratégicos de las organizaciones para dotar y gestionar los significados de la marca ante sus stakeholders.

La creación del DIRCOM en mi caso salió de esta idea. Lo avancé en 1977, la idea de integrar las comunicaciones. No solo integrar las comunicaciones, sino hacerlo también con los hechos.

El rol de la marca tiene ese rol mágico de los símbolos. El símbolo siempre ha fascinado al ser humano. El símbolo es algo que la empresa necesita interponer entre lo que se fabrica, lo industrial y copiable para darle al consumidor algo con lo que identificarse, que no es el objeto. Los símbolos son siempre fantasías, imaginación, significados... El valor de la marca es lo que significa. Si una marca o significa algo para alguien o es una marca muerta. Cada marca de moda vende distintos significados, aunque vendan productos similares. La vinculación de la empresa con el exterior la da la marca.

El papel como símbolo que tiene la marca recoge a toda la empresa en su conjunto, toda su complejidad está sintetizada en la marca. Por mucho que veas mil informes de una empresa nunca dirán tanto de una compañía como lo hace su marca. La marca como símbolo tiene un valor universal, puede valer en todo el mundo. La marca tiene este carácter que es realidad y fantasía; psicología y materia... Es por esta parte humana-sensible por lo que las marcas enganchan a la gente.

Hacia dentro se puede proyectar ese mismo valor. Si la marca te representa ante el mundo también te debe representar ante ti que estás dentro de la empresa. Muchas veces los empleados se identifican más con la marca que con la empresa. La marca está viva todo el tiempo y está en todas partes. La marca es casi autónoma. La única relación marca-empresa es por asociación. No hay ningún elemento en la empresa que tenga la capacidad de absorber todos los valores de la compañía como lo hace la marca. Hay mucha tradición de vender la marca hacia fuera, cuando se debería venderla más y mejor hacia adentro de la organización.

## **P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

Yo diferenciaría entre empresa de servicios y empresa de producto. En la empresa de servicios la marca son las personas, los empleados... Yo creo que es más fácil en la de servicios que los empleados conozcan el espíritu de la marca. En las marcas de producto es más difícil porque está el producto deshumanizado e



interpuesto entre empresa y consumidor. Diferenciando desde aquí podemos decir que yo creo que la marca de servicios debería ser marca única. En el caso de Gallina Blanca (producto) hay decenas de marcas, pero en Iberia (servicios) hay solo una. Por tanto, si en servicios solo hay una marca facilita el acercamiento.

Empresas de producto con decenas de marca lo tienen más complicado, porque con qué marca se va a quedar el empleado de las miles que tiene, por ejemplo, Procter & Gamble, es otro mundo mucho más complejo para el empleado.

### **P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

En mi experiencia, en las empresas de servicios no se trata a la marca como marca, sino como empresa. Es decir, no se vende un banco tal, sino se vende al banco en general, como empresa. Probablemente el Santander sea el único que esté en ese cambio, y el BBVA le sigue los pasos. Yo no veo a día de hoy diferencia entre marca y empresa en cuanto a la comunicación interna.

La comunicación interna actualmente tiene las herramientas para estar continuamente vendiendo y construyendo la cultura de la marca. Y eso se debe hacer internamente. Las herramientas deben favorecer la cultura interna continuamente. Esa es la base de la comunicación interna, en la que cabe el espíritu de marca.

La comunicación interna, en mi experiencia, se tiene que llevar entre Recursos Humanos y el departamento de Comunicación. Marketing creo que tiene otra misión en la empresa. Precisamente, yo entiendo el rol del DIRCOM, como el garante de que la marca comunique eficientemente a todos los stakeholders, incluyendo evidentemente, la comunicación de la marca a los empleados.

### **P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

Se gestiona como una parte de la cultura de empresa, dentro del proyecto cultural está la marca, pero solo en las empresas de servicios. Pero no en todas las empresas existe esa idea de necesidad de tener una buena gestión. Cada vez se

ve más y es una preocupación de la dirección que los empleados comprendan y sepan más de la marca, pero es un proceso muy lento, aunque cada vez va siendo más evidente. Es un cambio cultural y este tipo de cambios no son ni rápidos ni fáciles. Es, desde mi punto de vista, un cambio profundo en la cultura de las organizaciones que debe contar con un liderazgo efectivo e inspirador.

Yo he creado programas de comunicación interna, pero no conozco programas de *internal branding*. Cada vez más las empresas quieren ser marcas; cada vez más los productos quieren ser servicios. Creo que no se distingue mucho porque hay esta comprensión de que es marca única y es lo mismo en la empresa de servicios. Poner énfasis en la marca es un matiz que falta para incorporar la marca en la cultura de empresa. A día de hoy parece que se hace de rebote. Creo que puede tratarse en muchos casos de una cuestión solo de palabras... El que entiende la empresa y la favorece, al final lo hace con la marca también. A veces somos los profesionales los que diferenciamos...

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

En comunicación interna se hacen a partir de la identidad y dándole una visión estratégica, eso se convierte en cultura. La identidad es lo que yo puedo ser, pero hay que trasladarlo a los hechos. Partimos de la identidad de la empresa y al convertirla en cultura es donde se inspira la estrategia. Hay metodologías específicas para crear estas estrategias, una vez que se realiza la estrategia de contenidos ya se pasa a un sistema de comunicación interna, las herramientas y todo lo relacionado para la transmisión de la comunicación interna. En este caso es el DIRCOM es el responsable último de esta comunicación.

El responsable de la comunicación de marca hacia afuera es marketing, hacia adentro no existe esa conciencia de que deba salir de marketing, sino directamente de la empresa.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

En mi opinión deberían involucrarse recursos humanos, por supuesto, y el de comunicación. También el de branding o marketing si son departamentos distintos. Si hay un departamento técnico que se ocupe de redes sociales o un *community manager* que se involucre también en el equipo. El DIRCOM debe ser quien dé la revisión última puesto que es el responsable último de la reputación y la imagen pública de la marca, por incluir la visión a largo plazo de la empresa.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

Debe haber elementos de comunicación y recursos humanos, que son los que controlan más qué se hace en la empresa. Lo importante es que las acciones de comunicación refuercen y cualifiquen la cultura de la organización y que construyan la credibilidad y reputación tanto de la organización, de las marcas que esta posee y de los profesionales que colaboran con ellas.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

El programa de comunicación interna tiene que llegar desde el presidente hasta el conserje. Desde el principio al fin, a todos los elementos de la empresa. Todos tienen que saber lo mismo, y después debe haber informaciones específicas, por ejemplo la base no tiene por qué tener cierta información financiera.

Cada organización es un mundo en sí mismo y cada una se adapta y evoluciona en función de su cultura. Pero la figura del DIRCOM, en las organizaciones que

tienen esta figura, debería ser quien liderase todos los esfuerzos comunicacionales.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

Con públicos externos se hacen investigaciones periódicas, aunque si no hay señales de alarma no hay que hacerlas muy seguidamente. Del mismo modo se puede hacer hacia adentro. Básicamente estudios cualitativos coordinados entre comunicación y recursos humanos. El Departamento de Comunicación es quien investiga percepciones y, debería, también escuchar más a los empleados, descubrir nuevo feedback y fomentar el vínculo interno y la cultura de equipo y cooperación. También ayuda a implantar un organigrama horizontal o en red.

Los elementos a medir en las acciones de comunicación interna de la marca deben desarrollarse desde los que ya existen en RR HH y en Comunicación. Ya están definidos y solo queda adaptarlos a las peculiaridades de los empleados como público objetivo.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Actualmente hay un vacío, te garantizo que un modelo en este sentido que ponga el acento en la marca aportará mucho a las organizaciones. Hay marcas que hacen cosas en ese sentido, pero hace falta trabajar mucho más.

**Persona entrevistada: Dr. Prof. Julio Alard**

**Cargo actual: Director del área de comunicación, Esic**

**Fecha y hora: 12 de julio, 16:45**

**Lugar: Salamanca**

**Duración: 50 minutos**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

La marca tiene que ser algo céntrico en la organización. Se habla mucho del consumidor, y nosotros tenemos que proyectar hacia ellos los valores de la marca. La marca tiene un papel esencial. Lo ha tenido en el pasado, lo tiene ahora y lo tendrá en el futuro. Tiene sentido porque el consumidor si ve que no le aporta lo suficiente en lo emocional o le aporta un valor diferencial y adicional, cambiará de marca. La marca es un intangible a cuidar, mantener y mejorar.

Es un activo comercial de cara al consumidor, pero también es un intangible importante de cara a todos los grupos de interés. La marca es un soporte de significados que aporta cosas positivas o negativas. La marca es una moneda de cambio; lo que significa es muy importante para cualquier grupo de interés de la organización.

No hay un ranking que te pueda posicionar si la marca es más importante que el consumidor. Al final, todo lo que hace y dice la empresa ayuda a construir y destruir.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

El rol del empleado creo que es fundamental, porque al final es un embajador de la marca. Vemos a la persona como formando parte de un entramado. Al final, los valores que aporta la marca es lo que aporta el empleado a la marca. Las actitudes de estas personas afectan a la marca y su papel en la construcción de ésta es importantísimo. Si te montas en un autobús y el conductor es un mal encarado, ese empleado destruye la marca. Pero no solo a los que están en el

*front office*, que son la cara de la marca ante el consumidor, sino también a los que están en el *back office* porque están trabajando en el soporte y pueden destruir también la marca si no hacen bien su trabajo.

**P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

Depende, porque la comunicación interna no siempre depende de recursos humanos, a veces es un departamento externo, incluso creo que es más 'higiénico'. Recursos humanos se encarga más de la parte empleadora, de formación, de la gestión de personal, pero debe empezar a preocuparse por la percepción de la marca hacia dentro, especialmente en el sector servicios.

Si la comunicación interna pilota desde recursos humanos, ya hay cosas que hacen que el empleado se ponga a la defensiva. Es fundamental organizar correctamente esta comunicación porque es la que crea la imagen que quieres transmitir y construir. Si hay una comunicación sencilla que transmita los valores de forma natural contribuirá a que el empleado se sienta más integrado a la empresa.

Si la empresa no lo hace, porque te enteras de rumores por los pasillos o fuera de la empresa, genera malestar. Especialmente en coyunturas difíciles, las organizaciones no pueden estar por un lado echando gente si no se genera confianza en el resto de los empleados. En estas circunstancias, el empleado no se va a poner a trabajar en construir marca si no siente que es parte de ella.

La comunicación interna como disciplina, en la medida que haya una planificación bien hecha, es fundamental. Establecer objetivos, mensajes, canales, frecuencias... y por supuesto unas métricas.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

No conocía el concepto de *internal branding*, entiendo que es algo más que recursos humanos, algo transversal. Eso sí, en la propia palabra se denota en qué consiste. Es un concepto necesario.

Las herramientas, que algunas existen, hay que trabajarlas y crear nuevas para construir marca desde los empleados. Estamos en la cultura de compartir y hay empresas que propician que sus empleados compartan.

