

# UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
Departamento de Periodismo III



## TESIS DOCTORAL

### Comunicación y crisis: un plan estratégico

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**María Jesús Merino Poyo**

Director  
Francisco Javier Davara

**Madrid, 2016**

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



# **COMUNICACIÓN Y CRISIS: UN PLAN ESTRATÉGICO**

**FACULTAD CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**DPTO: PERIODISMO III**



**UNIVERSIDAD  
COMPLUTENSE  
MADRID**

**Director: Prof. Dr. Francisco Javier Davara**

**Autora: M<sup>a</sup> Jesús Merino Poyo**

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”





A mi familia por permitirme tomar mis propias decisiones y dejarme vivir la vida a mi manera. Por su apoyo y comprensión en los momentos difíciles y por compartir mi ánimo y alegría en los éxitos. Especialmente a mi padre, que ha sabido criticar mis errores y alabar mis aciertos.

Y al director de ésta Tesis, el Doctor Francisco Javier Davara, que ha compartido mis miedos e incertidumbres ante éste ilusionante reto.

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



## **INDICE**



## ÍNDICE

<b>1 RESUMEN-ABSTRACT.....</b>	<b>12</b>
<b>2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN....</b>	<b>24</b>
2.1 INTRODUCCIÓN.....	24
2.2 CUESTIONES PREVIAS.....	27
2.3 HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA.....	31
<b>3 CAPÍTULOS.....</b>	<b>39</b>
<b>1- LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>39</b>
1.1- DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN.....	42
1.2- NUEVO PARADIGMA DE LA COMUNICACIÓN.....	45
1.3- TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	47
<b>2- LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS.....</b>	<b>51</b>
2.1- COMUNICACIÓN DE INTANGIBLES.....	53
2.2- COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	53
2.3- CÓMO LLEVAR A CABO UNA COMUNICACIÓN EFICAZ	55



<b>2.4- TENDENCIAS EN LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>58</b>
--	-----------

<b>2.5- LA ÉTICA.....</b>	<b>59</b>
---------------------------	-----------

### **3-DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

<b>3.1- COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....</b>	<b>63</b>
---	-----------

<b>3.2- COMUNICACIÓN EXTERNA.....</b>	<b>69</b>
---------------------------------------	-----------

<b>3.3- COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>78</b>
---------------------------------------	-----------

<b>3.4- RELACIONES PÚBLICAS.....</b>	<b>82</b>
--------------------------------------	-----------

<b>3.5- RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....</b>	<b>88</b>
---	-----------

### **4- EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN**

<b>4.1- ORGANIGRAMA.....</b>	<b>90</b>
------------------------------	-----------

<b>4.2- TAREAS DE LOS RESPONSABLES.....</b>	<b>91</b>
---	-----------

<b>4.3- LA IMPORTANCIA DEL GABINETE DE COM CRISIS..</b>	<b>92</b>
---	-----------

<b>4.4- EL PAPEL DEL GABINETE DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>93</b>
--	-----------

<b>4.5- CÓMO DESEMPEÑA SU PAPEL EL GABINETE DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>94</b>
--	-----------

### **5- EL PLAN DE COMUNICACIÓN**

<b>5.1- ANÁLISIS DAFO.....</b>	<b>98</b>
--------------------------------	-----------

<b>5.2- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL PLAN .....</b>	<b>104</b>
---	------------

<b>5.3- OBJETIVOS DEL PLAN.....</b>	<b>110</b>
-------------------------------------	------------

<b>5.4- LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>112</b>
--	------------



<b>5.5- EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN (PEC)...</b>	<b>114</b>
--	------------

## **6- LA REFORMULACIÓN DEL PEC**

<b>6.1- DEFINIR EL MENSAJE CLAVE.....</b>	<b>124</b>
<b>6.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL.....</b>	<b>128</b>
<b>6.3 LIDERAZGO Y ASERTIVIDAD.....</b>	<b>131</b>
<b>6.4 NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>137</b>

## **7- COMUNICACIÓN Y CRISIS**

<b>7.1 QUE SE ENTIENDE POR CRISIS.....</b>	<b>145</b>
<b>7.2 COMUNICACIÓN DE CRISIS: CARACTERÍSTICAS, PROCESOS DE CAMBIO Y ACONTECIMIENTOS.....</b>	<b>152</b>
<b>7.3 PREPARARSE PARA AFRONTAR UNA CRISIS.....</b>	<b>156</b>

**Manual de crisis**

**PEC Crisis**

**Tipologías de crisis**

**Niveles afectación de una crisis**

<b>7.4 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.....</b>	<b>184</b>
<b>7.5 EL COMITÉ DE CRISIS.....</b>	<b>186</b>

**Logística y funciones del comité**

**El portavoz**

<b>7.6 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.....</b>	<b>202</b>
<b>7.7 AUDIENCIAS COMUNICACIÓN DE CRISIS.....</b>	<b>207</b>



<b>7.8 PREVENCIÓN Y ACCIÓN EN LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.....</b>	<b>209</b>
<b>Gestión comunicación de crisis</b>	
<b>Éxito de la comunicación de crisis</b>	
<b>La crisis como oportunidad</b>	
<b>8- INTERNET Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA CRISIS.....</b>	<b>225</b>
<b>El Community Manager</b>	
<b>9- TIPOLOGÍAS DE DIFERENTES CRISIS.....</b>	<b>236</b>
<b>10- CRISIS CONOCIDAS.....</b>	<b>242</b>
<b>10.1 El Caso de las “Vacas Locas”</b>	
<b>10.2 El Asunto del Prestige</b>	
<b>11- CASO ESPECÍFICO.....</b>	<b>250</b>
<b>“El declive inmobiliario: Caso Rayet-Astroc-Afirma-Quabit”</b>	
<b>Declive sector inmobiliario</b>	
<b>Grupo Rayet</b>	
<b>El Plan de comunicación</b>	
<b>Las bondades del año 2006</b>	
<b>Augurios y comienzo del declive, año 2007</b>	
<b>El colapso inmobiliario a partir de 2008</b>	



**Afirma Grupo Inmobiliario**

**El nacimiento de la actual Quabit**

<b>4 CONCLUSIONES</b> .....	<b>365</b>
<b>5 BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>370</b>
<b>6 ANEXOS</b> .....	<b>379</b>

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



## **RESUMEN**



## 1 RESUMEN

Ésta tesis doctoral es el resultado de un trabajo de investigación que se inicia en el año 2005, cuando poco después de terminar la carrera de Periodismo, la persona que escribe decide comenzar a realizar los estudios pertinentes para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados (DEA), con el objetivo de realizar posteriormente ésta Tesis para la obtención del Título de Doctor.

El tema que me despertó mayor interés fue el de la Comunicación Empresarial. El motivo de éste impetuoso interés por la comunicación corporativa, es muy posible que viniese derivado de la relación que, desde el año de comienzo del Diploma de Estudios Avanzados, mantiene la investigadora con éste ámbito empresarial.

Tuve la suerte de encontrar trabajo como periodista en medios de comunicación (radio y televisión), durante el último año en que cursaba la carrera. Nada más concluir mi licenciatura tomé una decisión, de las que probablemente marcan el devenir en la vida para los años venideros. Cambié mi dedicación a los medios de comunicación por una apuesta firme por la comunicación empresarial. Durante ésta etapa viví momentos muy gratificantes, teniendo la posibilidad de observar el mundo de la comunicación desde un ámbito completamente diferente al que había vivido hasta éste momento.

Tras ésta experiencia profesional comencé a sentir un gran interés por todo lo relacionado con la comunicación corporativa, estudié un master relacionado con ésta temática y decidí esbozar lo que hoy en día se ha convertido es ésta tesis doctoral, que arranca de la ilusión y de la pasión por un sector muy específico de la profesión periodística.



Ésta investigación comienza definiendo un nuevo paradigma comunicacional centrado en un tipo de comunicación más participativa, interpersonal y global, sin barreras de espacio, ni fronteras. Una comunicación más operativa basada en la acción. Se hace un repaso por los diferentes tipos de comunicación que existen, haciendo referencia a la comunicación verbal y no verbal, formal e informal, organizada ó improvisada. Una vez vista la comunicación en líneas generales, pasamos a detallar la comunicación en las empresas, haciendo referencia a la comunicación de intangibles, la comunicación efectiva y las pautas para llevar a cabo una comunicación eficaz, mencionando algunas tendencias actuales de la comunicación y sin olvidar la importancia de la ética y la deontología del profesional del periodismo.

Analizamos las diferentes dimensiones que puede adoptar la comunicación en las empresas y nos centramos en departamento encargado de gestionar dicha comunicación y de plantear las estrategias más adecuadas para cada ocasión. Considero de gran relevancia saber por qué es tan importante de gabinete ó departamento de comunicación de las empresa y por qué debe haber una gran implicación por parte de los directivos con éste departamento de la compañía. Así, analizamos el hecho de que una de las tareas más complejas por su dimensión y su tiempo de análisis, para el departamento de comunicación, es la de la elaboración del plan de comunicación que regirá las acciones que el departamento va a llevar a cabo anualmente.

Uno de los apartados más importantes de ésta investigación es el de la reformulación del Plan Estratégico de Comunicación. En él doy una posición relevante a la definición de mensajes clave en la estrategia comunicativa de la empresa, a la realización de un seguimiento y control



exhaustivo de nuestro Plan de Comunicativo, teniendo en cuenta sus desviaciones, aprendiendo de sus errores y mejorando los éxitos obtenidos. En éste apartado se quiere posicionar como elementos de enorme interés el liderazgo y la asertividad que se utilizarán en todas las relaciones que la empresa tenga con sus diferentes públicos, sin olvidar las estrategias de negociación, en las que se debe tener en cuenta que todas las partes implicadas deben salir beneficiadas.

Ésta investigación se ha especializado en un ámbito específico de la comunicación empresarial, la comunicación en situaciones de crisis. Momentos de intensa y complicada actividad para la empresa y para sus diferentes públicos. Centrándonos en ello vamos a explicar qué se entiende por crisis, cómo se prepara una empresa para afrontarla, qué es un manual de crisis y cuál son sus funciones. Tenemos que ser capaces de analizar cuál es la mejor manera de gestionar la comunicación de una compañía que se enfrenta a una crisis, con el firme propósito de obtener éxito al final de nuestro camino, viendo la crisis como una oportunidad. La innovación en nuestras acciones y el uso de Internet y de las nuevas tecnologías de la información para enfrentarnos a las crisis serán también objeto de estudio.

Finalizaremos la investigación mencionando algunos de los casos de crisis más famosos en nuestro país, y analizaremos el caso específico de una empresa del sector inmobiliario, Grupo Rayet.