Detrás de todo está la cultura de empresa, que es un intangible construido a lo largo de la historia y que es cuestión de personas, pero que también es muy difícil modificar.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

Es muy amplio, habría que ir casi analizando sector a sector quién comunica mejor. Hay estudios que manifiestan que las empresas que hacen buena comunicación interna tienen mejores resultados económicos. Pero habría que matizar cómo es esa comunicación. Hay que tener cuidado, porque puedes comunicar cosas que los empleados no entiendan. Puedes tener una analítica en la que te diga que el mensaje ha impactado, pero hay que medir la credibilidad de esos impactos.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

En ese equipo debería estar a los representantes de marca corporativa, tendría que estar también marketing, recursos humanos y a los sindicatos. Habría que ser muy cuidadoso e intentar sumar para conseguir construir la marca para todos los stakeholders.

Quizá a los sindicatos no los necesites para formular la estrategia de *internal branding*, pero para ayudar a ponerla en marcha sí.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

En el centro estaría el ERM<sup>19</sup>, las relaciones con los empleados. Es decir, sirve todo lo que se hace con los CRM<sup>20</sup> de cara a los consumidores, pero orientado en este caso al empleado. Habría que establecer los elementos de medida.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

Hay que ver qué elementos tiene de cara al empleado y de *back office* la empresa para medir. El hecho de que sea empresa de servicio o producto influye. El estar más de cara al consumidor puede quemar más, pero puede motivar el estar saliendo a vender.

En cuanto a la posición en el organigrama, creo que debería ser un departamento *staff*, independiente. Recogiendo información de comunicación, marketing, recursos humanos y dirección general. Debería estar en ese consejo de administración con una visión estratégica. La realidad a lo mejor demuestra que es un área que sale de comunicación... habría que ver hasta qué punto se le quitan competencias a otros departamentos.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

---

<sup>19</sup> Employee Relationship Management

<sup>20</sup> Customer Relationship Management



Yo creo que la planificación estratégica puede aportar mucho. Es un problema de llevar las luces cortas, de trabajar día a día, o las luces largas de ver al futuro. De cómo nos percibe el empleado ahora y cómo queremos que nos vea. Se puede hacer como antes, pensar cuánto vamos a vender dentro de veinte años... después varía esa estimación, pero hay que mirar al futuro. Igual que se hacía así, hacerlo ahora. Hay que hacerlo con el empleado, tratar de mirar a largo plazo. Planificar la estrategia ayuda mucho si se pone la visión en el futuro y con una visión más holística.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Absolutamente. Desde el punto de vista académico, por supuesto. Se habla de la comunicación interna, del *engagement*... así que sí se podría proponer un modelo y tratar de ponerlo en práctica en la empresa. Un modelo que aporte valor a los académicos y también a los profesionales. Hay que seguir hablando de marca externa, pero también interna.

Hay una variable que habría que medir, que es qué es lo que dice el empleado de su propia empresa, igual que mides qué dicen de tu empresa en Twitter... Excepto que trabajes en dos o tres empresas específicas, los empleados son muy pudorosos y les da vergüenza hablar de su marca. Al final te sientes parte de la marca, pero no piensas que lo haces bien.

**Persona entrevistada: Joan Casaponsa**

**Cargo actual: Consultor y asesor. Ex Consejero Delegado de United Biscuits, Indo, Panrico, entre otras.**

**Fecha y hora: 8 de julio de 2014. 19:30 horas**

**Lugar: Barcelona**

**Duración: 1 horas 10 minutos**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

Cuando hablamos de marca yo pienso en la marca como lo que llega al final de identificación y diferenciación al consumidor. La marca, dentro de la empresa, cumple un poco ese rol de cohesionador entre la idea de producto, la forma de entender el negocio o la oferta final con el consumidor.

La marca, al final, tiene que ser capaz de transmitir todo el esfuerzo que hay detrás del producto o el servicio y toda la organización tiene que conocer los valores de las marcas de la compañía para poder hacer el trabajo de transmitir esos valores. Cumple un rol muy importante de, además, alinear las voluntades de todos los stakeholders.

Dentro de la organización, la marca es el principal activo. Con una marca tú tienes un negocio, sin ella no. La marca está cargada de valores y contenidos y no se puede copiar como un producto. En la organización hay que dar a conocer estos valores de marca. Si bien ésta puede ser estática, el producto dentro de esta marca puede ser algo que evolucione.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

Su participación es importante. El empleado forma parte del proceso que da valor a la marca. Una cosa es el sentimiento o lo importante que se sienta el trabajador y otra es la percepción que el consumidor/cliente tenga. Hay empresas que sí consiguen que todos sus empleados se sientan parte de ese proceso de valor, incluso dentro de la organización hay departamentos que se pueden identificar

más o menos con los valores de la marca por su cercanía a ella pero la organización debe hacer que cada empleado se sienta útil y sienta que aporta su “granito de arena”. Pero eso es el compromiso de la organización, de sus líderes, debe ser real, es decir, es una meta difícil que las compañías consigan este grado de compromiso especialmente si no son sensibles a la percepción de los empleados. Pero está claro que una organización con sus colaboradores comprometidos es una organización estable y, por ende, rentable.

### **P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

La Comunicación Interna es fundamental, es el factor clave número uno para gestionar el engagement de los empleados. De hecho, es esencial para gestionar el *engagement* de todos los stakeholders. Sobre todo tenemos que pensar en qué es comunicación interna. La comunicación interna es, desde qué se comunica a cómo se comunica, la forma de interrelacionarse del primer al último empleado. Cuando llegas a conseguir que alguien se sienta persona dentro de la compañía es cuando te acercas al objetivo.

Cuanto más tiempo dediques a la comunicación interna mejores resultados dará. Cuando tienes que defender este gasto es verdad que muchas veces es difícil de defender. Dentro de la empresa muchas veces se ve como un gasto prescindible si las cosas no van bien. Es un error común porque el impacto de la comunicación interna en la cuenta de explotación no es inmediata.

Sistematizar la comunicación interna es complicado. Existe la conciencia y las metodologías de cómo hacerlo y se debería profundizar en desarrollar herramientas específicas, como las encuestas de clima laboral. Sin embargo, y a pesar de que existen metodologías, procesos y herramientas para medir y evaluar la percepción de los empleados, en pocas situaciones se toman decisiones como resultado de estos estudios y encuestas que se hacen a los empleados; no se tienen especialmente en cuenta.

Es importante que la organización consiga que los empleados sientan que ésta se interesa de verdad por ellos, por escucharlos, por gestionar sus sentimientos y

emociones y yo lo considero importante. La cercanía a la marca suele ser más fácil de gestionar en organizaciones pequeñas porque es más fácil establecerlos y dependen de quienes están arriba. En las grandes organizaciones es difícil porque no suele ser una prioridad a pesar de que cuentan con mayores recursos y estos están más especializados. Es más fácil dar la sensación de que no se escucha a nadie. En mi caso, creo que soy un poco “dictadorzuelo”, pero la gente sentía que era escuchada por mí como su superior.

La comunicación interna tiene que evolucionar para ser un instrumento que involucre e integre a los empleados con las marcas, más allá de gestionar la información corporativa. En organizaciones multimarca, normalmente en mercados de alta rotación, la comunicación interna debería tener un rol más relevante en aunar percepciones y comportamientos pero existe un conflicto competencial entre RR HH, Marketing y el departamento de comunicación corporativa.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

Yo nunca he visto una compañía con esa estructura de *internal branding*. En Panrico había mucha gente que no había visto cómo se fabricaba un bollo... Así que no, en mi experiencia profesional nunca he visto nada parecido al *internal branding*. En la Lindt convencí al *management* para conseguir motivar a los empleados si cumplíamos objetivos y conseguimos crear un buen clima. Siempre he tratado de poner esos ítems para que la gente se sienta parte de la empresa.

El rol de la alta dirección es crítico en la gestión de la percepción interna de la marca, empezando por la marca corporativa. He implementado acciones concretas para que los empleados vean y entiendan la estrategia de la empresa. Los cafés de dirección, por ejemplo, son importantes. La gente se siente importante si el jefe saluda a todos los empleados, si se interesa por ellos. Es muy importante que el día a día la presencia sea continuada, conocer las fábricas, las oficinas, los productos y las marcas. Si el empleado ve esta actitud desde arriba,

se siente absolutamente integrado. Los empleados no pueden percibir que no son importantes en la organización, independientemente del puesto que ocupen.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de internal branding?**

Se improvisa, hacen a salto de mata, sobre la marcha. Yo tenía establecido un departamento de comunicación interna y se marqué las pautas. Diariamente se tenía que emitir un comunicado de modo que los trabajadores estuvieran al tanto y en esos comunicados se entrevista a trabajadores, o se explicaban las promociones... Se colgaban todos los anuncios el día antes para los empleados, otras comunicaciones importantes – se publicaban los cierres de negocio mensuales -- y cuando pasaban cosas vitales para el funcionamiento de la organización, teníamos especial cuidado en que la información llegase a todos. También traté de reactivar la intranet pero.... Nunca supe conseguir el *feedback* adecuado. Es fácil conseguir el flujo de arriba a abajo, pero complicado recibir respuesta y comunicación de vuelta.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del internal branding y por qué?**

Lo que siempre intento es detectar personas de la compañía que sean buenos comunicadores, que tengan amplios núcleos de comunicación y sean bien aceptados, pero sin depender del departamento. Por fuerza sí tendría que tener a alguien de RRHH, alguien de Comunicación, pero luego te debes nutrir de esos líderes informales. Son ellos los que marcan la diferencia.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el internal branding y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del internal branding?**

El primer punto, es saber si las compañías tienen bien definidas la misión, la visión y los valores. Teniendo eso claro y a partir de ahí hay que ser coherente. Hay que

conseguir además una cierta transparencia, pero hay cosas que no se deben compartir de la información de la empresa. Pero tenemos que saber que no estamos trabajando para niños, sino para gente madura que es capaz de criticar lo que haces con criterio. Hay que tratar de hacerlo bien. Hay que fomentar ese factor, que es la credibilidad, para construir la empresa. Una cosa es la teoría y otra la práctica. Los recursos humanos han cambiado mucho y han mejorado.

Es importante que la gente de la empresa sepa hacer marca y pueda aportar ideas. Si alguien aporta hay que celebrarlo, pero no siempre se podrán llevar a la práctica. Yo diseñé un programa interno específico -- la Feria de la Innovación -- donde todos los empleados podían aportar ideas para mejorar cualquier elemento. Es revertir las críticas de los empleados en propuestas. Recogíamos toneladas de papel pero, desafortunadamente, la mayoría de propuestas no tenían enjundia.

Lo más importante es que la gente se acostumbre a compartir sus ideas pero muchas veces desconfían de que la empresa pida consejo a los empleados. Y muchas veces un puesto de trabajo en la fábrica se pueden ver cosas para mejorar, pero hay que incentivar que los empleados se cuestionen posibles mejoras. Estos sistemas de incentivos no son habituales en las organizaciones y además, la cultura de la organización normalmente inhibe este tipo de comportamientos colaborativos.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de internal branding y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

El Consejero Delegado es quien debe ser responsable, se tiene que involucrar personalmente. Colocar a los responsables del *internal branding* como departamento en el organigrama es difícil porque depende de la gente, del sector de la compañía; puede estar en Recursos Humanos, en Comunicación... Quizá debe estar con la dirección de comunicación o sino acabará estando sobre la

supervisión de recursos humanos. Pero lo ideal es que haya un departamento de comunicación y que se diferencien bien las competencias sobre comunicación interna y externa, y por supuesto, que haya una involucración directa del consejero delegado.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

Los KPI's más importantes a medir son los relativos al clima laboral. Esto se respira, la gente sonrío o no y nada más que entras en una recepción se lanzan cinco personas a atenderte o te ignoran, o cómo cogen el teléfono. Eso es muy importante. Se debe medir lo más simple: una empresa que funciona, se nota. A veces hay 'personitas' muy majas que pueden hacer un gran trabajo para la empresa, eso se ve rápido.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Por supuesto, entiendo que se trata de una posibilidad de que se refuerce más la compañía.

**Persona entrevistada: Elisenda Ballester**

**Cargo actual: Directora de Comunicación Corporativa, Henkel Iberica**

**Fecha y hora: 9 de julio, 17:00 horas**

**Lugar: Barcelona**

**Duración: 1 hora 10 minutos**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

Para mi creo que es fundamental y creo que en el futuro lo será más. Al final con la marca se vende todo, nosotros en Henkel tenemos marca corporativa y una serie de submarcas de producto. Es un tema de que si eres capaz de que esa marca tenga asociados unos valores, una ética, una base, conseguirás que los empleados también lo tengan claro. Esos valores son la personalidad de la marca.

Somos una empresa marquista y le dedicamos muchísimos esfuerzos, recursos y tiempo a la gestión de las marcas individuales pero es responsabilidad de Marketing. Desde este departamento, el de Comunicación Corporativa, nos encargamos de establecer y mantener las relaciones entre la marca corporativa y los empleados, sindicatos y otros stakeholders, en una estrecha colaboración con RR HH, para que todas las partes sepan y contribuyan a reforzar la estrategia de la empresa.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

El rol del empleado es imprescindible en nuestra organización. En nuestro caso, hemos desarrollado sistemas y procesos para involucrarlos a nivel global, aunque hayamos tardado en implementarlos en España. Tanto desde nuestra central en Alemania como en los mercados, en Henkel reconocemos abiertamente su potencial y su fuerza. En lo que respecta a las marca/producto, es verdad que aún no lo tratamos ni analizamos, aunque sí que vemos el potencial pero tenemos que medirlo y podemos profesionalizarlo más. Siempre hemos tenido muy en cuenta al empleado porque cuando las cosas van muy bien como que parece que da igual,



pero si en ese tiempo eres capaz de construir el *engagement* con el empleado, en los malos momentos será más fácil gestionar las percepciones. A día de hoy en el departamento de Comunicación Corporativa tenemos dos planos, el interno y el externo, que tratamos igual pero no tenemos competencias sobre las marcas de producto.

**P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

Es importante comunicar, no solo informar. De este modo se conseguirá el *engagement*. En Henkel, el tema del *engagement* se está trabajado mucho y estamos en el camino de profesionalizarlo más. En general creo que es un tema poco explorado porque a lo mejor, en la mayoría de las compañías, se centran más en lo externo y olvidan lo interno. Para mí los *managers* son ejes de cambio, si ellos integran, viven y disfrutan con los valores de la organización, la organización cambia.

Al empleado en Henkel se le ve como un *stakeholder* más, como uno de los más importantes. Hay compañías en la que es menos transversal y ves al empleado desde la perspectiva de que es un trabajador, no un altavoz. En Henkel estamos en el camino de hacerlo bien. Nuestra aproximación al *engagement* del empleado parte de que el empleado es una persona que está ocho horas trabajando, pero también tiene otros roles en los que todavía no los hemos desarrollado completamente. Estoy segura que podemos conseguir un *engagement* más potente si nos centramos en acciones más sofisticadas y así podremos acercarnos a ellos en otros momentos y hacerle vivir más la marca, pero todavía no hemos entrado más.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

Para mí es un concepto que sí conocía, el *internal branding*, y como tal lo estamos trabajando en comunicación en relación con Recursos Humanos. Tenemos una relación muy estrecha entre Comunicación Corporativa y RR HH. Hace mucho tiempo que nos conocemos y que trabajamos juntos para conseguir que el

empleado pase de empleado a embajador y, además, colaboramos para captar a futuros empleados de la compañía que se asocien a nuestra manera de ver la sociedad y atraer a esos futuros talentos. Es un tema transversal que también va al exterior. Incluso, tenemos comunicación publicitaria de *employer branding* pero no exactamente de internal branding puesto que, al día de hoy, las marcas de producto son competencia de Marketing.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

Tenemos una serie de objetivos con unos focos de unos mensajes en los que queremos ser fuertes. En nuestro caso tenemos una comunicación por país que viene de la internacional por temas de globalización de la compañía. El objetivo de comunicación es el mismo en todo el mundo, pero cambiamos la forma de tratarlo. Los pilares en los que nos apoyamos son los mismos y los directores somos responsables del éxito y el fracaso. Pero son estrategias y acciones de la marca corporativa, exclusivamente.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

Tenemos que hacerlo comunicación y recursos humanos conjuntamente. Además, no puedes conseguir tus objetivos si no vas de la mano de los líderes de los equipos, tiene que haber una consistencia de ir todos a una.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

Yo no incluiría al consumidor final aquí en el internal branding porque para nosotros el foco debe estar en el empleado. Lo que sí tenemos estructurado es la participación de los empleados – o sus representantes – en varios foros

corporativos. Sí, tenemos al trabajador y a distintos departamentos involucrados. El consumidor final no nos puede ayudar.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

Nosotros lo estamos haciendo ya desde el departamento de comunicación y el máximo responsable es el director de país. Está dentro del departamento. Afortunadamente, en España, las relaciones entre mi departamento y el de RR HH es muy buena y eso facilita enormemente las cosas. En el caso específico del *internal branding*, creo que es importante que Marketing esté involucrado puesto que son ellos los responsables de cada marca y también que la participación del comité de dirección pues en este foro es donde se toman las decisiones más importantes.

Sin embargo, como somos una delegación de Henkel Worldwide, estas políticas deben estar respaldadas por ellos -- por nosotros, puesto que España es una parte muy activa a nivel internacional – porque implican adaptar las estructuras y las políticas actuales. El *internal branding* supone un cambio importante en los sistemas de *reporting* y operacionales actuales que afectan a varios departamentos y, gestionado desde la Central nos ayudaría a desarrollar mejores programas y a que su implicación sea entendida como una estrategia global más que local.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

No utilizamos ninguna metodología de planificación estratégica como nuestros colegas de Marketing. Conocemos en profundidad a nuestros públicos objetivos,

que no son tantos aunque sí son muy variados y mantenemos unas relaciones constantes con ellos. Específicamente, no soy consciente de si RRHH cuenta con algún modelo para planificar sus comunicaciones a los empleados pero desde luego nada como los utilizados en Marketing.

Nosotros, en función de los mensajes que queremos construir tenemos algunas herramientas para medir. Nuestro objetivo es siempre el mismo: queremos una empresa amigable y líder en sostenibilidad. Nuestro foco interno está puesto en esa sostenibilidad. Y también queremos ser una empresa que se comporte acorde con sus valores. Lo podemos medir a través de encuestas de clima laboral y de hecho, lo hacemos, pero es más un indicador cualitativo y no se usan para definir políticas y/o acciones específicas.

Para estas acciones puntuales contamos con *tolitas* a nuestra disposición que vienen desde la central y podemos utilizar los que creamos más útiles según nuestro país.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Sí, vería interesante sistematizar estos procesos de *internal branding* aunque, y específicamente en el caso de Henkel, tenemos tantas marcas y de tamaños tan diferentes que no todas podrían estar incluidas. Siempre trabajamos con metodologías, procesos y herramientas específicas desarrolladas por nosotros y contar con programas testados de *internal branding* nos ayudarían a gestionar eficientemente el engagement de los empleados con cada marca y con la marca corporativa. Pueden ser un valor añadido.

**Persona entrevistada: José Manuel Zorrilla**

**Cargo actual: Director de marketing, Museo Picasso, Málaga**

**Fecha y hora: 22 de julio de 2014. 19:20**

**Lugar: Málaga**

**Duración: 1 hora**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

Es el alma de una empresa, el vertebrador y que da coherencia. Externamente es lo primero que conoce el cliente. Un producto – un pan de molde, por ejemplo -- no transmite nada; los valores los transmite la marca. Internamente creo que la marca ha de ser la cohesionadora del interior de la compañía.

Actualmente, en el Museo Picasso Málaga, la marca lo es todo. Podemos decir que la marca es más conocida que la institución. Es un poder brutal, gente que viene de otros continentes sin saber qué hay dentro viene a visitar el museo porque la marca Picasso está relacionada con la calidad, y es parte del éxito del proyecto.

Veo diferencia entre marca/producto y marca/servicio, son conceptos distintos. Al final la marca de servicio se asocia a algo intangible.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

El rol del empleado en una marca es importante. Que se sienta en consonancia con la marca y sienta pertenencia es necesario. Al final la gente pasa, pero la marca permanece, es un activo de la compañía.. La marca ayuda a crear y gestionar este sentimiento de pertenencia desde muchos puntos de vista

El rol del empleado está cambiando. Ya no es el tipo que va a trabajar para cobrar y se va. El empleado ha de ser quien enarbole la bandera de la marca, quien la proyecte y la proteja sobretudo cara al cliente, pero no solamente hacia afuera.

Aunque creo que, en el fondo, el empleado siempre ha estado olvidado e ignorado por la marca y no se ha tenido en cuenta que puede ser un factor diferenciador de la competencia. Esto debería cambiar.

**P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

A día de hoy es prácticamente inexistente en mi empresa, no se hace casi nada. En mi departamento intento que sea distinto. En otras empresas que he estado antes sí te hacían sentir partícipe en algunas parcelas.

La comunicación interna normalmente depende de RR HH y no suelen estar al corriente de las técnicas de comunicación que Marketing utiliza con sus audiencias externas. De hecho, incluso también los departamentos de RR HH tienen que actualizarse para mejorar su gestión de las personas. Desde mi punto de vista y en base a mis experiencias, la gestión que hacen la mayoría de los departamentos de RR HH está centrada en la gestión de personal – gestión de mano de obra -- más que en la gestión de las personas como un activo de las organizaciones.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

En mi experiencia no he visto nada en mi empresa actual. En Vodafone, donde estuve anteriormente, sí vi algo parecido, pero no se dirigía a todo el mundo, solo a la fuerza comercial. A nivel total de compañía no he visto nada. Y de *internal branding* he leído y conozco poco. Conozco el concepto y lo he tratado de forma básica. Es un concepto que creo que no se ha aplicado realmente nunca.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

Pues ya te digo que en mi experiencia no conozco apenas nada de estas estrategias de comunicación interna porque en mi empresa no se hace casi nada.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

Yo sentaría a ventas, logística, distribución... A todos los departamento para dar a conocer el proyecto. En cuanto al grupo de trabajo para desarrollarlo, estarían marketing y comunicación seguro. Tiene que partir también de la gerencia y debe estar presente y casi me quedaría ahí, sin incluir a recursos humanos porque mi experiencia me dice que recursos humanos son los que no gestionan personas y solo se preocupan por la burocracia sin entrar en lo humano. Aunque pueden aportar una pequeña parte, no estarían liderando el proyecto.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

No sabría definirte. Lo que sí veo es que el consumidor final y el empleado pueden ser tratados de la misma manera en cuanto a la comunicación. No habría que desarrollar prácticamente nada nuevo.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

Depende mucho de la empresa. En Vodafone, por ejemplo, tendría sentido que estuviera dentro de Marketing. O incluso ser un departamento independiente transversal que tocara distintos ámbitos.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

Se puede medir a través del *feedback* interno, desde los empleados, pero también a través del consumidor final, en cuanto a su satisfacción. Nosotros no hacemos encuestas de clima laboral en el Museo, pero es otra posibilidad

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Por supuesto, hay que conseguir que tu primer fan sea el empleado. Así que un modelo que trabaje este aspecto es importante. Soy defensor del capital humano y defiendo totalmente el *internal branding*.