## **OBJETIVOS**

Teniendo en cuenta y recopilando toda la información detallada anteriormente, tenemos que tener también en cuenta que es fundamental



tener bien claros los objetivos que perseguimos con nuestra investigación.  
De ésta manera nuestros objetivos prioritarios serán:

- Definir qué entendemos por comunicación
- Conocer y cuantificar los tipos de comunicación con los que podemos encontrarnos en los diferentes procesos comunicativos que empleemos
- Saber para qué sirve la comunicación en las empresas, cuáles son sus dimensiones, para qué nos sirve y qué pretende conseguir la empresa a través de sus propuestas comunicativas
- Conocer cuál es la estructura, las funciones y las tareas del departamento de comunicación. Justificar su importancia en la compañía
- Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de mi empresa. Con estos datos saber elaborar el plan de comunicación que regirá las acciones y las estrategias comunicativas de la corporación
- Profundizar en la comunicación de crisis, ahondar en los puntos y características que más pueden incidir en una buena y eficaz estrategia. Analizar los mensajes clave y los conceptos de negociación, asertividad y liderazgo
- Entrar de lleno en el análisis del plan específico de comunicación de crisis. Conocer cómo debemos enfrentarnos a una situación conflictiva
- Reconocer y saber manejar los conceptos de Manual de Crisis, Plan Estratégico de Comunicación de Crisis, Comité de Crisis, Portavoz
- Buscar y aplicar medidas de prevención y acción ante las crisis. Tratar de obtener éxito y transformar la crisis en oportunidad
- Conocer la incidencia que tiene Internet y las nuevas tecnologías de la información en momentos de crisis y saber cómo usar las aplicaciones que nos ofrece en nuestro propio beneficio
- Identificar situaciones anteriores de crisis conocidas en nuestro país



## CONCLUSIONES

Tras la investigación, obtenemos algunas conclusiones:

- Sabemos que la Comunicación se ha ido convirtiendo en un elemento complejo. Para su uso los profesionales se han formado y se han realizado multitud de estudios, sin embargo el proceso de planificación de la comunicación no tiene por qué ser algo complicado
- La base de una buena comunicación va a ser siempre el receptor al que nos dirijamos, pero también las capacidades del emisor para transmitir mensajes y para escucharlos. Partiendo de esa base se pueden planificar las estrategias comunicativas mejor.
- Para enfrentarnos a la gestión de la comunicación en momentos de crisis hay que prepararse para ella antes de que aparezca.
- Para evitar que se desencadene la crisis tendremos que saber identificar señales que nos lo indique, mientras que una vez se haya desencadenado la crisis tendremos que solventarla, atajarla y minimizar los daños provocados.
- La prevención es la mejor defensa contra las crisis
- Para el departamento de comunicación, durante una crisis la primera preocupación debe ser guardar la buena imagen corporativa de la empresa y la de sus productos.
- Hoy derivado de la rapidez y de la inmediatez de las nuevas tecnologías, cualquier pequeño incidente puede convertirse en una crisis mayor.
- Una crisis puede llegar a ser una fuente de oportunidades.

**Palabras clave:** *Comunicación de Crisis, Estrategias de Comunicación, Negociación, Comunicación Empresarial, Planificación, Liderazgo, Asertividad*

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



## **ABSTRACT**



## **ABSTRACT**

This dissertation is the result of a research project that began in 2005, when shortly after finishing the race of Journalism, the person who writes decide to start conducting the necessary studies for the Diploma of Advanced Studies, in order to subsequently make this thesis to obtain the title of Doctor.

The issue that aroused most interest me was to Business Communication. The reason for this rash interest in corporate communication, is likely to come from the relationship that, since the beginning of the Diploma of Advanced Studies, maintains the researcher in this business field.

I was lucky to find work as a journalist in media (radio and television), during the last year in which he was studying. Straight after my degree I made a decision, of which probably mark the evolution in life for years to come. I changed my dedication to the media by a firm commitment to business communication. During this period I lived very gratifying moments, having the ability to observe the world of communication from a completely different field to which he had lived until now.

After this professional experience I began to feel a great interest in everything related to corporate communications, I studied a Masters related to this subject and decided to outline what today has become is this doctoral thesis, which stems from the illusion and passion for a very specific sector of journalism.



This research begins by defining a new communication paradigm focused on a type of participatory, interpersonal and global communication without barriers of space or borders. A more operational action based communication. A review of the different types of communication that exist, referring to verbal and nonverbal communication, formal and informal, is organized or improvised. Once the communication view in general, we will detail the communication in companies, referring to the communication of intangibles, effective communication and guidelines for conducting effective communication, mentioning some current trends and not forgetting communication the importance of ethics and professional ethics of journalism.

We analyze the different dimensions that can take the communication in companies and focus on department responsible for managing the communication and raise the most appropriate strategies for each occasion. I attach great importance to know why it is so important cabinet or communication department of the company and why there should be a great involvement from this department managers with the company. Thus, we analyze the fact that one of the most complex tasks by its size and scan time for the communications department, is the preparation of the communication plan that will govern the actions the department will carry out annually .

One of the most important sections of this research is to reformulate the Strategic Communication Plan. I give him relevant to the definition of key messages in the communication strategy of the company, conducting a comprehensive monitoring and control of our Plan Communicative position, considering its deviations, learning from their mistakes and successes improving. In this section we want to position as elements of



great interest leadership and assertiveness to be used in all relationships the company has with its various audiences, not to mention trading strategies, which should take into account all parties are to benefit.

This research has specialized in a specific field of business communication, communication in crisis situations. Moments of intense and difficult activity for the company and its different audiences. Focusing on this we will explain what is meant by crisis, how a company is prepared to face it, what is a crisis manual and what are its functions. We must be able to analyze what is the best way to manage the communication of a company that is facing a crisis, with the firm intention of succeeding at the end of our road, seeing the crisis as an opportunity. Innovation in our actions and the use of Internet and new information technologies to face the crisis will also be addressed.

Research finalize mentioning some of the most famous cases of crisis in our country, although they will be related to public institutions and private companies. But if stopping conclude the study in the specific case of Grupo Rayet SA A Spanish real estate company, which in a few years had to face the economic crisis and numerous corporate crises extremely important for different audiences. After the most contentious moments discuss how the company image is recomposed.

## **OBJECTIVES**

Considering and gathering all the information listed above, we must also consider that it is essential to have very clear objectives we are pursuing our investigation. In this way our priorities will be:

- Define what we mean by communication



- Understand and quantify the types of communication with which we can find in the different communication processes we use
- Know what it is communication in business, what their size, what serves us and what the company aims to achieve through its communication proposals
- Knowing what the structure, functions and tasks of the department of communication. Justify their importance in the company
- Identify strengths, weaknesses, opportunities and threats of my company. With these data, namely developing the communications plan that will govern the actions and communication strategies of the corporation
- Deepening crisis communication, deepen points and more features that can affect a good and effective strategy. Analyze the key messages and concepts of negotiation, assertiveness and leadership
- Jump right on the analysis of specific crisis communication plan. Knowing how we must deal with a conflict situation
- Recognize and know how to handle the concepts of manual Crisis, Strategic Communication Plan Crisis, Crisis Committee Spokesperson
- Search and apply preventive measures and action to crises. Trying to succeed and transform crisis into opportunity
- Understand the impact of the Internet and new information technologies in times of crisis and how to use the applications offered us for our own benefit
- Identify previous crises known in our country



## CONCLUSIONS

After investigation, we get some conclusions:

- We know that the Communication has grown into a complex element. For use professionals have been trained and there have been many studies, however the process of communication planning does not have to be complicated

- The basis of good communication will always be the receptor to which we turn, but also the capabilities of the transmitter to transmit messages and to listen. On this basis you can plan the best communication strategies.

- To deal with the management of communication in times of crisis we must prepare for it before it appears.

- To prevent the crisis strikes have to know how to identify signs that directed us, whereas once the crisis has triggered have to resolve it, address it and minimize damage.

- Prevention is the best defense against crises

- For the communication department during a crisis the first concern must be to keep the good corporate image of the company and its products.

- Today derived from the speed and immediacy of new technology, any small incident can turn into a major crisis.

- A crisis can be a source of opportunities.

**Keywords:** *Crisis Communication, Communication Strategies, Negotiation, Business Communication, Planning, Leadership, Assertiveness*

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



# **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**



## **2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación y el material que en él se desarrolla están orientados a ofrecer una visión amplia y sencilla acerca de la comunicación, sus potencialidades y sus usos más adecuados para cada organización: social, dependiente de la administración y especialmente empresarial

En los últimos años se han desarrollado numerosas publicaciones en materia de comunicación, lo que nos da una pista de cómo se está abordando el uso de esta materia teniendo en cuenta su importancia. A lo largo de estas páginas he querido hacer una revisión de conceptos, parándome a pensar qué es comunicación y cuáles son sus elementos básicos. De esta manera me introduciré en el uso actual del término Comunicación y la manera que adoptan las diferentes organizaciones en su planificación.



Es de sumo interés en éste trabajo analizar el Plan Estratégico de Comunicación en las empresas y abordar su redefinición trabajando además en su reformulación. Nos detendremos en la comunicación en momentos de crisis, considerando que su análisis y su puesta en marcha en las organizaciones, adquiere un gran valor.

Partimos de la premisa de que dependiendo de cómo comuniquemos obtendremos uno u otro resultado de la opinión pública respecto a nuestra crisis, sabiendo que es completamente necesario comunicar a lo largo de ella, seleccionando bien a nuestro portavoz.

Apostaremos por la utilización de un tipo de lenguaje sencillo, veraz y claro, que llegue a los ciudadanos, a la hora de trabajar en nuestro Plan Estratégico de Comunicación (PEC) y muy especialmente cuando abordemos la Comunicación en momentos de Crisis. Abandonamos la idea de una comunicación institucional, basada en un prototipo que se repita de manera continua, con frases hechas, ya que sabemos que el público es inteligente y soberano, y está cansado de ver arquetipos que les hace sentir frustración.



Respecto al Plan Estratégico de Comunicación, indagaremos en ¿Qué importancia se le da a las crisis?, ¿Cómo se trata éste fenómeno? Considerando que las situaciones de crisis deben tener un apartado estratégico y de vital importancia en el Plan de Comunicación de todas las empresas e instituciones.

Vamos a trabajar sobre la reformulación del Plan Estratégico “habitual”, adaptándolo eficazmente a la resolución ó contención de un momento de crisis. Con lo que trataremos de evidenciar que se puede reformular el PEC.

En lo que se refiere al estudio del Plan de Comunicación; corroboraremos que surge como respuesta a la necesidad de conocer los elementos clave en materias de suma importancia para una eficaz gestión empresarial.

La investigación de estos y otros aspectos son los temas en los que se centra el presente documento que consta de dos partes: la primera con una completa información teórica relativa a la Comunicación, al Plan Estratégicos, a la Comunicación en momentos de Crisis y una segunda parte, de carácter más práctico, en la que contaremos con ejemplos de situaciones vividas por empresas de diferentes ámbitos y sectores.

Éste trabajo surge de la inquietud de su autora por darle la importancia que le corresponde a la Comunicación en toda empresa ó entidad así como por la necesidad actual y los beneficios que se derivan de una gestión eficaz de la comunicación a todos los niveles. Afianzar la cultura empresarial, junto a la exigencia de crear marca son dos ideas que



hacen de la Comunicación un elemento indispensable para cualquier organización. El Plan estratégico de Comunicación pretende servir de guía a las empresas para gestionar y entender de manera global lo que conlleva la comunicación en todos los ámbitos de la misma.

Por su Parte el Plan de Comunicación de Crisis, servirá para hacer una previsión de los posibles problemas a los que tenga que atender mi organización, prever causas y consecuencias y trazar líneas de actuación para que tenga la menor repercusión posible e incluso para lograr obtener una repercusión positiva

## **2.2 CUESTIONES PREVIAS**

El presente trabajo y el material que en él se desarrollo están orientados a ofrecer una visión amplia y sencilla acerca de la comunicación, de sus potencialidades, sus usos más adecuados en cada organización y su relevancia en el momento de que las empresas se tengan que enfrentar a una crisis.