**Persona entrevistada: Miguel Ángel Romero**

**Cargo actual: Consultor de RR HH**

**Fecha y hora: Sábado 26 de julio. 13:45**

**Lugar: Málaga**

**Duración: 1 hora 10 minutos**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

La marca aporta garantía solidez, valores. Para mi la marca no es solamente el nombre, la marca son todas esas cosas que hay alrededor. Pero sobre todo valores.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

El empleado debe alinearse con los valores de la marca. El 99% de los departamentos de recursos humanos no ven la marca, no piensan en ella. Hay muchas empresas que están perdiendo incluso los planes de acogida en los que se presentaban los valores de la organización y que transmitían esos valores. Y eso hay que hacerlo con todos los empleados, los que están de cara al cliente es muy importante, pero igualmente lo es quien no lo está. Es lo que se llama “el efecto Bio”, tienes que estar bien dentro para estar bien por fuera.

**P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

No la trata. En mi experiencia no la trata, solamente tengo un caso en una inmobiliaria y se hacía porque la directora de servicios generales venía de marketing de una gran compañía. Cuando tú hablas de distintos departamentos de la empresa, todos se pisan en el punto de comunicación interna porque todos los departamentos construyen la marca.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

No conozco especialmente el *internal branding*. Además, creo que solo lo he visto empleado una vez, en Leroy Merlin porque se centra mucho en detalles como la transparencia en la información, el trato al empleado hasta el punto de hacerle socio de la empresa a los seis meses de tener su contrato...

Al empleado se le atribuye mucha importancia en algunas empresas pero, por regla general, y conozco bien cómo se hacen las cosas, el empleado no es parte de los públicos objetivo de comunicación. Sin embargo, como decía antes, en Leroy Merlin, el empleado propone y trabaja orgulloso; el grado de involucración que tienen genera un buen clima laboral y esto se traspasa al cliente.

Desde el punto de vista de mi especialización – lo RR HH – el *internal branding* puede tener un impacto muy importante en la fidelidad y longevidad de las personas a la organización y en el atractivo que la empresa tiene a la hora de contratar a nuevos empleados. El problema es que es un área desconocida y que cae en tierra de nadie -- bien porque es un concepto muy nuevo, bien porque no cuentan con la concienciación de los dueños y gestores de las empresas, especialmente en Pymes – pero, según lo poco que sé de este tema, podría marcar la diferencia a la hora de crear y mantener la ventaja competitiva de las empresas.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

En mi experiencia casi siempre salen dos áreas de mejoras en todas las empresas: la motivación del trabajador y la motivación interna. Si tú haces estas encuestas en cualquier sitio te van a salir resultados similares. El empleado en los años de crisis deja de ser el centro. La empresa olvida la comunicación interna y se ha centrado en tratar de sobrevivir. Al haber unas cifras de paro tan escandalosamente altas, las empresas piensan que pueden contratar personas rebajando considerablemente los costes pero no se dan cuenta que suele ser a costa de la motivación y de la fidelidad. Las personas queremos que se nos reconozca nuestro valor y el sueldo es uno de los factores básicos en el bienestar

de los empleados. No es el único ni el más importante si se contempla la organización desde la perspectiva del medio y largo plazo.

He vivido algún momento en el que se ha tratado de buscar una mejor comunicación con el trabajador, pero no se ha trabajado la marca, sino que se ha hecho desde recursos humanos sin relación con ella. La marca parece ser competencia exclusiva de Marketing y de los clientes externos.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

Tendría que sentar a tres departamentos: recursos humanos, marketing y, por supuesto, la dirección general, de ahí tiene que partir. Hay que trabajar en equipo entre los distintos departamentos.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

Estos elementos deben ser cuatro actores: marketing, recursos humanos, planificación estratégica o dirección general y el empleado. Esto le aporta que todos los elementos de la empresa estén alineados y le pueden llevar al éxito.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

La dirección general debe estar absolutamente implicada, aunque trabajando en equipo con los departamentos de marketing y recursos humanos.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales**

**serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

A mi me encantaría medirlo todo, especialmente porque soy licenciado en Ciencias Exactas. Por mi trabajo conozco y manejo muchas herramientas como las encuestas de clima laboral, la rotación de personal, el absentismo, la facturación que sirven para medir esa efectividad de los programas implantados. Esta medición también debería hacerse sobre el impacto que las políticas internas tienen externamente, es decir, cuántos clientes vienen referenciados, la satisfacción del cliente, el crecimiento de ventas en clientes actuales... Pero medir no siempre implica que esos resultados sean la base para diseñar actuaciones específicas. Yo creo en la medición siempre que produzca información sobre la que se pueda actuar y que no sea solamente información generada porque están los recursos y para justificar su existencia.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Yo considero que esto es útil. Es decir, es necesaria una sistematización de las estrategias de comunicación de la marca a los empleados para que ésta sea más eficiente. La disciplina de los RR HH cuenta con infinidad de metodologías y herramientas para evaluar y medir el desempeño de los empleados y no creo que sea necesario crear herramientas nuevas; la adaptación de las herramientas existentes sería por donde yo empezaría. También es verdad que desconozco las herramientas que Marketing utiliza para medir la comunicación. En el caso específico que estamos discutiendo, sería deseable poder contar con metodologías y herramientas para poder diseñar, gestionar y controlar la percepción interna de la marca y poder medir su impacto (ROI) en la organización y en los otros stakeholders, especialmente en el impacto que la comunicación interna de la marca pueda tener en los empleados.

**Persona entrevistada: Luis Carlos Lacorte**

**Cargo actual: Presidente, Henkel Ibérica**

**Fecha y hora: 9 de julio, 12:45 horas**

**Lugar: Madrid**

**Duración: 1 hora 5 minutos**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

Yo diría que depende del porcentaje del peso de la marca dentro de la organización. Puede ser del 100% si es una pequeña empresa que vive de la marca. Lo que sí es cierto es que cada organización tiene una marca estrella que muchas veces sirve incluso como carta de presentación.

La marca es un activo estratégico que aporte múltiples valores a quienes las usan, a los que las producimos y a la sociedad en general. La marca, ya sea corporativo o vinculada a un producto o servicio, representa un saber hacer característico de una empresa u organización y, por eso, los empleados son enormemente importantes en el bienestar, en la salud, de la marca.

La marca es un sistema de relaciones entre sus diferentes stakeholders porque, para que se pueda clasificar como tal, una marca es un concepto más amplio que identificar a un producto; es un sistema de relaciones entre las partes y como tal, también internamente. Por lo tanto, cómo una organización lleva a cabo sus operaciones (fabricación, manufactura, distribución, logística, marketing y post venta) son parte de la marca puesto que, al no haber dos marcas iguales, cómo sea percibida la organización responsable de ella es una parte muy importante de las características de la marca.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

Si la marca es una parte importante de la organización, lo importante es que se establezca una relación de respeto y de sentimiento de pertenencia desde el

empleado hacia la marca. Hay que conseguir que el empleado responda orgulloso a la pregunta de dónde trabaja.

El empleado es una parte importante del éxito de la empresa, es lo que decimos todos, por eso debe ser parte del objetivo de la empresa y debemos dedicarle ese tiempo necesario para hacer que su integración en la empresa sea lo mejor posible para que pueda desarrollar sus funciones con el mayor rendimiento y fiabilidad posible. De ahí el nacimiento del Marketing Interno y de sus herramientas específicas, como es el caso del *internal branding*.

Un tema a tratar es la coordinación entre el branding interno y externo. Hay empresas que tienen responsables de branding interno y externo. Eso genera distorsiones, porque los intereses de comunicación no son siempre los mismos.

### **P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

La trata lo mejor posible y lo mejor que saben. Es muy importante que sea una comunicación siempre veraz y anticipada. Son dos palabras que se tienen que tener muy en cuenta. Hay que saber qué decir, cómo y a quién. Eso es muy importante. Además, creo que la verdad es uno de los factores que más ayudan a tener una buena comunicación, por muy dura que sea. Hay que tener en cuenta que se pueden evitar rumores si se dice la verdad siempre.

En Henkel tenemos un sistema muy eficiente de comunicación con los empleados desde el punto de vista de comunicación corporativa pero la comunicación de marca a los empleados no existe como tal. Es verdad que las políticas de RR HH y los sistemas de comunicación interna están muy avanzadas en Henkel y se utilizan también para comunicar los éxitos de nuestras marcas comerciales; desde mi punto de vista, la comunicación de la marca corporativa a las audiencias internas es parte de la comunicación corporativa pero desde el ángulo de que son partes integrantes del desempeño de Henkel, tanto a nivel local como a nivel global.

La comunicación de marca *per se* es competencia del departamento de Marketing que en Henkel está muy profesionalizado, es muy amplio y es uno de los más competentes del mundo.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

No conozco empresas que tengan programas de *internal branding*. Insisto, para mí la comunicación interna de la marca no ha sido un ámbito de preocupación porque los sistemas que tenemos en Henkel han tenido un desempeño adecuado.

Sin embargo, entiendo que siempre se puede mejorar en la gestión por lo que sería interesante profundizar más en el concepto del *internal branding*.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

Lo desconozco en relación al *internal branding*. Sin embargo, en Henkel tenemos la suerte de contar con unos departamentos de RR HH y de Comunicación Corporativa muy eficientes tanto en España como a nivel global. Contamos con unas herramientas especialmente diseñadas por y para nosotros que se están implementando en todos los mercados en los que estamos presentes con unos buenos resultados. Pienso que, la comunicación interna en Henkel es buena y eficiente, especialmente si la comparamos con nuestros competidores y con otras organizaciones que conozco.

Específicamente, el departamento es el responsable de definir las estrategias y colabora muy activamente con Comunicación Corporativa para comunicarlo eficientemente a toda la organización. La verdad es que, además de tener responsabilidades en España, también colaboran activamente con los servicios globales en su constante mejora con lo que tienen la oportunidad de estar expuestos a cómo se hacen las cosas en otros países. La colaboración entre los diferentes departamentos es necesaria para conseguir ser eficiente en mercados tan competitivos. La eficiencia no solo debe ser financiera y comercial sino que

todos los que están en el back office contribuyen a que los que están en el front office puedan hacer su trabajo eficientemente. Este sentido de colaboración, sujeto evidentemente a la calidad de las relaciones personales, es parte de la cultura de Henkel y la comunicación interna es uno de los instrumentos más importantes y eficientes que tiene Henkel.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

*Corporate communications*, recursos humanos y marketing son los que deben formar parte de este equipo.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

En el caso de los empleados muchas veces se percibe, la Comunicación Interna desde el punto más básico, con un buzón de diferencias. A día de hoy llega mucha información de abajo arriba de forma espontánea sin sistematizar y en ocasiones se toman decisiones respecto a esa decisión.

El empleado tampoco debe percibir que se le está utilizando como un elemento al que se le aplica una estrategia. Bien hecho seguro que tiene beneficios, pero no se debe hacer sentir al empleado como si estuviera analizado.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

En este caso dependería de marketing. Yo lo ubico en funciones, no en personas. Es decir, para mi el *product manager* es el director general de la marca, por eso él



debe ser el responsable. Otra cosa es que se ocupe de *corporate communications* para la comunicación, o que se apoye de recursos humanos.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

Henkel ha creído desde siempre en la planificación estratégica de todos los aspectos de su negocio incluida, obviamente, la comunicación. Henkel invierte mucho dinero y esfuerzos en publicidad y tenemos nuestros propios sistemas de planificación estratégica de la comunicación de marca. Además, contamos con la colaboración de las mejores agencias de publicidad y consultores expertos en este tema.

Sin embargo, estas metodologías y herramientas no se utilizan en el departamento de Comunicación Corporativa y tampoco, aunque no estoy seguro, en RRHH.

Yo mediría la satisfacción del trabajador en la empresa, también el conocimiento de ciertos objetivos resaltados en *internal branding*, es decir, el nivel de conocimiento que los empleados tienen de la información de la organización. En otros aspectos, también se mediría la rotación de los empleados.... Contamos con las metodologías y las herramientas, tanto de RR HH y de Marketing, para medir el impacto de sus inversiones, lo que no medimos es el impacto del *internal branding* pues nosotros lo tenemos definido como tal.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

A mi me parece un concepto imprescindible. Una persona que trabaja para una marca tiene que conocerla y sentirse parte y sentir el *engagement*. El cómo lo consigues depende de muchos factores. Es necesario saber el ROI de todas las inversiones y estamos haciendo esfuerzos constantes para poder medir y evaluar

cuantitativamente aspectos más “blandos” –*soft data* en inglés– que sabemos tienen una enorme importancia en la competitividad de nuestras marcas.

Creo que todos los esfuerzos que se puedan hacer para mejorar, en este caso, la vinculación de los empleados con las marcas debe explorarse a fondo puesto que pueden constituir una fuente de valor.

**Persona entrevistada: Joan Miquel Malagelada**

**Cargo actual: Director de marketing, Hyundai España**

**Fecha y hora: 3 de julio de 2014, 19:30**

**Lugar: Madrid**

**Duración: 1 hora**

**P1: ¿Cual crees que es el rol de la marca en la organización?**

La marca lo es todo. En el mundo de la automoción, no existen productos sin marcas. Es de los pocos sectores donde no ha entrado la marca de distribuidor y donde la marca es fundamental para la decisión de compra. El valor de la marca es importantísimo. En el trabajo como director de marketing, el trabajar bien la marca es un pilar fundamental para el éxito.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca**

Lo que se tiene que buscar, y es bastante real en el mundo de la automoción, es una consonancia entre los valores de marca y el posicionamiento. Es decir, si se buscan unos valores de elegancia en Mercedes-Benz, sus empleados irán elegantemente vestidos.

Si una marca está orientada al cliente, pero el empleado no es tratado como cliente estamos perdiendo fuerza. En mi caso, tratamos de ser una marca próxima al cliente y tratamos de ser una marca cercana, de buen trato, por lo que buscamos que las relaciones internas entre los empleados sean tan buenas como queremos que sean con el cliente.

En nuestro caso hemos desarrollado un curso para los vendedores de las concesiones en los que queríamos mostrar cómo a los clientes. Y formamos a nuestros vendedores para transmitir valores. La conclusión fue que tras este curso, que acabó con éxito, recursos humanos pidió que toda la compañía recibiera este curso, no solo a los vendedores.

**P3: ¿Cómo la Comunicación Interna trata a la marca?**

Es fundamental, hay que entender que la comunicación interna es más que colgar panfletos en el tablón... Es toda una filosofía de tratamiento al empleado. Y también debe llevar incluidos todos los procesos de recursos humanos. En las empresas monomarca es más fácil que en las multimarca llevar una buena comunicación orientada al buen trato a la marca. Es importante además que haya una lógica entre lo que se propone y lo que se hace. No se puede pedir al empleado lo que no se hace en la empresa.

**P4: ¿En tu experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que has participado?**

El concepto lo conozco, pero el único sitio en el que he visto *internal branding* es ahora en Hyundai. En el resto de empresas no lo he visto. La comunicación tiene además un rol fundamental entendiendo la comunicación cómo se transmite el mensaje de la marca a los empleados de una forma muy global. En nuestro caso, por la cultura asiática de la empresa, hemos tenido masajistas, ergonomistas, camillas de última generación para que los empleados estén en consonancia con la cultura de la marca, eso también es comunicación porque se hace visible la preocupación de la empresa por sus empleados y eso es fundamental.

**P5: ¿Cómo se hacen actualmente las estrategias de comunicación de la Comunicación Interna? ¿Y las de *internal branding*?**

La comunicación interna debe actualizarse y dar un paso más para utilizar las herramientas de la comunicación externa. Pero el problema es que quien gestiona la comunicación interna es recursos humanos, que suele estar compuesto por personas que no son especialistas en comunicación.

La organización tiene que aprovechar todas las oportunidades que brinda ésta para integrar todos los departamentos y creo, como amante y profesional de la publicidad que soy, que la idea de incorporar la planificación estratégica que se usa en publicidad a la comunicación interna como un paso adelante en la

preocupación constante que es la Comunicación Interna. Como he dicho antes, en mi sector, además somos monomarca, por lo que todo está relacionado y vinculado con la marca. Además, y en organizaciones con un sesgo cultural claro y con empleados de todas las nacionalidades, la planificación estratégica puede contribuir a diseñar estrategias más eficientes.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

Yo pondría varios actores como gerencia, empleado, recursos humanos y marketing. Unos factores que hagan posible sistematizar los procesos que te permitan trabajar con un fin concreto. La identificación con la marca por parte de los empleados es un valor inmenso para la organización. El cliente que es fan de la marca perdona muchas cosas, si se consigue que el empleado también lo sea también actuará así.

**P7: ¿Qué elementos de cada departamento son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*.**

Recursos humanos y que se apoye en otros departamentos. Es decir, el director de recursos humanos en consonancia con la comunicación de la empresa.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

Puede sorprender, pero pienso que si recursos humanos tiene una visión moderna es quien debe ser quien ponga en marcha esta estrategia. Siempre que tenga la capacidad y se apoye en otros departamentos. Debe ser transversal, pero unos recursos humanos apoyados en marketing o comunicación. Yo creo que hay

posibilidades de evolución en los departamentos de recursos humanos y se den cuenta de que los empleados también son clientes.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

La planificación estratégica tiene mucho que aportar. Está comprobado que funciona con el cliente externo, creo que sí se puede replicar y creo que puede ser muy útil asumiendo que ya se usa para los públicos externos.

En cuanto a los KPI a medir son el clima laboral, la satisfacción de los empleados—vinculada a los valores de la empresa—, son indicadores perfectos. También podrían entrar otros temas operativos de recursos humanos como la rotación de personal y otros temas técnicos. Modificando herramientas aplicadas al público externo, se pueden medir a los internos.

**P10: ¿Cree usted que sería interesante contar con un modelo teórico conceptual de planificación estratégica de la comunicación de marca para que ayude a mejorar la calidad de las estrategias de comunicación de la marca a los empleados?**

Claramente sí, porque ayudará a medir objetivos y ayudará a que la comunicación sirva para dirigirnos a nuestros públicos internos y sistematizar procesos que contribuyan a mejorar esas relaciones.

**Persona entrevistada: Rubén Miramontes**

**Cargo actual: Director de planificación estratégica, Vinizius Young & Rubicam**

**Fecha y hora: 7 de julio de 2014. 20:30 horas**

**Lugar: Barcelona**

**Duración: 58 minutos**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

El primero y más importante es el valor económico que tiene en las empresas. Pero también el consumidor se acerca más a las marcas que son capaces de dar una sensación de honestidad y en las que se vea que hay personas detrás.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

El rol del empleado en la marca es muy importante, se tiene que convertir en embajador porque es el activo más importante de la empresa. La gente ya no visualiza edificios en cuanto a la marca, sino que visualiza personas.

La relevancia del empleado para la marca no es evidente, no se hace nada en la empresa en general para atraer al empleado. Es necesario acercar al empleado a la empresa, pero todavía es muy anticuada la forma en cómo las empresas tratan a los empleados porque no hay departamentos interconectados, empresas cortoplacistas... El empleado no se preocupa por la marca porque la organización no se preocupa por ellos, son solo números.

**P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

Yo creo que el error viene por pensar que el consumidor tiene una experiencia con el producto solo cuando lo está consumiendo, pero hoy en día es muy importante la lealtad, una relación duradera más allá del producto.

En el mundo digital se está moviendo mucho la presencia de los empleados, pero las organizaciones no están desembarcando porque hay muchas incertidumbres dentro de las métricas.

En mi empresa no se trata la comunicación de marca y en las empresas para las que trabajo se trata desde recursos humanos, pero no se aprovecha para proyectarlo en la marca. Las marcas del futuro, las mejores, serán las que atraigan a los mejores y nadie va a querer ir a una marca que no le parezca especial.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

Se gestiona mucho solo desde la parte de recursos humanos. En mi experiencia he visto muy poco, he visto algunas cosas. El *internal branding* debería ser hacer participe a la gente. La marca tiene que dejar de ser pegatinas encima de productos y eso tiene que cambiar. Las marcas que trabajan bien el *internal branding*, lo trabajan muy bien, como en Apple por ejemplo, los empleados son los principales defensores de la filosofía de la compañía, tú sientes que las personas sienten vocación por la marca para transmitir los valores de la marca.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

Creo que no se hacen bien, se puede mejorar si la empresa deja de pensar que existen clientes y todos sus públicos objetivos son importantes.

Por ejemplo, es muy frustrante que un empleado se entere de que su marca ha empezado una campaña de publicidad por televisión. Eso hace pensar que no interesas a la marca, crea un efecto rebote y que la gente hable mal de la compañía.