Como hemos mencionado, las publicaciones en materia de comunicación y empresa se han multiplicado en los últimos años, lo que nos da una pista de cómo se está abordando el uso de la materia y cuál es su importancia actual especialmente el de la manera en la que las diferentes organizaciones adoptan la comunicación en su planificación empresarial.



Partiendo de ésta base voy a realizar un estudio en profundidad de cómo gestionar la comunicación en momentos de crisis. Comenzaré explicando qué es una crisis, cómo se produce y cuáles pueden ser sus orígenes, para así analizar el modo en que la crisis afecta a la organización, finalizando con la estrategia y el plan que se debe poner en marcha para atajar dicha crisis y conseguir que incida de la menor manera posible en la imagen de mi empresa.

Un accidente, una catástrofe natural o un movimiento social de relevancia pueden ocurrir en cualquier sitio y en cualquier momento, pudiendo afectar a cualquiera y amenazar la estabilidad del sector que se trate. No hay ninguna empresa inmune e inevitablemente las crisis van a recibir la atención de los medios de comunicación, y por tanto, de la opinión pública. Como consecuencia la imagen, reputación y estabilidad de la organización pueden verse seriamente afectadas.

Las crisis ocurren a diario y no hay sector inmune a ello. Como ejemplos basta citar la rotura de la balsa de residuos de las Minas de Aznalcóllar, propiedad de la empresa Boliden, en 1998; los conflictos laborales de Iberia ese mismo año; el accidente del petrolero Mar Egeo frente a las costas de La Coruña en 1993 y más recientemente el del Prestige frente a la Costa Da Morte; las agujas encontradas en latas de Pepsi en Estados Unidos en 1993; ó la decisión temporal de IBM de fabricar ordenadores personales con chips de Microsoft en 1994; más recientemente, las víctimas del Yakolev, el incendio ocurrido en 2005 en la provincia de Guadalajara en el que perdieron la vida 11 personas ó la inestabilidad de las empresas del sector inmobiliario en España a partir del año 2008 son algunos ejemplos nacionales e internacionales que, en mayor ó menor medida, han tenido repercusiones negativas sobre los afectados.



Ante estas situaciones, la labor del profesional de la comunicación debe centrarse en intentar paliar los daños que las crisis pueden ocasionar a la imagen y reputación de la empresa, sin olvidar que tiene que preservar el bienestar de trabajadores y residentes. Para conseguir ese objetivo, es indispensable contar con una estrategia de comunicación de crisis en la que los conceptos de previsión y planificación han de ocupar un papel fundamental. Es indispensable contar con un marco de referencia estratégico que permita a la organización prevenir las crisis antes de que éstas amenacen sus objetivos, de modo que la ejecución del plan de crisis sólo sea necesaria, en aquellas situaciones donde las variables origen del problema tengan un carácter exógeno y sean ajenas al control de la organización, mientras los asuntos de carácter endógeno, cuyas variables pueden ser controladas ó influidas por la empresa, podrían evitarse antes de que evolucionaran hacia una situación de crisis.

Lo cierto, es que una crisis es, por definición, algo sorpresivo y repentino, pero un examen exhaustivo de lo que pasa tanto dentro como fuera de la organización puede ayudar a la dirección a anticipar ciertos tipos de crisis, como veremos en el desarrollo del trabajo. La planificación supone que las organizaciones puedan, al menos, minimizar los daños de una situación de crisis, si no evitarla totalmente. En la mayoría de las crisis, hay indicios que apuntan hacia problemas futuros y que pueden ser identificados mediante la gama de recursos de los que pueden disponer las organizaciones actuales: estudios del sector, planes de negocio, auditorias de riesgos, análisis de conflictos potenciales ó estudios de opinión pública entre otros.

Con todo ello nos vamos a preparar para actuar frente a una crisis, saber anticiparnos a la misma y utilizar recursos y actitudes de



comunicación adecuadas. Tras la reflexión estructuraremos las líneas básicas de un Plan de Crisis, su metodología y la previsión de actuaciones. Eso es lo que nos permitirá llevar a cabo una gestión correcta de la comunicación de crisis y definiremos la manera de actuar frente a las crisis estableciendo diferentes fases en su gestión.

Las herramientas son imprescindibles en ésta gestión eficaz. Por ello, se nombrará un Comité de Crisis que seguirá unas reglas estrictas de comportamiento, se elegirá el portavoz de la organización y se estudiará el papel del consultor de comunicación. También tendremos en cuenta a los públicos de la comunicación de crisis para después estudiar en profundidad los Planes Interno y Externo de comunicación de Crisis. Además tendremos en consideración las relaciones informativas, el marketing, la publicidad y las relaciones con la sociedad.

Si estamos preparados para afrontar una crisis, la organización se estará garantizando el éxito ante situaciones complicadas. Habiendo estudiado las claves de diferentes posibles crisis, estudiando los públicos prioritarios, escogiendo la toma de posición de la organización y planteando un modelo de comunicación de crisis y la gestión de las diferentes tipologías de las mismas, estaremos preparados para afrontarlas.

Estudiaremos, asimismo, el ciclo de vida de las crisis, sus tipologías y niveles de afectación y pondremos algunos ejemplos de crisis vividas en nuestro país y en el extranjero en los últimos tiempos para después analizar como las organizaciones se pueden recuperar tras una crisis y cuales deben ser las estrategias a seguir. Finalmente me detendré a analizar los medios de comunicación claves y dedicaré un apartado para las conclusiones.



## 2.3 METODOLOGÍA E HIPÓTESIS

La metodología<sup>1</sup> es la ciencia que estudia el método. Proviene del griego μέθοδος (méthodos), que significa ‘método’, y el sufijo -logía, que deriva de λόγος (lógos) y traduce ‘ciencia, estudio, tratado’.

Metodología también se refiere a la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación.

En nuestro caso, nos interesa especialmente la metodología de la investigación, una disciplina de conocimiento que se encarga de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la producción de conocimiento. Éstos son los pasos que vamos a ir dando en nuestra propia investigación para alcanzar los resultados que nos hemos propuesto.

La metodología usada nos va a orientar la manera en que vamos a enfocar nuestra investigación así como la forma en que vamos a recolectar, analizar y clasificar los datos.

En el caso de la Tesis doctoral que nos ocupa y que lleva el título “Comunicación y crisis: Un Plan Estratégico” la metodología que vamos a llevar a cabo será la siguiente:

---

<sup>1</sup> Definición según la web: [www.significados.com](http://www.significados.com)



Comenzamos el trabajo definiendo qué es la comunicación, adentrándonos en éste fenómeno hasta llegar al nuevo paradigma de la misma. Un nuevo paradigma basado en una comunicación más participativa, interpersonal y global, sin barreras de espacio ni fronteras. En definitiva, una comunicación más operativa basada en la acción y que sea para todo el mundo.

A medida que avanzamos en los diferentes conceptos que consideramos de relevancia para nuestra investigación, nos detendremos a hacer un repaso por los diferentes tipos de comunicación que podemos encontrarnos en función del emisor ó del número de interlocutores. Nos referiremos también a la comunicación verbal y no verbal, formal e informal y organizada ó improvisada. Modos de comunicación de suma importancia para llegar a nuestros públicos.

Una vez vista la comunicación en líneas generales, vamos a detallar la comunicación empresarial ó corporativa, que es la protagonista de ésta tesis, estudiando en profundidad la comunicación efectiva y cuáles son las pautas para llevar a cabo una comunicación eficaz, mencionando algunas tendencias actuales de la comunicación y sin olvidar la importancia de la ética y la deontología del profesional del periodismo.

De ésta manera entramos de lleno en las diferentes dimensiones que puede adoptar la comunicación en las empresas, mencionando la comunicación corporativa en su generalidad para después ir desgranando las distintas formas que adopta ésta. Se habla de las relaciones públicas, la responsabilidad social corporativa sin olvidarnos de explicar la



comunicación interna y externa. Para que la comunicación dentro de la empresa adopte todas éstas dimensiones, tiene que haber un departamento encargado de gestionar dicha comunicación y de plantear las estrategias más adecuadas para cada ocasión. A éste departamento ó gabinete de comunicación le vamos a dar el valor que debe tener dentro de la organización, ya que vamos a considerar la comunicación como una herramienta estratégica para las empresas, por lo que vamos a considerar también que los directivos deben estar totalmente implicados en los planes de comunicación de su compañía.

Una de las tareas más complejas por su dimensión y su tiempo de análisis, estudio y planificación para el departamento de comunicación, es la de la elaboración del plan de comunicación que regirá las acciones que el departamento va a llevar a cabo anualmente. Para que nuestro plan y las actuaciones que él contiene sean efectivos, vamos a realizar un análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene nuestra compañía. Conocer bien la misión, visión y valores y los objetivos que nos marcamos para ese intervalo de tiempo. Además podemos trabajar paralelamente en un Plan estratégico de Comunicación que se prolongue más en el tiempo.

Uno de los apartados más importantes de ésta investigación es el que he venido a denominar: “reformulación del Plan Estratégico” de Comunicación. En éste capítulo se le da una importancia relevante a la definición de mensajes clave en la estrategia comunicativa de la empresa, a la realización de un seguimiento y control exhaustivo de nuestro Plan de Comunicativo, teniendo en cuenta sus desviaciones, aprendiendo de sus errores y mejorando los éxitos obtenidos. En éste apartado se quiere posicionar como elemento de enorme interés el liderazgo y la asertividad como ejes vertebradores de todas las relaciones que la empresa tenga



con sus diferentes públicos en todo momento, sin olvidar las estrategias de negociación, en las que se debe tener en cuenta que todas las partes implicadas deben salir beneficiadas.

Además de estudiar y analizar la comunicación empresarial, ésta investigación se ha especializado en un ámbito específico, la comunicación en situaciones de crisis, tratando de explicar qué se entiende por crisis y cómo se prepara una empresa para afrontarlas. Será objeto de estudio el manual de crisis y del comité de crisis, trataré sobre el plan estratégico de comunicación en momentos de crisis, de las tipologías de éstas y de los objetivos que debe perseguir la comunicación cuando la empresa se encuentra inmersa en una situación conflictiva.

Parte del análisis se basará en tratar de potenciar la innovación en nuestras acciones comunicativas, en estudiar cuál es el uso más adecuado que podemos dar a Internet y a las nuevas tecnologías de la información para enfrentarnos a las crisis. Sacaremos el lado positivo a las situaciones conflictivas y ahondaremos en los métodos que debemos utilizar para convertir a la crisis en una oportunidad para mi empresa.

Concluiremos la investigación mencionando algunos de los casos de crisis más famosos en nuestro país, aunque serán relativos a instituciones públicas y terminaremos el estudio deteniéndonos en el caso específico de la empresa Grupo Rayet S.A. Una empresa española del sector inmobiliario, que en pocos años se tuvo que enfrentar a la crisis económica y a numerosas crisis empresariales de suma importancia para diferentes públicos.



Nos marcaremos unos objetivos y unas hipótesis sobre las que trabajar y llegaremos a una serie de conclusiones. Para ello habremos trabajado con diversas fuentes de información, especialmente con libros y publicaciones de autores especializados en Comunicación y Marketing. Utilizaremos la enorme información que se puede encontrar en Internet para darle un valor añadido a nuestro trabajo y, en el caso específico, iremos a la fuente, a la propia empresa para obtener información desde dentro, fiable y veraz.