La comunicación estratégica puede aportar lo mismo que aporta a la compañía en relación al empleado como lo hace con el público externo. Hay que considerar a los empleados como una parte activa de la marca y porque tienen mucho roce



directo con la marca. Aplicaría muchas herramientas para descubrir qué pasa en torno al empleado.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

Deben estar Recursos Humanos, el consumidor representado de alguna manera (por estudios) y el equipo directivo. Sin liderazgo no hay *internal branding*.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

El empleado debería estar junto a recursos humanos y la dirección general, la marca y el consumidor porque todos aportan sus relaciones con la marca.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

Yo lo situaría dentro del departamento de marketing, aunque podría depender directamente de la dirección general como una nueva división.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

Creo que el *planner* establece relaciones de fidelidad y acercamiento entre la marca y la persona, por eso creo que podemos aplicar las mismas herramientas que aplicamos al consumidor final al empleado de la empresa. Me doy cuenta de que no existe. Las características del empleado como público objetivo,

diferenciándolo del consumidor final, son tantas que habría que involucrarlos más en el proceso de comunicación y deben sentirse muy por encima del consumidor final; hay que tratarlos de formas diferentes. Son diferentes porque tienen una implicación personal en la compañía como *stakeholders*, porque viven con esa marca ocho horas al día, son motores de cambio de la compañía, conocen los puntos débiles y fuertes. Habría que segmentar igualmente los públicos internos, no se puede comunicar igual dentro a todos los empleados.

En cuanto a las herramientas, utilizaría un 80% de las que se utilizan con los consumidores finales, quizá ese 20% de diferencia estaría en la falta de experiencia.

Los KPI más relevantes son distintos a los del público externo. Por ejemplo, asegurarse de que todo el target va a ser impactado por la información, es decir, la cobertura. Otro sería qué cambios es capaz de generar esa información, es decir, midiendo del *engagement* con métricas que se están desarrollando en digital. Otro KPI es el *advocacy*, si recomendaría trabajar en esta empresa; o también conocer los resultados de la empresa.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Es necesario porque ayudaría a detectar las carencias de nuestros departamentos y podríamos completarlas, además de que añadiría un grado de motivación. El empleado también podría estar más motivado sintiéndose parte de la organización.

**Persona entrevistada: Dr. Prof. Alfonso Jiménez**

**Cargo actual: Autor, docente y consultor en RR HH, Director General de PeopleMatters**

**Fecha y hora: 3 de julio. 18 horas**

**Lugar: Madrid**

**Duración: 1 hora**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

Tiene cuatro objetivos. Primero que tenga capacidad de atracción de buenos profesionales, segundo que retenga a esos profesionales, tercero que estén comprometidos y entusiasmados con la organización y por último es que estos empleados, además de estar comprometidos, hablen de la marca fuera de la organización de una manera positiva y se conviertan en prescriptores de marca y que tengan un efecto sobre otros públicos: clientes, inversores, administración pública o cualquier otro *stakeholder*.

En cuanto a la parte externa, el rol de la marca es suscitar emociones en distintas personas y que, de alguna manera, cuando se ve la marca se sientan emociones determinadas que podemos determinar como distintos atributos. La clave es que todos sientan las mismas cosas respecto a la marca.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

El empleado aporta a la marca varias cosas. La primera es que el empleado es un portavoz de la marca. En función de cómo se comporte está transmitiendo marca. Incluso la vestimenta, la forma de ser, sus creencias... En función de cómo actúe el empleado, la marca se ve perjudicada o beneficiada. El empleado es un soporte de la marca.

Lo que el cliente final recibe en una marca de servicios, viene mediatizado por el trato del empleado. En este caso, lo que recibes un servicio que hace alguien para ti, y es importante que ese alguien tenga las competencias adecuadas, lo haga de

forma comprometida. Y los consumidores no van a querer trabajar con marcas con las que no se sienten orgullosos o bien tratados. En una economía de servicios ganan todavía mucho más protagonismo y el cliente lo sabe. Sabe que para ir a un restaurante la calidad del cocinero o la calidad del camarero se va a traducir en una experiencia importante como cliente.

**P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

Los profesionales tienen que hacer un reciclado muy importante para pasar de hacer una comunicación interna antigua a una gestión de la marca más moderna. Debe haber una sinergia entre comunicación, marketing y recursos humanos.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

España es un país inmaduro en el uso de esta disciplina. El concepto de *employer branding* ha tardado mucho en llegar, llegó en los 2000. Ahora está más desarrollado en América Latina que en España, por ejemplo. En España, la crisis ha jugado un papel importante en que no se haya desarrollado correctamente esta disciplina, porque las personas no han formado parte nunca un papel importante en las estrategias de negocio. Además, las personas eran algo fácilmente reemplazable en las organizaciones.

El gran motor del *employer branding* es la necesidad de atracción y retención. La rotación de buenos profesionales es una gran herida para una organización que se traduce en unos costes casi desconocidos: el coste de reclutamiento, el de formación de un nuevo empleado, el coste de oportunidad y el tiempo de espera hasta que el nuevo contratado alcanza el nivel del anterior.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

A nivel de metodología es muy simple. Es un entorno muy de modas, se improvisa demasiado, con poca sofisticación. Está muy poco valorada dentro de Recursos Humanos y no tiene imaginación ni creatividad ninguna. Existen herramientas y

metodologías específicas pero no tienen mucho uso, puede que por su diseño, pero la inercia, la falta de experiencia en comunicación y la formación de los profesionales de RR HH hace que, en muchos casos, la comunicación interna sea una asignatura pendiente.

Actualmente se formulan con encuestas, identificación de necesidades, canales, mensajes... Ocurre en un porcentaje alto en las grandes organizaciones pero son utilizadas más para conocer cómo se está gestionando que como herramientas para planificar la gestión. Es decir, se utilizan después de haber hecho la actuación más que para decidir qué se va a hacer.

En el caso del *Internal Branding* se utilizamos herramientas y técnicas pero que no se derivan de las que se usan en la comunicación a los públicos externos.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

Debe estar Recursos Humanos porque es donde están representadas las personas. También Marketing y Comunicación. Andaría en esos tres, pero hasta que no exista un consenso internacional, la idea es que debe trabajarse en forma de comité *ad hoc*.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

Nosotros pensamos que la comunicación es una palanca del *employer branding* que tiene que ver con la puesta en valor de la empresa. Recomendamos que a la hora de montar un equipo en esta disciplina, debe haber un equipo de comunicación dotado con técnicas y recursos externos e internos que formen un equipo nuclear, en conjunto.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación?**

**¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

Estamos, como he dicho, apostando por esperar a un consenso.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

Para nosotros, depende de cada compañía. Somos conscientes del poder que tiene la comunicación en las organizaciones y de la necesidad de que fluya libremente. Los empleados ya no son un público cautivo de las organizaciones y no solo son impactados por lo que las organizaciones hagan a sus públicos externos y más en estos momentos en el que el empleado cuenta con acceso directo a las redes sociales. Los empleados son un canal de comunicación hacia el exterior y no solamente mientras están trabajando. La organización debe evitar incoherencias en los mensajes que emite directa o indirectamente a través de sus empleados hacia el exterior. Aumentando el *engagement* de los empleados con la marca tendrá su impacto en cómo los empleados se comunican con otros empleados, con sus entornos más cercanos y con sus clientes. Esto también es parte de la marca y, por lo tanto, planificar los mensajes a emitir contribuirá positivamente, en la parte que le toca, a la sostenibilidad de la marca.

La mejora de posicionamiento en los rankings públicos, en los más fiables, sería el primer KPI. El segundo, el número de currículum válidos recibidos. El tercer KPI sería medir la rotación de los profesionales en puestos clave. En el caso de la comunicación, se tiene en cuenta el posicionamiento en estudios de opinión y en cuestionarios de compromiso. Hay otros KPI menores, como la reducción del absentismo o la mejora de las ventas. También la notoriedad, la presencia externa que se tenga.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Por supuesto, es un modelo que puede ayudar a avanzar en *employer branding*.

**Persona entrevistada: Dr. Prof. Pere Soler**

**Cargo actual: Académico, docente e investigador, jubilado, UAB**

**Fecha y hora: 8 de Julio 2014, 16:00 horas**

**Lugar: Barcelona**

**Duración: 1 hora**

**P1: ¿Cuál cree que es el rol de la marca en la organización?**

Lo que busca una marca es ser reconocida por el consumidor. Su principal cualidad debe dotarse de una imagen, además del reconocimiento. Debe comunicarse. A la marca hay que darle un contenido, que se puede recibir a través de imágenes, texto, acciones de RSC, acciones de RRPP, de marketing directo, de merchandising... Hay una serie de métodos y técnicas que pueden dar a la marca la personalidad y los valores que se han pensado para ella. Muchas veces lo que hace el gestor de la marca es no tener en cuenta el puerto al que quiere llevar la marca. A esto lo llamamos visión, y hay marcas sin visión.

El rol de la marca en la organización es importantísimo, no solo para los públicos externos, también para los internos. La marca tiene que tener sentido racional y emocional.

**P2: ¿Cuál es el rol del empleado en la marca?**

Los empleados se mueven mucho en este sentido por intuición. Incluso el equipo de ventas, cada vendedor tiene una forma de vender. Las organizaciones explican unos argumentos de venta, pero cada uno vende a su modo. No se les explica cómo la marca debe conseguir los objetivos. No hay un libro que realmente explique esto. Es una carencia muy importante en muchas compañías.

Cuando tú estás hablando con un cliente estás comunicando marca, desde cómo te comportas a los que dices de un producto o servicio. Si con un cliente tienes una conducta más bien brusca, el cliente lo asignará a la marca porque el empleado es la imagen de la marca. Su vestimenta, la forma de presentarse... Y



creo que hay una gran carencia en las formas de trabajar y hacer en las organizaciones. En muchas ocasiones esto ocurre por falta de tiempo y falta de conocimiento.

**P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

En muchas ocasiones, incluso las grandes empresas, no tienen organizada la comunicación interna. No tienen protocolos ni formas de tratar al comunicación interna. Creo que hay un gran déficit y un gran problema. No sé si por culpa del exceso del trabajo del día a día de los directivos que no permite organizar la comunicación interna, pero es algo que se ve como de segundo orden. No se le da la importancia que creo que debería tener.

La comunicación interna se puede hacer de muchas formas, desde cómo vender hasta cómo hablar de la marca. Hay muchos ítems a tener en cuenta como el lenguaje.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

Yo no he visto en este tiempo un documento al respecto que hablara sobre esta disciplina. No existe.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

Las estrategias de comunicación en las empresas reciben muy pocos recursos de las organizaciones. Se dedica poco esfuerzo a esta problemática. Los directivos siempre tienen buenas palabras y dicen que se hacen cosas en este sentido, pero realmente no se ve. Lo que se hacen son cosas básicas como tabloneros de anuncios y mailings... Está muy desestructurado. Al contrario que en la comunicación externa, que está todo estructurado. En la interna hay modelos, pero meramente teóricos. Un modelo tiene que estar respaldado con la realidad y la práctica. El modelo no es nada más que una estandarización de los procedimientos.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

Es algo demasiado amplio como para profundizar ahora, es para sentarse a escribir al respecto. Habría que conocer muy bien la empresa y conocer el clima laboral de ésta.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

Lo primer es tener una foto fija de qué está pasando en la empresa. Después, tener un diagnóstico hecho por una persona con conocimientos del mundo del marketing y la psicología. En tercer lugar, ver el tipo de empresa, no todas son iguales y no todos los modelos se pueden aplicar a cualquier organización. También habría que tener en cuenta a los empleados, es algo que se hacía en las fábricas. Preguntar qué se puede hacer para mejorar y retribuirles de alguna forma. Es decir, valorar sus aportaciones.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación en caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

Primero sentaría los pasos a dar. Improvisando, ahora mismo se me ocurre que primero hay que hablar con la dirección. Además, hay que tener en cuenta y tener mucho tacto en cómo manejar el contacto con Recursos Humanos y otros departamentos que se vean influidos. Además, habría que empezar con un piloto, no en toda la empresa.