## **HIPÓTESIS**

Las hipótesis representan un elemento fundamental en el proceso de investigación. Una vez que se ha formulado el problema, el investigador debe enunciar una serie de hipótesis que orientarán el proceso investigador permitiendo llegar a conclusiones concretas.

Tamayo (1989)<sup>2</sup>, señala que las hipótesis se constituyen en un eslabón imprescindible entre la teoría y la investigación que llevan al descubrimiento de un hecho.

En definitiva la hipótesis<sup>3</sup> es una proposición que establece relaciones, entre los hechos; para otros es una posible solución al problema; otros más sustentan que la hipótesis no es más otra cosa que una relación entre las variables, y por último, hay quienes afirman que es un método de comprobación.

---

<sup>2</sup> Tamayo y Tamayo, Mario. El proceso de investigación científica. Ed: Noriega editores. México, 1998

<sup>3</sup> Definición en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



Es en definitiva, el establecimiento de un vínculo entre los hechos que el investigador tendrá que ir aclarando a lo largo de su estudio, en la medida en que pueda generar explicaciones lógicas del porqué se produce este vínculo.

Para el trabajo que nos ocupa vamos a manejar las siguientes:

### **Hipótesis número 1**

La comunicación tiene un valor social de enorme importancia. Nos diferenciamos de otras especies por nuestra capacidad comunicativa. Las empresas deben valorar la importancia de la comunicación en su estructura y organigrama. Es una herramienta de gestión y debe tener un valor estratégico para la empresa

### **Hipótesis número 2**

A la hora de tomar decisiones empresariales y especialmente a la hora de hacerlas públicas, hay que tener en cuenta cual puede ser el nivel de afectación de los diferentes públicos ya que se podría estar originando una crisis

### **Hipótesis número 3**

El grado de afectación de una crisis y su duración en el tiempo va a depender de la cobertura que hagan los diferentes medios de comunicación de la misma



#### **Hipótesis número 4**

Una empresa que es capaz de trazar estrategias de prevención de situaciones conflictivas, será capaz de identificar los datos y señales que hacen que un conflicto menor derive en crisis. De ésta manera estará en mejor condiciones para afrontar con éxito la crisis y mantener su reputación y su buena imagen corporativa

#### **Hipótesis número 5**

Favorecerá la gestión de la crisis el decir la verdad, no mentir y mantener unos mensajes sólidos y coherentes

#### **Hipótesis número 6**

Una gestión eficaz de la comunicación empresarial, ayuda de manera crucial a la resolución de la situación crítica para la empresa y la acerca a sus públicos

#### **Hipótesis número 7**

La comunicación en momentos de crisis adquiere un gran valor. Dependiendo de cómo comuniquemos obtendremos uno u otro resultado de la opinión pública respecto a nuestra crisis

#### **Hipótesis número 8**

Es necesario comunicar a lo largo de una crisis, por lo que es fundamental seleccionar bien a nuestro portavoz

#### **Hipótesis número 9**



Si apostamos por utilizar un tipo de lenguaje sencillo, veraz, y claro que llegue a los ciudadanos; abandonando la idea de una comunicación basada en un prototipo repetido de manera continua, cautivaremos a nuestro público, que siendo inteligente y soberano, está cansado de escuchar frases hechas y sentirse frustrado.

### **Hipótesis número 10**

Cambiamos el enfoque del Plan Estratégico “tradicional”, para adaptarlo eficazmente a la resolución ó contención de un momento de crisis. Damos por hecho así, que se puede reformular el PEC.

### **Hipótesis número 11**

Aunque parezca imposible, una crisis puede llegar a convertirse en una oportunidad para la empresa de mejorar su negocio y su reputación ante los públicos ayudando a mantener su cultura corporativa



## **3 CAPÍTULOS**

### **1- LA COMUNICACIÓN**

#### **El proceso de Comunicación**

Comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos. De esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Cabe realizarse la pregunta ¿Por qué es necesaria la gestión de la comunicación en la empresa? Algunas de las razones se encuentran en la necesidad de que haya coherencia entre la comunicación interna y externa, que la imagen no resulte arbitraria... y sobre todo el imperativo de crear valor en la empresa y darlo a conocer.

Para que haya comunicación, primero debe haber información, lo cual se considera el primer estadio de la comunicación. Partiendo de la información más general podemos definir la comunicación como un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse e influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción. Puramente y de forma más sencilla se puede decir que la comunicación es la transferencia de información de un sujeto a otro.



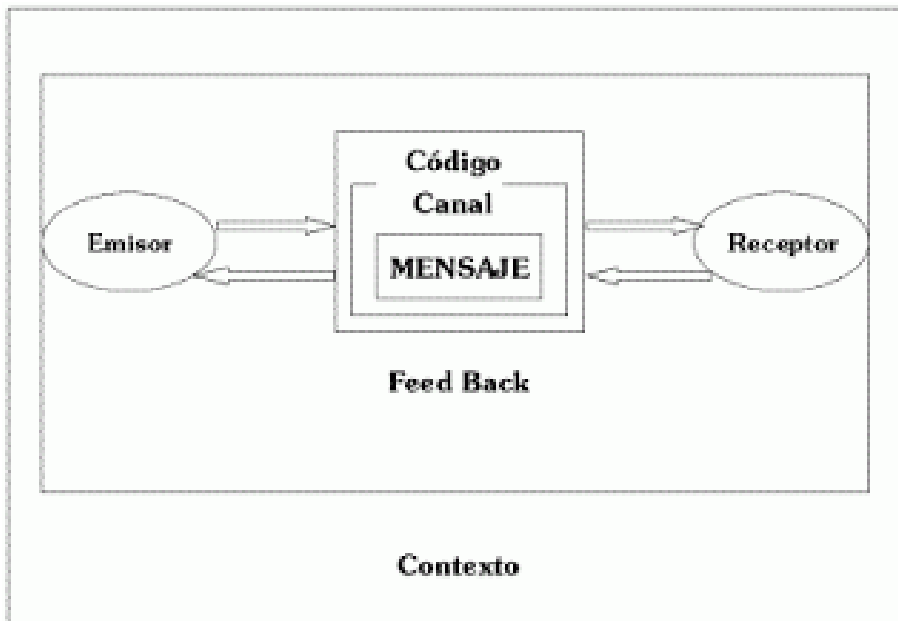
Según el modelo de Shannon y Weaver<sup>4</sup> los elementos básicos que intervienen en un proceso de comunicación son:

- **Emisor o fuente:** es aquella persona que tiene capacidad para emitir un mensaje y lo transmite por medio de un **canal** a un receptor. Es la persona que se encuentra al inicio de la emisión.
- **Receptor:** es aquella persona o grupo que recibe el mensaje.
- **Código:** es la forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o decodificar el paquete de información que se transmite.
- **Mensaje:** es el contenido informativo que se traslada.
- **Canales:** es el medio físico a través del cual se transmite la información. Ejemplo: departamentos, mensajeros, internet, salas de juntas...

---

<sup>4</sup> Claude Shannon (1948). "A Mathematical Theory of Communication". Bell System Technical Journal (July and October): pp. 379–423, 623–656.

Warren Weaver and Claude Elwood Shannon (1963). The Mathematical Theory of Communication. Univ. of Illinois.



Según los teóricos de la comunicación se han señalado cinco axiomas en relación a la actividad de la comunicación, también conocidos como axiomas de Paul Watzlawick<sup>5</sup>. Estos dicen:

1. Es imposible no comunicar
2. Toda comunicación tiene contenido y un nivel de relación.
3. La relación depende de la forma en que se establecen las secuencias de comunicación que cada actor de la comunicación establece.
4. Los sujetos de la comunicación utilizan la comunicación sistemática.
5. Toda relación comunicacional es complementaria.

<sup>5</sup> Paul Watzlawick (25 de julio de 1921, Villach – 31 de marzo de 2007, Palo Alto, California) fue un teórico y psicólogo austriaco nacionalizado estadounidense. Fue uno de los principales autores de la Teoría de la comunicación humana y del Constructivismo radical, y una importante referencia en el campo de la Terapia familiar, Terapia sistémica y, en general, de la Psicoterapia. Dio origen a los “Cinco axiomas de la Comunicación”. Desde 1960, residió y trabajó toda su vida en la ciudad y Universidad californianas de Palo Alto.

Sus axiomas darían lugar al libro de Gregory Bateson “Pasos hacia una ecología de la mente”. Ed. Lumen. 1997



Así mismo se plantean unos principios de cómo debe de ser la comunicación:

- Relevante: importante para el público al que va dirigida.
- Exhaustiva: completa.
- Fácil: información comprensible
- Seductora
- Emocionante

## 1.1- DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

- Comunicación:

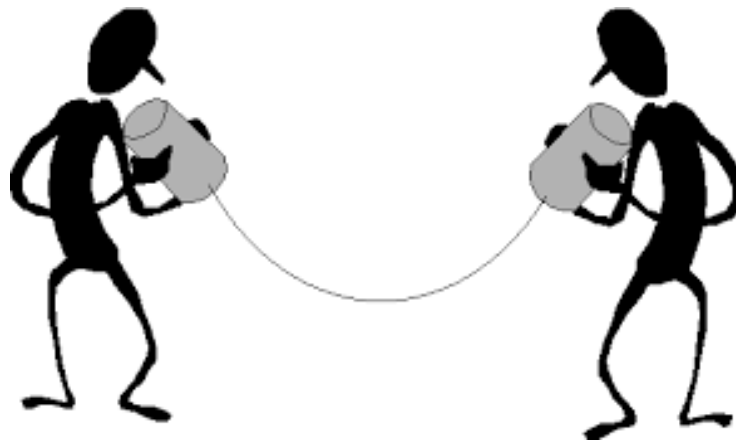
“Es un medio por el cual dos o más personas pueden intercambiar frases a través de un proceso en el cual se ven relacionados el emisor, persona que envía el mensaje, y receptor, persona que lo recibe, y que a su vez se vuelve emisor”<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Definición en: [www.wikipedia.es](http://www.wikipedia.es)



“Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato entre dos personas.  
Conducto de unión entre ciertas cosas”<sup>7</sup>

Otros autores hablar de la comunicación como el proceso de transmitir ideas o símbolos que tienen el mismo significado para dos o más sujetos los cuales intervienen en una interacción. Es la utilización de un código específico para la transmisión de un mensaje o bien de una determinada experiencia en unidades semánticas con el objeto de permitir a los hombres relaciones entre sí



En todas estas fórmulas encontramos un nexo común que nos da pistas sobre la forma en la que hay que entender la comunicación, como un intercambio, una unión, una relación ó un significado compartido. Y en

---

<sup>7</sup> Definición Real Academia Española (RAE)



todas las definiciones, los elementos básicos en el proceso comunicativo son: Emisor, receptor, código, mensaje, canal y contexto.

Por su parte el profesor Francisco Javier Davara<sup>8</sup> asegura que el concepto de comunicación se refiere a los procesos de intercambio de mensajes entre los hombres y sus grupos. Si bien es cierto que en una reflexión más profunda, se hace necesario distinguir el concepto de comunicación con el de información. Para ello se hace una distinción que articula en un triple plano:

1- En el plano de los hechos humanos la comunicación siempre se refiere al intercambio de mensajes y la palabra información puede abarcar dos cosas distintas. De una parte la información es el mensaje, aquello que se intercambia y de otra, la información es la medida de la posibilidad del intercambio. Por ello se puede afirmar que la comunicación es un proceso de intercambio de información, que toda comunicación transfiere y difunde información.