No soy partidario del diseño de un comité. Para mi lo ideal –de manual- es que haya cuatro o cinco departamentos (Marketing, RRHH, Comunicación, Dirección

General...). Pero no es funcional. Nombrar a una persona, quizá sería la mejor forma. Pero para eso ya existe la figura del DIRCOM.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de marca a sus *stakeholders*? ¿Cuáles serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

La planificación estratégica ha demostrado en los últimos 50 años que es una disciplina muy eficiente a la hora de formular estrategias de comunicación de marca. Hay muchos y notorios ejemplos de como la planificación estratégica han redefinido categorías enteras, han creado nuevos mercados y han contribuido a crear marcas muy potentes. Es una disciplina tan eficiente como desconocida por las empresas, especialmente por las Pymes.

Es absolutamente necesario que la organización establezca y mantenga relaciones productivas y beneficiosas con sus stakeholders. La comunicación es el “aceite de la relación”; mantiene a las partes en contacto y reduce la fricción entre ellas, con lo que la organización funciona mejor, sin chirriar. La planificación estratégica, como se basa en identificar y responder a las necesidades de sus públicos objetivo, es una disciplina que aporta dirección, sentido, coherencia y notoriedad a las acciones de comunicación. Sencillamente hace más eficientes los esfuerzos comunicativos de la marca y de la organización.

Los KPIs deberían ser los ya desarrollados tanto por Marketing, por RR HH y por Comunicación Corporativa, en el caso de que exista. Ya se cuenta con las metodologías y las herramientas para saber cómo los empleados perciben la marca – corporativa y/o de producto – pues no difiere mucho de conocer a los clientes, a los accionistas, o a cualquier otro stakeholder. El problema no radica en las metodologías pues se pueden adoptar y adaptar las ya existentes. El problema radica, desde mi punto de vista, en que estas herramientas no se utilizan especialmente en el mundo de las Pymes.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Unir la planificación estratégica de la comunicación de marca a la comunicación de la marca a los empleados es una novedad interesante tanto desde el punto de vista académico como profesional. A primera vista parece obvio que se haga pero la realidad es no se ha hecho hasta ahora, que yo sepa. Modelizar es entender y entender implica actuar con mejor criterio. Crear una herramienta como la que se propone, siempre que sea metodológicamente correcta, solo puede mejorar la comprensión de los actores y del entorno comunicacional y, por lo tanto, puede contribuir a mejorar su eficiencia al reducir errores en la toma de decisiones, a generar mayor atención, y, por ende, aumentar la eficacia de la comunicación que, a su vez mejorará las relaciones entre los actores. Es necesario, desde mi punto de vista profesionalizar las comunicaciones a los empleados y especialmente si contribuyen a fomentar las buenas relaciones entre la marca y sus stakeholders.

**Persona entrevistada: Gisella Ballester**

**Cargo actual: Director de RR HH, Henkel Ibérica**

**Fecha y hora:**

**Lugar: Barcelona**

**Duración: 1 hora**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

Desde el punto de vista de los RR HH, las marcas son muy importantes en las organizaciones porque generan, por un lado sentido de pertenencia a toda la organización y por otro, definen la estrategia de la compañía. Son unos elementos que aglutinan procesos, talento y voluntades que nos diferencian del resto.

Las marcas añaden valor porque cuentan con todos los recursos de las organizaciones para gestionar estabilidad mientras que aportan innovación, creatividad e ilusión.

Es importante diferenciar entre marca corporativa y marca de producto puesto que tienen funciones y aspiraciones diferentes. Desde esta área, no tenemos competencias sobre las marcas de producto; son unas competencias exclusivas del área de Marketing. Sin embargo la marca corporativa es, desde mi ámbito de trabajo, una potente realidad que nos define y que, a su vez, nosotros tenemos que asegurarnos que se despliega en todo su esplendor, si se me permite la expresión. Somos corresponsables de hacer realidad la visión, la misión y la personalidad de Henkel en todas aquellas acciones que hace.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

Aquí sí que no se aplica la separación entre marcas. Todas tienen un denominador común: las personas que trabajan con y para ellas. En Henkel estamos orgullosos de contar con una plantilla estable y en crecimiento compuesta de los mejores profesionales del mercado a nivel mundial que queremos que se

queden con nosotros y que nos aporten lo mejor de sí mismos a cambio de unas condiciones laborales competitivas y una cultura organizacional multicultural, abierta y dinámica. Las personas son la parte fundamental de las marcas, ya estén en el back office o en trato directo con los clientes. Henkel es una empresa marquista, que compite a nivel mundial en muchos mercados muy competitivos y eso solamente se puede hacer con los equipos de trabajo adecuados y que estén adecuadamente involucrados en el bienestar de la organización y sus stakeholders.

El rol del empleado en la marca es total y por eso puede influir en la reputación de la marca externa e internamente. El empleado vive de y con la marca durante su vida laboral y tiene unas experiencias directas con ella que le convierten en un stakeholder prioritario y somos conscientes el impacto que la gestión de los RR HH tiene sobre como los empleados vemos a las marcas. Por lo que hacen, por cómo lo hacen, las marcas simbolizan cómo son las personas que las gestionan.

### **P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

En Henkel tenemos un sistema muy sofisticado de comunicación interna que está implementado en todos los países en los que Henkel está presente. Es un sistema en red, personalizable e interactivo. Es la puerta de entrada virtual a Henkel. Igual que tenemos una recepción física. Es el centro neurálgico de los empleados donde se comparte información, opiniones, proyectos y contacto entre personas. Es un centro de reunión virtual integrado en la vida diaria de todos nosotros.

Somos afortunados por contar con este sistema pero aún así, notamos que gestionar la atención de los empleados es cada vez más complicado por la enorme versatilidad tecnológica. Tenemos que prestar atención a demasiadas pantallas simultáneamente y somos conscientes de que tenemos que mejorar nuestra gestión de la atención de los usuarios por eso colaboramos muy estrechamente con el Departamento de Comunicación Corporativa porque ellos son los expertos. A pesar de que tenemos que seguir mejorando, pensamos que

estamos haciendo un buen trabajo en como gestionamos la marca corporativa ante los empleados.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

En Henkel no tenemos el concepto internal branding tal cual. Nosotros – RR HH y Comunicación Corporativa -- trabajamos para y con la marca Henkel en la parte que nos toca. No tenemos competencias sobre las marcas de producto. Eso es un terreno exclusivo de marketing.

Yo considero el internal branding corporativo como un área muy importante desde el punto de vista de RR HH. Es una disciplina nueva y entiendo que su propósito es gestionar el engagement de los empleados con la marca, lo cual cae directamente en nuestro terreno. Es una oportunidad de fomentar más si cabe la integración de la comunicación como herramienta transversal a la organización y por ende la integración total de la organización. En Henkel, lo llevamos haciendo desde hace mucho tiempo pero no está formalizado como tal. Sencillamente surge de la estrecha colaboración entre departamentos que, además, nos llevamos superbién entre nosotros, llevamos mucho tiempo trabajando juntos y nos conocemos bien.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

Desde RR HH hacemos el plan estratégico y lo implementamos apoyándonos en los departamentos competentes y de asesores externos cuando los necesitamos. Por lo tanto, en el caso de las estrategias de comunicación interna, hablamos con Comunicación Corporativa, les decimos lo que queremos y ellos nos aportan su conocimiento y consejo. Es muy eficiente porque trabajamos mucho juntos y casi surge de forma natural; somos parte de un equipo.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

En nuestro caso, como ya te he dicho antes, contamos con múltiples recursos tanto a nivel local como internacional para poder diseñar las mejores estrategias. Esto supone que si la gente está debidamente motivada e involucrada, tenemos los recursos adecuados. Por eso, quien debe estar involucrado debe ser RR HH, Comunicación Corporativa y Marketing, asesorado puntualmente por los otros departamentos de la organización. También tendríamos que involucrar a la gente de Global pues sus contribuciones suelen ser muy buenas y además es necesario contar con su apoyo.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

Las marcas son experiencias por lo que, si queremos generar una buena experiencia, debemos contar aquello que la audiencia perciba como beneficioso para ella sobre nuestra marca. Por lo tanto, cada departamento debe aportar aquellos elementos que contribuyan a la cercanía entre los empleados y la marca. Ahora no te sabría decir exactamente cuales serían pero si te puedo decir que, si un empleado no está satisfecho con la duración de su jornada laboral, por poner un ejemplo, es poco probable que esa persona nos esté dando lo mejor de sí misma. Desde RR HH podemos aportar mejores estrategias y programas para retener y potenciar a nuestros empleados y poder captar nuevos talentos que compartan los valores de nuestra marca. Esa podría ser, más pensada y estructurada, una posible aportación tangible desde RR HH al *internal branding*.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de**



**comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

ES necesario que haya no solo responsables si no también coordinadores. Todos los proyectos tienen que tener un jefe, por decirlo coloquialmente, y un coordinador internacional. En Henkel casi todos los proyectos se trabajan en estrecha colaboración entre diferentes países y departamentos y cada grupo de trabajo está debidamente estructurado para garantizar su eficiencia. Por lo tanto, creo que la mejor opción sería que el grupo de trabajo responsable del internal branding sea una célula formada por empleados y dirigida por un directivo, vamos como cualquier otro proyecto relevante. Este es el sistema que tenemos en Henkel y nos funciona bien.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

Con respecto a la planificación estratégica de la comunicación, nosotros colaboramos con Comunicación Corporativa y ellos hacen su trabajo. Sinceramente, no sé con exactitud cómo trabajan.

Con respecto a los KPIs, nosotros tenemos los nuestros propios y los medimos con regularidad. Son los habituales de RR HH pero adaptados a Henkel.

No utilizamos estos KPIs para planificar los mensajes a comunicar.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Supongo que todo aquello que sea mejorar, se debe intentar pero este es un tema de Comunicación y no de RR HH.

**Persona entrevistada: Dra. Prof. Raquel Ayestarán**

**Cargo actual: Académica, docente e investigadora, Esic**

**Fecha y hora: 29 de Julio de 2014, 17:00**

**Lugar: Skype**

**Duración: 1 hora**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

Es obvio que es esencial. Las organizaciones quieren ser y son marcas. Viven de ellas y son ellas como se relacionan con sus stakeholders. Ya sea marca de producto, corporativas, institucionales de ciudad o país, las marcas definen, diferencias y simbolizan la unicidad de las organizaciones.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

Por obvio que parezca, si las organizaciones son marcas y las organizaciones están hechas de personas, las marcas son las personas que están en la organización. Es de cajón pero, a pesar de ser verdad no quiere decir que sea una realidad. La distancia emocional entre los empleados y las marcas para las que trabajan es muy alto o, por ponerlo de otra manera, la mayoría de los empleados se irían a trabajar para su competencia si les ofrecen algo mejor.