2- Desde el punto de vista de los medios de comunicación, también se pueden distinguir ambos conceptos. La información se entiende como el proceso de producción y de transmisión de mensajes y la comunicación será la situación individual ó social donde los mensajes son compartidos. La información en este sentido, es un proceso humano y técnico de la elaboración de mensajes y la comunicación la puesta en común de estos mensajes.

---

<sup>8</sup> Francisco Javier Davara. Estrategias de Comunicación y Marketing. Ed. Dossat 2000. 2º Edición



3- En el plano semiótico, en el plano de las significaciones y las percepciones, los mensajes de la comunicación tienen dos dimensiones distintas: una significación sencilla, fácilmente descifrable por todos, que puede ser llamada estrictamente información y otra significación, más elaborada, más difícil de interpretar, que manifiesta las emociones y los sentimientos de los emisores y receptores que pueden ser llamada expresión.

## 1.2 EL NUEVO PARADIGMA DE LA COMUNICACIÓN

Actualmente nos encontramos un nuevo escenario de la comunicación, del que podríamos decir, que supera el modelo inicial planteado, donde la forma de comunicar y transformar la información se ha vuelto más compleja.

Es obvio que la comunicación ha evolucionado, pero hay que enfatizar, que sobre todo se ha visto influida en los últimos tiempos por un mundo más globalizado; con la influencia de la explosión de Internet y las redes sociales; por la eliminación de barreras, lo que provoca un aumento de la competencia; por la apertura de mercados, pero sobre todo por la convergencia de las tecnologías de la informática, las telecomunicaciones y la audiovisual; que han alterado las relaciones tradicionales entre el emisor y el receptor. En este sentido se ha visto alterado no sólo el canal, sino también las dimensiones tradicionales del tiempo y espacio. Todo ello ha llevado a un nuevo paradigma de la comunicación<sup>9</sup>, cuyos principios básicos se pueden resumir en:

---

<sup>9</sup> Ideas sintetizadas y basadas en: <http://www.lacasetalico.com/acidocasetalico/el-nuevo-paradigma-de-la-comunicacion/>



- Comunicación más participativa
- Interpersonal
- Global: sin barreras de espacio ni fronteras.
- Operativa: volcada a la acción.
- Y para todo el mundo.

Es en este punto es en el que se encuentra la comunicación actualmente, y es en este sentido amplio en el que debe considerarse ya que condicionará la forma de comunicar en la empresa.

El hecho de que la comunicación sea más participativa incide de manera trascendental en nuestra estrategia dentro de la empresa, en el enfoque que queramos darle a nuestra proyección ante los demás, en los mensajes que queramos hacer llegar hacia nuestros posibles clientes ó competidores. Debemos integrarles en nuestro discurso, que formen parte de él e incluso que sean ellos los que nos den pistas de por dónde debemos trazar nuestra estrategia de comunicación, ya que al fin y al cabo son ellos los consumidores de nuestra información y los principales participes en nuestro proceso comunicativo.



Conocer la globalidad de nuestra comunicación, también nos ayudará a abrir los espacios tradicionales en los que se desarrollaba el proceso comunicativo con el objetivo de hacerlo más amplio y llegar a todos nuestros públicos objetivos sin excepción, basándonos en la cercanía y en la honestidad, ya que sabemos que al otro lado de nuestro proceso comunicativo hay un amplio espectro de receptores, con criterio, que están esperando para respondernos.

### 1.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Existen distintas formas de clasificar la información<sup>10</sup>. Según la procedencia de la misma dentro de la empresa, se puede dividir en:

- **Ambiental:** la información que procede del entorno.
- **Interna:** la que procede y procesa la propia empresa.

---

<sup>10</sup> Vaamonde, L.M., Técnicas de comunicación hoy 2, Ed. MacGraw-Hill, Madrid 1994



- **Corporativa:** aquella que la empresa procesa y proyecta al entorno exterior.

Centrándonos en los tipos de comunicación, encontramos según el emisor:

- **Vertical descendente:** aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados). Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa ó folletos de la empresa.
- **Vertical ascendente:** aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores. Los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores. Ejemplo: encuestas, reuniones con el personal.
- **Lateral u horizontal:** es la que se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. La comunicación fluye entre iguales.

Según la participación del número de interlocutores la comunicación se puede clasificar en:

- **Monodireccional:** se transmite únicamente la información en una vía, el receptor no da ninguna respuesta.
- **Bidireccional:** es una comunicación de doble vía, permite retroalimentación, el receptor emite su respuesta. Este tipo de comunicación siempre es recomendable.
- **Multidireccional:** la creciente complejidad de la sociedad provoca la creación de un cambio en la comunicación, hacia un modelo en el que no



sólo participan emisor y receptor, sino que existen respuestas de diferentes grupos.

Ejemplo de la multidireccionalidad de la comunicación se encuentra en Internet, donde diferentes personas pueden comunicarse simultáneamente.

Otras clasificaciones<sup>11</sup> comunes de la comunicación son: Verbal, no verbal, informal, formal o institucional, organizada o improvisada.

El profesor Davara<sup>12</sup>, en su libro Estrategias de Comunicación en Marketing, después de analizar en profundidad el concepto de comunicación, considera necesario realizar las distintas situaciones de comunicación, que estarán definidas por los ámbitos en que se encuentran los emisores y receptores y sus relaciones concretas. Así habla de:

- Comunicación interpersonal: es la establecida entre dos personas, que se encuentran físicamente próximas. Es una comunicación cara a cara, en que cada persona compromete todos sus sentidos de una forma armoniosa. Tiene una estructura simple, donde la eficacia comunicativa depende de las habilidades de los hablantes. Pero es preciso indicar que este tipo de comunicación no se limita a los intercambios de mensajes verbales. En ella, intervienen otros elementos de

---

<sup>11</sup> MITJANS HERRERO SATURNINO.: La Comunicación Incomunicada", Ed. Temas Grupo editorial, 2005

<sup>12</sup> Francisco Javier Davara. Estrategias de Comunicación y Marketing. Ed. Dossat 2000. 2º Edición



naturaleza extra-lingüística como son la entonación, los gestos, las posturas ó los movimientos corporales de las personas en comunicación

- La comunicación grupal: es una comunicación interpersonal, realizada en el seno de los grupos humanos, que presenta un sistema jerarquizado y no goza de la espontaneidad del diálogo anterior. Éste tipo de comunicación es la que ocurre en las reuniones de trabajo propios de las empresas.

En la comunicación grupal, pueden aislarse dos tipos muy definidos: la comunicación en pequeños grupos, con pocas personas en relación, y por otro lado la comunicación en grandes grupos ó macrogrupal, donde se produce también una relación directa, próxima y multipolar, pero la participación de las personas que intervienen es pequeña y a veces inexistente, dominando la comunicación las personas más dotadas para hacerlo (ejem: un directivo dirigiéndose a un grupo de empleados)

- La comunicación intermedia: para completar las situaciones de la comunicación interpersonal es preciso referirnos a la llamada comunicación intermedia. Es una situación de comunicación que necesita unos instrumentos técnicos de transmisión, para una mejor eficacia comunicativa (teléfono, teletipo, fax, telex...etc).



## 2. LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

La comunicación en las empresas ha evolucionado desde el concepto de comunicación como una necesidad dentro de la empresa (la empresa tiene necesidad de comunicar) a la comunicación como una demanda de la sociedad (la sociedad es la que tiene necesidad de comunicación con las empresas). En este sentido cabe ampliar la evolución que ha tenido la comunicación en las empresas, llegando a un modelo basado en la comunicación-acción, que supera el mero hecho de comunicar.

Todo lo que ocurre en una empresa, desde el trabajo diario hasta las relaciones humanas, debe ser entendido en términos de comunicación que regula las situaciones de flexibilidad y de adaptación al entorno empresarial. Las diversas situaciones empresariales son siempre consecuencia de las mentalidades de los empleados que trabajan en ella. Por ello, y para poder realizar una comunicación empresarial de verdadera eficacia es necesario estudiar y analizar diversos aspectos, centrados en los proyectos y estrategias comunicativas de las empresas y organizaciones y la descripción de sus canales de comunicación<sup>13</sup>

La función de comunicación en la empresa es intangible, compleja y heterogénea. El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación,

---

<sup>13</sup> Francisco Javier Davara. Estrategias de Comunicación y Marketing. Ed. Dossat 2000. 2º Edición



dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa. Será éste responsable el que Teniendo en cuenta este principio debemos entender que la comunicación es una política transversal que cruza toda la empresa.



La comunicación es uno de los principales pilares de la empresa, por lo cual se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial. Su objetivo principal es apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección; y la difusión y gestión de la imagen y de la información. Así cuando hablamos de comunicación en la empresa debemos referirnos a la comunicación estratégica. Se hace imprescindible extender la comunicación a todos los ámbitos de la empresa, no sólo preocuparse por la comunicación externa simplificada a través de la publicidad que se hace sobre la empresa o sobre sus productos, sino a cada área y actividad de la empresa. La comunicación en la empresa es una necesidad diaria, debe realizarse de forma regular y controlada,



cuyos resultados se muestran a largo plazo. Requiere de un seguimiento y control y por supuesto de una mejora constante.

## **2.1 COMUNICACIÓN DE INTANGIBLES**

Un intangible es algo que “no se ve ni se toca”, pero que produce un valor al igual que la facturación o los beneficios. La empresa debe analizar cuáles son los intangibles de más valor para la misma y gestionar adecuadamente la comunicación de los mismos, pues si no se comunican sus acciones, su evolución... el mercado no lo reconoce. En especial las pymes deben de dejar de ver a los intangibles como un gasto, pues son una inversión.

Los cuatro intangibles de mayor valor son: la marca (quizás el más tangible de los intangibles), la reputación corporativa, la RSC y la comunicación interna.

## **2.2 COMUNICACIÓN EFECTIVA**

Cuando hablamos de comunicación y en nuestro caso de la comunicación empresarial, hemos de entender y buscar la “comunicación efectiva”. Este concepto también puede denominarse como “comunicación exitosa”. Es decir, el éxito de la comunicación consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor.

En éste proceso tenemos que incluir los conceptos de creatividad, referida a la capacidad humana de producir nuevos contenidos mentales, creando nuevas ideas y nuevos conceptos, y la innovación, que puede



ser definida como la acción empresarial y comunitaria de introducir unas originales combinaciones, aplicando los adelantos tecnológicos, para conseguir una mayor eficacia y efectividad.

Los procesos de comunicación se han convertido en la actualidad en unos procesos de seducción cuya finalidad es conseguir la eficacia comunicativa, el objetivo de comunicación marcado de antemano. La comunicación está basada en unas estrategias de seducción entendidas como la forma de persuadir y de argumentar por medio de la atracción, la influencia y la fascinación de unos mensajes originales y creativos. Las empresas y organizaciones en la búsqueda constante de la eficacia y el beneficio, establecen unos procesos de creatividad y de innovación en todas sus acciones comunicativas, que es necesario analizar.

La creatividad es un valor fundamental y decisivo de toda comunicación y no puede ser limitada a unos simples ejercicios de elaboración de mensajes. La creatividad debe ser la base fundamental de todo el trabajo empresarial, encuadrada en una nueva estrategia de comunicación definida, siguiendo a Regouby (1990)<sup>14</sup>, en las premisas siguientes:

- La creatividad debe elaborar unos mensajes de percepción inmediata, que sea fácilmente entendida por el destinatario de la comunicación

- La comunicación debe ser simple y sencilla

---

<sup>14</sup> Regouby C., La Comunicación Global. Ed: Gestio 2000, Barcelona, 1989.



- La creatividad tiene que producir unos mensajes legítimos con la cultura y la ideología de la empresa, con los atributos de los productos y con los objetivos planteados

- Debe ser un proceso coherente no sólo con los conceptos rectores de la imagen de empresa, sino también con las demás expresiones comunicativas

- La creatividad debe ofrecer un mensaje de seducción dirigido a tres niveles distintos: a la racionalidad, la creatividad de lo imaginario; a lo físico, la creatividad de lo bello y a lo afectivo, la creatividad de la interpelación emocional

- La creatividad debe producir unos mensajes duraderos en la mente del receptor

- La creatividad debe contar una historia exclusiva, que diferencie a la empresa de sus competidores, con una narración que estimule la imaginación de los destinatarios de la comunicación

## **2.3 CÓMO LLEVAR A CABO UNA COMUNICACIÓN EFICAZ**

La comunicación eficaz supone saber elegir la mejor manera, el mejor método y los mejores medios para ofrecer mensajes sobre una determinada empresa, institución o cualquier otra entidad. Para elegir la mejor vía tenemos que realizar un estudio acerca de las personas a las que queremos llegar, sus aptitudes y recursos y el tema en el que quiero hacer énfasis.



La comunicación eficaz<sup>15</sup> consiste en transmitir información al grupo de destinatarios que sea válido para uno mismo y para los objetivos marcados

Toda empresa, organismo, institución y cualquier otra entidad saben que una buena gestión de la comunicación puede ser la herramienta más eficaz para crear la imagen deseada para su empresa. Permitir que se dé a conocer y que se sepa lo que se está haciendo en el área de Responsabilidad Social Corporativa (RSE), a través de sus fundaciones, obras sociales o cualquier otro mecanismo empleado para revertir en proyectos sociales parte de los beneficios generados por la actividad empresarial, está proporcionando la información que desean sobre los valores, los proyectos sociales y los productos de la empresa o entidad al mismo tiempo que se está estableciendo un ejemplo positivo que otros podrían seguir.



Una comunicación eficaz y regular puede tener un impacto directo y positivo sobre los resultados finales:

---

<sup>15</sup> Ribeiro, Lair; "La Comunicación Eficaz", Editorial Urano, Barcelona, España, 1996.



- .- Genera un mayor nivel de satisfacción y lealtad de aquellos a los que nos dirigimos
- .- Mejora el buen nombre de la empresa o entidad
- .- Motiva a los empleados
- .- Mejora las relaciones con la comunidad que nos rodea
- .- Reduce costes
- .- Proporciona un ámbito de reflexión sobre lo que realmente estamos haciendo de manera responsable

Algunas de las herramientas comunicativas más utilizadas son: boletines informativos, las relaciones con los medios de comunicación, acciones de lanzamiento de proyectos o productos, informes, carteles, folletos, publicidad, guías informativas, sitios web, anuncios, paquetes informativos y uno que nunca debemos olvidar y que puede ser determinante para crear una buena o mala imagen es el boca-oreja.

Resumiendo, la comunicación eficaz requiere todos los esfuerzos necesarios para garantizar que los destinatarios no sólo reciban el mensaje sino que reciban el mensaje que realmente queremos transmitir.

Una comunicación mal gestionada o ineficaz puede provocar un mal entendimiento del mensaje y acercarnos a una situación que en el futuro podría desembocar en una crisis al no haber sabido comunicar lo que realmente queríamos.



## 2.4 TENDENCIAS EN LA COMUNICACIÓN

En la actualidad se han producido algunos cambios en torno a la comunicación empresarial<sup>16</sup>:

- Su función esta íntimamente ligada a la estrategia de negocio de las organizaciones.
- La comunicación tiene relación directa con el desarrollo sostenible y con la responsabilidad social.
- La comunicación se ha visto muy condicionada por la evolución digital y la de las redes sociales
- Importancia creciente y gestión del valor de los intangibles como la marca y el personal

Está claro que ya no estamos ante un modelo clásico de comunicación y la revolución del sector de la comunicación, ha cambiado incluso el modo de ofrecer la información a los medios, ya que ahora las empresas pueden ofrecer contenidos directamente a gran cantidad de público, reduciendo la dependencia de los canales tradicionales (prensa, radio y televisión). Partiendo de estas ideas debe abordarse la gestión de la comunicación.

---

<sup>16</sup> Castillo J., Sociedad de Consumo a la Española. Ed: Eudema, 1989, Madrid  
Dorfles G., Símbolo, comunicación y consumo. Ed: Lumen, 1986, Barcelona



## 2.5 LA ÉTICA

Cada vez adquiere mayor importancia la ética y la gestión responsable de la comunicación en la empresa. Ante escándalos surgidos en algunas empresas, los críticos han acusado fuertemente a los departamentos de Relaciones Públicas y de Comunicación por haber colaborado a construir una imagen falsa de estas empresas, que en algunos casos ha derivado en la estafa. Por ello además de la ética empresarial distintas asociaciones y entidades promueven diferentes códigos para contribuir a la transparencia y responsabilidad de la información, principios y pautas que no tienen otro objetivo que promover “informar bien”.

La Federación de Asociaciones de Prensa Españolas<sup>17</sup> (FAPE), recoge en su página web el Código Deontológico de la profesión:

En el marco de las libertades civiles consagradas en la Constitución, que constituyen la referencia necesaria para una sociedad plenamente democrática, el ejercicio profesional del Periodismo representa un importante compromiso social, para que se haga realidad para todos los ciudadanos el libre y eficaz desarrollo de los derechos fundamentales sobre la libre información y expresión de las ideas.

Como su sujeto e instrumento de la libertad de expresión, los periodistas reconocen y garantizan que su ejercicio profesional es el

---

<sup>17</sup> <http://fape.es/home/codigo-deontologico/>



cauce de manifestación de una opinión pública libre dentro del pluralismo de un Estado democrático y social de Derecho.

Pero los periodistas, también, consideran que su ejercicio profesional en el uso y disfrute de sus derechos constitucionales a la libertad de expresión y al derecho a la información, está sometido a los límites que impidan la vulneración de otros derechos fundamentales.

Por ello, a la hora de asumir estos compromisos, y como verdadera garantía que ofrece a la sociedad española, a la que sirve, la profesión periodística entiende que le corresponde mantener, colectiva e individualmente, una intachable conducta en cuanto se refiere a la ética y la deontología de la información. Los periodistas, integrados en la Federación de Asociaciones de la Prensa de España, se comprometen con la sociedad a mantener en el ejercicio de su profesión los principios éticos y deontológicos que le son propios.

En su virtud, la Asamblea General de la Federación de Asociaciones de la Prensa de España (\*) promulga los siguientes principios y normas deontológicas de la profesión periodística:

1. El Periodista actuará siempre manteniendo los principios de profesionalidad y ética contenidos en el presente Código Deontológico, cuya aceptación expresa será condición necesaria para su incorporación al Registro Profesional de Periodistas y a las Asociaciones de la Prensa federadas.



2. El primer compromiso ético del periodista es el respeto a la verdad.

3. De acuerdo con este deber, el periodista defenderá siempre el principio de la libertad de investigar y de difundir con honestidad la información y la libertad del comentario y la crítica.

4. Sin perjuicio de proteger el derecho de los ciudadanos a estar informados, el periodista respetará el derecho de las personas a su propia intimidad e imagen.

5. El periodista debe asumir el principio de que toda persona es inocente mientras no se demuestre lo contrario y evitar al máximo las posibles consecuencias dañosas derivadas del cumplimiento de sus deberes informativos.

6. Los criterios indicados en los dos principios anteriores se aplicarán con extremo rigor cuando la información pueda afectar a menores de edad.

7. El periodista extremará su celo profesional en el respeto a los derechos de los más débiles y los discriminados.



### **3. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

Todo apunta a que el éxito de una empresa depende ahora menos del esfuerzo publicitario y más del enfoque integral de la comunicación estratégica. Así, la empresa debe entender la visión de la comunicación como mucho más que la publicidad que la empresa realiza.

De ahí que se haga especial hincapié en que las empresas deberán abordar las 6 esferas de la comunicación identificadas en el modelo M6D<sup>18</sup>:

- Comunicación corporativa
- Comunicación externa
- Comunicación interna
- Relaciones públicas
- RSC

Para conseguir que nuestro mensaje llegue a todos los públicos a los que nos dirigimos debemos ser capaces de planificar acciones de comunicación interna, externa y cuidar con especial interés las relaciones

---

<sup>18</sup> <https://comonocomunicacion.wordpress.com/tag/m6d/>. Fuente: Como elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la Pyme. Xunta de Galicia.  
[http://www.bicgalicia.org/files/Manuais\\_Xestion/cast/10\\_planComunicacion](http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/10_planComunicacion)



institucionales<sup>19</sup>. Todas las actuaciones estarán recogidas en nuestro Plan Estratégico de Comunicación

### 3.1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación corporativa es la actividad por la cual la empresa premeditadamente emite un mensaje con el fin de transmitir o decir al público lo que la empresa es. Es así el discurso o mensaje que la empresa emite de sí misma a sus destinatarios.

Para entender con claridad cada uno de los términos que se refieren a la comunicación corporativa a continuación se define el **sistema corporativo** que está compuesto por:

- **Identidad corporativa:** lo que la empresa es. La esencia de la empresa expresada a través de su presencia, actuaciones y manifestaciones.

La identidad corporativa puede dividirse en dos componentes:

- **La identidad conceptual:** misión, visión, filosofía, ética de la empresa o responsabilidad social son aspectos que definen la identidad conceptual.

- **La identidad visual:** logo, tipografía, códigos cromáticos. La identidad visual va desde el diseño del papel corporativo al diseño del uniforme o señalética de una oficina. En este apartado cobra importancia contar con un *manual de identidad visual corporativo*, que es un documento escrito

---

<sup>19</sup> Aportaciones recogidas del artículo Comunicación y crisis del profesor Francisco Javier Davara en el que se hace referencia al profesor Carrascosa



con carácter normativo, en el que se reflejan todos los aspectos relacionados con la construcción del logo, su uso, así como las aplicaciones corporativas (folio, sobre, carpeta...).

• **Imagen corporativa:** lo que la gente cree que es la empresa. La imagen corporativa está basada en la percepción que un determinado público tiene sobre la empresa. Esta percepción está basada en la personalidad, cultura y comportamiento corporativo de la empresa, es decir en qué dice la empresa, qué hace y cómo lo dice y cómo lo hace.

Dentro de la comunicación corporativa, podemos incluir las áreas de: Branding, Lobbying y Comunicación financiera

### **Branding o comunicación de marca**

El branding es una herramienta que a través de una serie de estrategias tiene como fin comunicar los beneficios de la marca con el objetivo de que el consumidor o destinatario la elija en lugar de otras. La marca abarca así una dimensión comercial (generar ventas) además de corporativa (contribuir a crear y transmitir la imagen de la empresa).

Los puntos básicos para posicionar la marca, consisten en definir muy claramente quién eres, qué haces y cómo lo haces y transmitirlo al consumidor.