La reputación es un valor esencial para las organizaciones y también lo es la reputación interna y, todavía más, lo es la reputación interna de la marca. El empleado es la humanización de los valores de la marca (o deberían serlo) y así es percibido por los stakeholders de la marca. Ellos pueden mejorar la percepción, empeorarla o, como suele pasar, no tienen impacto en ella, por lo menos conscientemente.

Es importante mencionar que con el desarrollo de las redes sociales y la mejora en las TICs, el empleado tiene ahora unos recursos comunicativos que antes no

tenía que deben ser también tenidos en cuenta a la hora de hacer iniciativas de internal branding.

**P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

Mal, si es que la trata. Desde mi punto de vista, es una asignatura pendiente. Sencillamente no se hace nada o casi nada. La comunicación interna está evolucionando a pasos de gigante pero aún le queda camino por recorrer. No solo debe abrirse a nuevas iniciativas, como el internal branding, sino que debe adoptar y adaptar metodologías y procesos de trabajo menos administrativos y más proactivos.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

Antes de que se inventase este término, se le llamaba la comunicación de la cultura corporativa, popularmente la imagen interna de la marca. Esto ha tenido que evolucionar para acoger la diferenciación entre marca corporativa y marca de producto. A medida que los productos evolucionan su oferta hacia el mundo del servicio, más necesario es diferenciar qué es la marca de la organización qué la marca de producto. Las grandes multinacionales de FMCG como Unilever o Nestlé se encuentran en esta tesitura. Si medimos el grado de *Brand Preference* entre Danone y Activia o entre Henkel y Fa, ¿Cuál tendría mejor reputación? ¿Cuál es el rol de las marcas corporativas en las marcas de producto?, ¿son meramente *endorsers*? El *internal branding* en una de estas organizaciones es complejo.

Dónde también es importante el *internal branding* es en el B2B. Creo que el internal branding es especialmente importante cuando la relación cliente/empleo es más continuada e intensa que en el *mass market*. En el sector turístico, en los servicios de transporte, en los servicios profesionales y en el mundo docente. Cuanto más contacto haya entre los empleados y los clientes, mayor es la importancia del *internal branding*.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**

Que yo sepa, de ninguna manera específica. Creo que no hay metodologías, procesos ni herramientas como las que usamos en la comunicación externa – en publicidad y RR PP – aplicadas a la comunicación a empleados.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

Está claro que los responsables de las personas y los responsables de la comunicación. El *internal branding* expone a la organización a los problemas típicos de prevención – sino desconfianza – que los empleados tienen de sus empleadores, especialmente en época de crisis. El *internal branding* puede ser muy efectivo si se hace profesionalmente y con el respaldo inequívoco de la alta dirección y no puede correr el riesgo de hacer el ridículo ante los empleados. Es un tema muy específico y debe ser tratado por las áreas específicas y por profesionales igualmente específicos.

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

Básicamente los mismo que se usan en la planificación estratégica de la publicidad y las RR PP. Aquellos elementos que construyan y soporten el mensaje que se va a enviar. Es decir que esté en consonancia y que promueva los valores de la organización, que mantenga y desarrolle la cercanía y relevancia de la marca, y estimule el *insight* de los clientes y de los empleados.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de**

**comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

Del que pueda decidir y poner los recursos necesarios. Eso depende de cada organización pero es estrictamente esencial que cuente con el apoyo explícito e inequívoco de que es una prioridad para la alta dirección. Es un esfuerzo continuado que no se debería discontinuar pues afecta directamente al *engagement* del empleado con la marca.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

Como experta en planificación estratégica de la comunicación de marca, lo veo esencial y que se debería haber hecho hace tiempo. Especialmente me viene a la mente el sector turístico y el de la distribución moderna. Cuando se profesionalizan las actividades mejora el rendimiento de las inversiones y el impacto de las acciones es mucho más constructivo y motivante. Lo hemos visto en publicidad con campañas excepcionales que han dinamizado categorías enteras e incluso han creado nuevas categorías solamente por la comunicación correctamente planificadas estratégicamente.

Las RR PP ya adoptaron y adaptaron esta disciplina en lo 90 y ahora le toca al resto de los instrumentos de comunicación como el mecenazgo, el punto de venta y la interacción en el entorno digital. Se ha hablado y se sigue hablando sobre la integración de las comunicaciones pero dista mucho de ser una realidad sobretodo en el mundo de las pymes. Se están haciendo esfuerzos importantes pero el progreso es lento.

Es especialmente importante la aplicación de la planificación estratégica de la comunicación de marca a las comunicación a empleados porque así se abordará el problema de la diferentes percepciones que tiene la marca ante sus públicos externos y los internos.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Por supuesto.

**Persona entrevistada: Eduardo Ballesteros**

**Cargo actual: Director General y de marketing, Clear Channel**

**Fecha y hora:**

**Lugar: Madrid**

**Duración: 1 hora**

**P1: ¿Cual cree que es el rol de la marca en la organización?**

La marca es un activo estratégico al igual que son los clientes, los empleados y la comunicación. En Clear Channel, que es una comercializadora de espacios publicitarios entendemos el valor de las marcas y la importancia que la publicidad – comunicación, si quieres – tiene en las marcas, las organizaciones y sus empleados. Nosotros no solamente somos una empresa de servicios si no que además vivimos facilitándole a otras marcas acceso a determinadas audiencias.

Desde el punto de vista interno nuestro, no podemos obviar que trabajamos con y para marcas por lo que todos en esta organización entienden los beneficios que supone trabajar en marcas potentes y nosotros, los directivos, nos esforzamos porque la gente se sienta parte del equipo, se sientan satisfechos y aporten su granito de arena a seguir construyendo la marca Clear Channel.

**P2: ¿Cual es el rol del empleado en la marca?**

En nuestro caso, somos una comercializadora de planificación y venta de medios, es decir un servicio B2B, y el contacto de nuestros equipos con los clientes es constante y, queramos o no, muy personalizado y muy especializado pues nuestros interlocutores son los profesionales de los departamentos de marketing de marcas que pertenecen, en su inmensa mayoría, a grandes multinacionales que tienen un nivel de sofisticación en la compra de medios altísimo y en el que las negociaciones son intensas y repetidas. Nuestros equipos de trabajo tienen que estar muy especializados y tener grandes dotes negociadoras.

Desafortunadamente, la crisis nos ha afectado muchísimo y la irrupción de la comunicación online está redefiniendo la naturaleza de nuestro trabajo. No han sido momentos fáciles pero gracias a que nuestros empleados son nuestro punto de contacto con los clientes, ellos son la marca. Intentamos que la marca esté lo más cerca de ellos y ellos de la marca.

**P3: ¿Cómo la comunicación interna trata a la marca?**

Parece que hay una barrera invisible entre las metodologías, los procesos y las herramientas utilizadas en la comunicación externa de la marca y la comunicación interna. No es comprensible, y de hecho esta investigación me ha abierto los ojos, porque no se aplican las mismas técnicas para ambas.

En Clear Channel tenemos unos protocolos internos de comunicación iguales para todos los países pero los managers locales tenemos mucho que decir en cuanto a como se aplican puesto que la base de la comunicación es la cultura.

**P4: ¿En su experiencia, cómo se gestiona el *internal branding* en las organizaciones/marcas en las que ha participado?**

La marca interna, desde mi punto de vista, ha sido tradicionalmente la reputación de su líder; ha sido siempre la imagen y percepción que los empleados tienen de los líderes de la organización. Uno de los ejemplos más relevantes de la simbiosis entre la percepción de la marca y su líder es el caso de Virgin y Richard Brandson. Sin llegar a estos extremos y en casos más normales, me refiero al estilo de dirección que afecta y contagia al resto de la organización y entra a formar parte de la cultura de la misma. Con todos sus beneficios y perjuicios que depender de personalidades puede tener.

En otras empresas que he estado no se hacían programas de *internal branding*.

**P5: ¿Cómo se formulan actualmente las estrategias de comunicación de la comunicación interna? ¿Y las de *internal branding*?**



Nosotros, a través del departamento de RR HH, trabajamos para que la información fluya por la estructura y que exista un cierto estilo corporativo en cuanto a la prestación del servicio, obviamente siendo igualmente competitivo. Nuestro mercado tiene una percepción especial sobre la relación precio/servicio.

Pretendemos que los empleados se sienta cómoda, que haya un buen ambiente laboral y que podamos desarrollar nuestra actividad de acuerdo a las expectativas que nuestra reputación despierta y para eso necesitamos que la comunicación interna mejore, que nuestros sistemas de RR HH evolucionen y nos hagan evolucionar a los demás. Parece de cuento de hadas, pero es verdad que la intención vale lo que vale y que lo importante son las acciones. Tenemos programas físicos y virtuales para fomentar la comunicación y la colaboración aunque la presión del entorno ha sido tan intensa durante la crisis que hemos tenido situaciones complicadas.

**P6: ¿Qué departamentos de la organización deben estar directamente involucrados en la creación y gestión de las estrategias de comunicación del *internal branding* y por qué?**

Como decía antes, creo que el *internal branding* depende del liderazgo del equipo de gestión por lo que ellos deben escoger con quién trabajar tanto interna como externamente. Es un tema de confianza en las personas que lo van a diseñar y llevar a cabo y con los recursos necesarios. Supongo que estoy poniéndolo en una organización que no lo tiene por lo que intento hacerle un hueco en el organigrama. Es decir, estoy pensando en como lo implementaría por primera vez. Lo haría como un *task force*. Supongo que si funcionase bien y se termina de implantar, dotarlo con expertos en comunicación de marketing y en RRHH. Ahora se están poniendo muy de moda las dobles titulaciones así que el perfil de estos profesionales debería contemplar conocimientos y experiencia en las dos áreas

**P7: ¿Qué elementos de cada actor son los que componen el *internal branding* y su comunicación? ¿Qué le aportan a la comunicación del *internal branding*?**

Ni idea.

**P8: ¿Quién (persona y departamento) debería ser responsable de los programas de *internal branding* y de su estrategia de comunicación? ¿Debería depender del departamento de marketing, del de RR HH o del de comunicación – en el caso que la empresa lo tenga? ¿O debería depender directamente del Director General?**

Ya te he respondido antes.

**P9: ¿Cómo la planificación estratégica de la comunicación de marca influye en la estrategia de comunicación de la marca a sus *stakeholders*? ¿Cuales serían los KPIs más relevantes para medir la efectividad de la comunicación del *internal branding*?**

Si funciona como funciona tanto en la formulación de la plataforma de comunicación, en definir la estrategia creativa y en contemplar los puntos de contacto para construir la estrategia de medios, funcionaría muy bien. Puede ayudar a que los empleados se sientan más cómodos y se involucren más. Es un tema de confianza mutua.

**P10: ¿Vería necesario el desarrollo de un modelo específico que contribuya a que las estrategias de comunicación de la marca a los empleados sean más eficientes?**

Si claro. Es necesario modelizar para que se sistematicen los procesos. Si no, ni se aprende de los errores y los aciertos se convierten en dogma. Sin modelos y metodologías, se depende demasiado de la intuición, de las diferentes personalidades y coyunturas.