El branding define todo lo que influye a la marca, y es un proceso desde fuera, pensado desde el punto de vista del consumidor, pues es a él al que se dirige la marca. Todo lo que deberá definirse en relación a la



marca son: las relaciones públicas, publicidad, comportamiento, nombre, identidad/logo, personas que la consumirán, productos y servicio que ofrece, presencia en la web, relación con inversores, comunicación corporativa, entorno/contexto y material promocional.

## **Lobbying**

El lobbying es un proceso planificado de comunicación persuasiva cuyo fin es influir y predisponer al receptor del mensaje. El lobby también es conocido como grupos de presión o influencia. A través del lobbying se aspira a que el destinatario suscriba los argumentos de la organización que los promueve y así sus decisiones favorezcan a la organización promotora. El lobby se centra en la relación con centros de poder, especialmente públicos.

La credibilidad de los intereses defendidos deriva principalmente de la representatividad y el status de la organización que promueve el lobby. La puesta en marcha de una campaña de lobby es un proceso proactivo que comprende las siguientes etapas:

- Identificación y seguimiento de los principales temas que pueden ser fuente de oportunidad o amenaza. Es fundamental conocer la legislación vigente y las tendencias en el sector de actividad.
- Identificación de los principales actores que intervienen en el proceso político.
- Comprensión de las posiciones de los aliados y adversarios.
- Desarrollo del plan de acción (objetivos, actuaciones, sistemas de control y medición de resultados)



- Establecimiento de coaliciones

### **Comunicación financiera**

La comunicación financiera es una forma específica de comunicación que centra su atención en los recursos financieros de la empresa y se ve fuertemente influenciada por los acontecimientos económicos y sociales que ocurren a su alrededor. La comunicación financiera va dirigida a todos grupos con los que la empresa tiene que contar para disponer en todo momento los recursos financieros necesarios para el crecimiento y supervivencia de la empresa. Los grupos de interés o stakeholders destinatarios de la comunicación financiera van desde los accionistas de la empresa, los trabajadores hasta los proveedores.

El objetivo de la comunicación financiera es alcanzar la mayor eficiencia en el empleo de los recursos económicos, ya que en todo momento será un bien escaso.

Hay algunas tareas y funciones que son importantes a la hora de desarrollar la comunicación corporativa, como: Gestión del material corporativo: folletos, presentaciones, material gráfico y audiovisual, gestión de la web corporativa, Elaboración y seguimiento del cumplimiento del manual de identidad visual corporativa, gestión de la marca y de la arquitectura de marcas, construcción del posicionamiento, estudios de mercado, elaboración de la memoria anual de actividades de la empresa, desarrollo de regalos corporativos...etc.



Antes de planificar las acciones comunicativas es relevante hacer mención a la importancia del director de comunicación (DIRCOM), figura que dirigirá y planificará el plan de comunicación de nuestra compañía. De él dependerá, en la mayoría de los casos la comunicación interna y externa de la organización.



El Dircom es un profesional cuya misión es establecer la concepción, planificación, y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de su organización. Sus principales tareas serán:

- Difundir la comunicación procedente de la alta dirección
- Dirigir el desarrollo de la identidad visual
- Administrar la comunicación interna



- Proporcionar los servicios de comunicación a las distintas tareas de la entidad
- Organizar la representación de los altos cargos y la participación de la entidad en la política pública

El Dircom es el encargado de la comunicación, su labor es saber qué comunicar, cuándo, cómo y dónde. Es la figura que en un momento de crisis deberá planificar las acciones para hacer frente a sus consecuencias desde el ámbito de la comunicación.





### **3.2 COMUNICACIÓN EXTERNA**

La comunicación externa contribuye a crear una imagen de la empresa, pero su objetivo en concreto es actuar sobre la imagen y posibilidad de venta de las marcas que crea la empresa. La dimensión de la comunicación externa incluye las siguientes sub-áreas: El marketing, la promoción –como una de las variables del marketing- y el medio donde se realiza esta comunicación, en este caso abordaremos la publicidad en Internet.

#### **Comunicación Externa**

Una vez creado un buen clima interno en la organización debemos trabajar sobre la imagen que los demás tienen de nosotros, hay que hacer saber a la gente las bondades de mi organización, los beneficios de mis productos y mis servicios. Tenemos que hacer llegar a la opinión pública una imagen favorable creíble y verdadera, buscando elementos diferenciadores positivos. Para ello tendremos que hacer esfuerzos comunicativos creando un mensaje claro y adecuado y dirigiendo éste a las personas adecuadas.

Las organizaciones con el objetivo de hacer llegar su mensaje a la opinión pública crean guías informativas, boletines y sitios web, poseen listas de correo, desarrollan actos públicos y multitudinarios, contratan espacios publicitarios y crean campañas y sobre todo lanzan sus mensajes a los medios de comunicación, siendo esta una de las formas más eficaces de hacer llegar el mensaje al mayor público posible.



En el trato con los medios de comunicación debemos ser cautelosos, tenemos que aprender cómo y cuando es el mejor momento para lanzar una información con posibilidad de convertirse en noticia. Los lanzamientos de comunicados de prensa o la convocatoria de ruedas de prensa son las técnicas más utilizadas por los gabinetes y jefes de prensa para dar a conocer a los medios la información.

La gestión de una comunicación externa eficaz<sup>20</sup> pasa por construir una imagen positiva del organismo, para ello hay que hacer un estudio de la imagen y su posicionamiento, identificar los públicos externos, mantener relaciones constantes con los medios de comunicación y reuniones y visitas con los periodistas, seleccionar a periodistas de nuestra confianza y cuando estemos muy seguros incluso negociar con los periodistas los procesos informativos. Para darnos a conocer redactaremos notas y comunicados de prensa, convocaremos conferencias y ruedas de prensa, editar publicaciones, elaborar memorias e informes, presentar folletos y producir escritos y comunicaciones. En definitiva ser una fuente de información eficaz y positiva

Ante la petición de los medios de comunicación siempre deberemos ofrecer una rápida respuesta e incluso anticiparnos a posibles noticias e informaciones. En los actos públicos deberemos tener en cuenta además la elaboración del protocolo para los directivos.

---

<sup>20</sup> VAN RIEL, C., Comunicación Corporativa, Prentice Hall, Madrid, 1997.



## Marketing<sup>21</sup>

El marketing es una forma de comunicación orientada a la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos a través de los productos que comercializa la empresa. Philip Kotler<sup>22</sup> el padre del marketing lo define como “proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.

El éxito en muchos mercados pasa por hacer llegar la oferta personalizada y adaptada al cliente en el momento adecuado. Para poder ofrecer un mejor servicio y atención al cliente, anticipándose a las necesidades futuras, las empresas necesitan conocer muy bien a sus clientes. Es fundamental poder responder preguntas tales como: ¿quién nos compra?, ¿por qué nos compra?, ¿qué es lo que busca cuando nos compra?, ¿con qué frecuencia lo hace?...para poder responder a estas preguntas es fundamental obtener información del mercado y de la competencia, analizar las tendencias del mercado y en especial del consumidor.

Es así como el desarrollo de una base de datos se convierte en una herramienta fundamental para poder conocer a cada uno de los clientes y el mercado y poder utilizar la información para la toma de

---

<sup>21</sup> Santasmases M., Marketing. Conceptos y estrategias. Pirámide, Madrid, 1991  
Seglin J.L., Curso MacGraw de Marketing, Mac Graw-Hill, Madrid, 1991

<sup>22</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller Dirección de Marketing. 14º ED.  
Ed. Addison Wesley, 2012  
Philip Kotler, Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z. ED. Pearson Educación, 2003.



decisiones y la gestión. Los principales objetivos del marketing son: ganar clientes y conseguir la fidelización de los mismos.

Existen 4 variables que configuran el marketing, que es lo que se conoce como las 4 P's del marketing, definidas por Jerome McCarthy<sup>23</sup>:

- Producto (Product): define las características del producto, funciones y beneficios de los productos diseñados por la empresa.
  
- Precio (Price): política de fijación de los distintos niveles de precios, descuentos y condiciones de pago.
  
- Distribución (Placement): define los puntos de venta y medios logísticos utilizados para hacer llegar los productos a los consumidores.
  
- Comunicación (Promotion): se encarga de determinar cómo se debe dar a conocer y comunicar la venta de la oferta de la empresa.

---

<sup>23</sup> Jerome MacCarthy, E., Marketing: Un enfoque Global. 13ª ED. Ed: McGraw-Hill/ Interamericana de México, 2001



El marketing mix es un concepto que se ha desarrollado y que se define como la fórmula que recoge la decisión que se toma sobre cada una de esas variables y que configuran la estrategia de marketing global de la empresa para cada uno de sus públicos objetivos. A través del desarrollo de cada una de ellas, cambios en el producto, políticas de precio, expansión del lugar de ubicación del producto, promoción y descuentos... y de las estrategias que se consideren adecuadas para interactuar y comunicar al cliente es como se desarrolla el marketing.

Actualmente se considera que este modelo ha evolucionado y según algunos autores/las existen otras P's que están relacionadas con la función del marketing. Así el modelo inicial se puede completar con las siguientes variables:

- Política (Politics)
- Relaciones públicas (public opinion)



- Responsabilidad social y medioambiental (Policy)
- Privacidad (Permission)
- Perfiles (Profiling)
- Personalización (Personalization)



## Publicidad

La publicidad<sup>24</sup> es un instrumento de comunicación que tiene como objetivo informar y convencer a los consumidores receptores del mensaje comercial de la existencia de productos/servicios y convencerlos para su adquisición. No debe confundirse marketing y publicidad, puesto

---

<sup>24</sup> Kleppner's O., Publicidad. Ed: Prentice Hall. Madrid, 1991.



que el marketing se refiere a un conjunto de herramientas, entre las que puede encontrarse la publicidad. La publicidad por sus propias características presenta algunos elementos específicos:

- Comunicación funcional: cada uno de los personajes que participan en el proceso ejerce una función.

- Comunicación masiva: su fin es llegar al mayor número posible de personas, a pesar de que actualmente se está presentando mayor atención al a publicidad personalizada y a la segmentación de los/las destinatarios/las.

- Comunicación que pretende la máxima eficiencia al mínimo coste.

- Comunicación pagada y controlada.





Uno de los aspectos más importantes en la publicidad es la creatividad. El diseño de una campaña publicitaria conlleva una serie de aspectos que han de ser tenidos en cuenta. No debe olvidarse que la realización de una campaña publicitaria debe responder y estar alineada con la estrategia general de comunicación de la empresa. Los puntos del brief (documento que recoge el briefing) que debe recoger una campaña publicitaria son:

- Antecedentes
- Objetivos de la campaña
- Público objetivo
- Mensaje
- Tono o estilo de comunicación
- Medios a emplear
- Presupuesto
- Tiempo
- Mandatarios ejecucionales: pautas de obligado cumplimiento al desarrollar la campaña.



## Internet

Las nuevas tecnologías ofrecen cada vez más posibilidades, contenidos digitales (video, audio...). La web ha pasado de un modelo 1.0, al 2.0 e incluso ahora estamos viviendo el momento 3.0. La Web 2.0 está basada en un ecosistema de colaboración donde el usuario es el protagonista. Se caracteriza sobre todo por la usabilidad y funcionalidad de la web, un diseño emocional y accesibilidad. Y en el 3.0, el feed-back interactivo es fundamental. Se está produciendo la evolución hacia un modelo de web participativo, la dimensión de la blogosfera ha cambiado radicalmente en los últimos años.



### 3.3 COMUNICACIÓN INTERNA

El principal objetivo de la comunicación interna es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto empresarial, de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados.

#### .-Comunicación Interna

Es el conjunto de estrategias comunicativas que utilizamos para hacer llegar nuestro mensaje a las personas más cercanas. Comunicarse con los empleados, implicarlos y mantenerlos informados y vinculados a todas las actividades que desarrollamos es fundamental en la cimentación del éxito de cualquier organización.

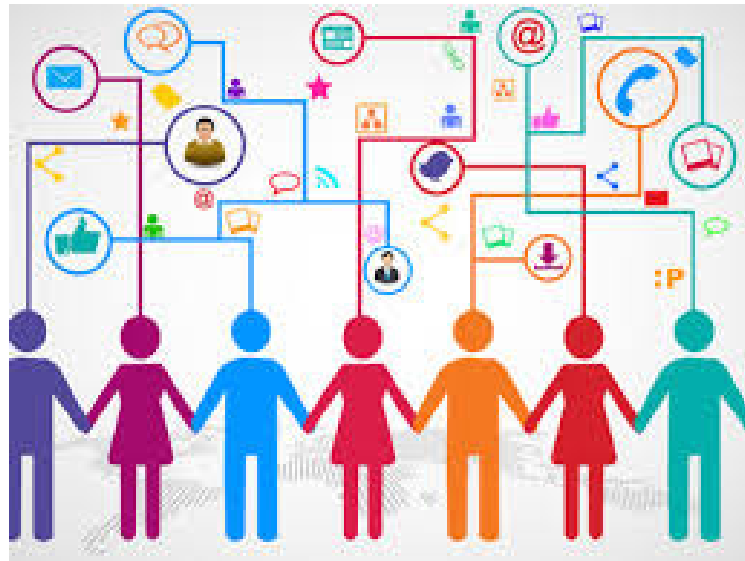


La manera de llevar a cabo la comunicación interna<sup>25</sup> dependerá del número de personas al que nos dirijamos y de los recursos disponibles. Cuando los empleados de cualquier organismo, empresa o institución entienden lo que ocurre y están completamente informados trabajan mejor, desarrollan sentimiento de orgullo hacia la organización, aumenta la lealtad y mejora la eficiencia y el compromiso creando una reacción en cadena ya que trasladarán el buen sentimiento a su ámbito de influencia fuera de la organización ayudando a mejorar su imagen.

Para conseguir estos resultados debemos empezar por construir unos principios claros de la organización que lleguen a todo el personal vinculado y que sean fáciles de retener en la memoria (es un eslogan que nos identifique y resuma nuestras bondades), mantener reuniones periódicas con todo el personal para intercambiar informaciones y visiones, poner a su disposición buzones de sugerencias, boletines informativos, carteles y pancartas, utilizar la intranet y los correos electrónicos como vía de información, orientar e integrar a los recién llegados y crear guías informativas entre otras iniciativas.

---

<sup>25</sup> Pozo Lite, Marisa del.: "Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica". Fragua, Madrid, 1997.



Existen además otras propuestas de comunicación interna que supone la creación de un proceso comunicativo para la consecución de unos objetivos: elaborando una auditoria de comunicación, construyendo la identidad corporativa, haciendo el diagnóstico de la cultura de la organización, fomentando los canales de comunicación, identificando a nuestros públicos internos, conociendo sus necesidades de información e informando de forma rápida y eficaz, editando un boletín interno, garantizando los grupos de discusión y fomentando la participación en la toma de decisiones y en definitiva creando un buen clima de comunicación interna.



Es fundamental para asegurar el éxito de la comunicación interna que se lidere desde el más alto nivel de la empresa, sólo será eficaz cuando esté incorporada en la cultura empresarial. El proceso de comunicación interna, no debe entenderse como un proceso en una única dirección, si no que es la participación de ambas partes la que conseguirá satisfacer las necesidades de ambas y crear un buen clima. Es así muy importante el feedback o retroalimentación que se produzca por ambas partes en la comunicación interna. Uno de los propósitos de la comunicación interna es optimizar la circulación de información descendente y ascendente dentro de la organización. Para ello es preciso desarrollar un buen sistema de gestión de la información y la documentación. De modo resumido las tareas más relevantes en el ámbito de la comunicación interna son:

- Definir las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesarias.



- Captar los flujos de información y generar comunicación.
  
- Dotar a la empresa de un sistema de información y gestión del conocimiento.
  
- Desarrollar las comunicaciones internas: revistas, boletines, intranet, manual de acogida.
  
- Proponer iniciativas que estimulen al personal.
  
- Colaborar con las áreas de recursos humanos y formación.
  
- Definir indicadores y medir los resultados de las acciones.
  
- Reforzar la cultura organizacional.

### **3.4 RELACIONES PÚBLICAS**

#### **Relaciones públicas**

El principal objetivo de las relaciones públicas (RR.PP) es conseguir que la empresa tenga una imagen positiva y un reconocimiento en la sociedad. Su trabajo se centra en abrir vías de diálogo y establecer relaciones, eficaces, de forma permanente con todos los públicos a los



que se dirige la empresa. Las Relaciones Públicas<sup>26</sup> mucho tienen que ver con técnicas de persuasión. Propuestas de Relaciones Institucionales:

- .- Relación con altos cargos directivos.
- .- Relación con los protagonistas políticos.
- .- Relaciones con el mundo cultural y académico.
- .- Relación con otros líderes de opinión.
- .- Contactos con las asociaciones profesionales y sindicales.
- .- Organización de eventos.
- .- Participación en ferias y exposiciones.
- .- Reuniones con los expertos del sector.
- .- Identificación de los escenarios institucionales.
- .- Relaciones con los competidores.
- .- Acciones de patrocinio y mecenazgo.
- .- Premios y galardones.
- .- Actos y actividades externas.

---

<sup>26</sup> Barquero, J.D., Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999



### **Gabinete de prensa**

Se ha convertido en un departamento profesionalizado que genera mucha información y aprovecha todas las oportunidades de la comunicación. El gabinete de prensa<sup>27</sup> se constituye como portavoz de la empresa tratando de alcanzar la mayor difusión posible en la divulgación de los mensajes de la empresa. Una de las pautas para lograr el éxito y que los medios presten atención a la información que la empresa genera es supeditar toda información al principio de primacía de la información, es cual se basa en el hecho de que haya que decir algo (informar), se argumente y sea interesante.

Son muchas las opiniones de las principales funciones de un gabinete de comunicación, aunque en general, la mayoría de los autores están de acuerdo en las siguientes:

---

<sup>27</sup> Ramirez, Txema.: "Los gabinetes de comunicación, funciones, disfunciones e incidencias". Bosch, Barcelona 1995.



- Organizar los canales de comunicación. Los gabinetes de comunicación son un sistema para canalizar toda la información disponible en una empresa o institución, con el objetivo concreto de obtener una comunicación eficaz. Como se sabe la comunicación eficaz es aquella que cumple con los objetivos y propósitos de comunicación previamente planteados en un plan estratégico.

- Ofrecer las distintas respuestas comunicativas. Los gabinetes de comunicación deben tener inexcusablemente los mecanismos de respuesta, para informar sobre todo aquello que afecte a la organización

- Gestión de la información. La más excelente y minuciosa gestión de todos los procesos comunicativos, dentro y fuera de la organización, para lo cual es preciso adoptar fórmulas de evaluación y de producción de informaciones diversas

- Las políticas comunicativas. Las organizaciones más avanzadas cuentan con una política de comunicación que debe ser formulada y ejecutada con eficacia por el gabinete. Las políticas comunicativas deben construir la imagen corporativa y el posicionamiento de la organización, por medio de planes concretos de comunicación.

### **Protocolo y relaciones institucionales**

Atender de forma adecuada a las visitas, a los proveedores, a los clientes; tener unas relaciones cordiales y fluidas con otras empresas, con instituciones y organismos, tanto oficiales como privados. Pero el



protocolo<sup>28</sup> no sólo se limita a las relaciones interpersonales, sino va más allá estableciendo procedimientos adecuados sobre cómo realizar invitaciones, como sentar a las personas en la mesa, cómo saludar, cómo ir vestido/a o cómo tener en cuenta aspectos sobre la discapacidad a la hora de gestionar un evento.

En definitiva el protocolo se centra en plantear una serie de reglas o procedimientos y conductas sociales para lograr una gestión correcta y educada en la forma de relacionarse con otras personas y con otras empresas y entidades y todo lo que les rodea.

### **Gestión de eventos**

La gestión de eventos consiste en la organización y gestión adecuada de reuniones, jornadas, conferencias, congresos o actos de mayor envergadura. En los que debe buscarse el confort y satisfacción de todos los participantes. Existen diferentes aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de organizar un evento:

- Lugar: facilidad de acceso, acorde a la imagen de la empresa.
- Fecha y horario: adecuación y disponibilidad. Idoneidad con otros eventos.
- Ambientación: iluminación, megafonía, accesos, número de asistentes, cartelería, protocolo.

---

<sup>28</sup> SANJUÁN MONFORTE José Carlos, Introducción al Protocolo Oficial del Reino de España y de la Unión Europea, Ed. Unión Eléctrica Fenosa, 2001



- Contratación de los servicios: catering, vídeo, grabación, azafatas...
- Captación de asistentes
- Ponentes: gestión de sus viajes, recepción, recopilación de las ponencias
- Materiales: diseño y entrega de materiales.
- Acreditaciones y difusión



### **Patrocinio o sponsoring y mecenazgo o patrocinio cultural**

El patrocinio es una actividad que consiste en prestar apoyo a un determinado evento o entidad. Cada vez cuentan con mayor importancia las acciones de patrocinio que contribuyen a aumentar la notoriedad de la marca y asociar los valores positivos del evento con la marca. Por ello es importante una cuidadosa selección de aquellos eventos, actividades o personas que la marca vaya a patrocinar, y que por lo tanto representarán a la marca, pues en caso de que los resultados sean negativos, estos se asociarán a la marca.



El mecenazgo por su parte consiste más en la contribución única que la empresa realiza a una persona con el fin de contribuir a su carrera u obra dado el interés general para el conjunto de la sociedad.

### **3.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

La responsabilidad social corporativa (RSC), responsabilidad social empresarial (RSE) o la responsabilidad social (RS) no es una obligación en la empresa. Cuando hablamos de RSC<sup>29</sup> estamos hablando de un compromiso, un convencimiento de la empresa y también de sus trabajadores en realizar acciones comprometidas con la sociedad. Es una política que afecta de manera global a todas las áreas de negocio de la empresa. Cuya esencia está en el compromiso ético. La RSC no debe ser entendida como un gasto, sino como una inversión. Los resultados más evidentes se retornan en trabajadores satisfechos y mejora del entorno social. La comunicación interna es clave en el buen funcionamiento de las acciones de Responsabilidad Social<sup>30</sup> en las empresas.

De manera concreta los principales compromisos de cualquier política de Responsabilidad Social Corporativa giran en torno a los siguientes aspectos:

- Desarrollo sostenible y creación de riqueza.
- Mejora del entorno social.

---

<sup>29</sup> Fundación Empresa y Sociedad. La empresa que viene. Responsabilidad y acción social en la empresa del futuro. Madrid, 2001

<sup>30</sup> Carneiro Caneda, M.: “ La responsabilidad Social Corporativa Interna”. Esic, Madrid, 2004.

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



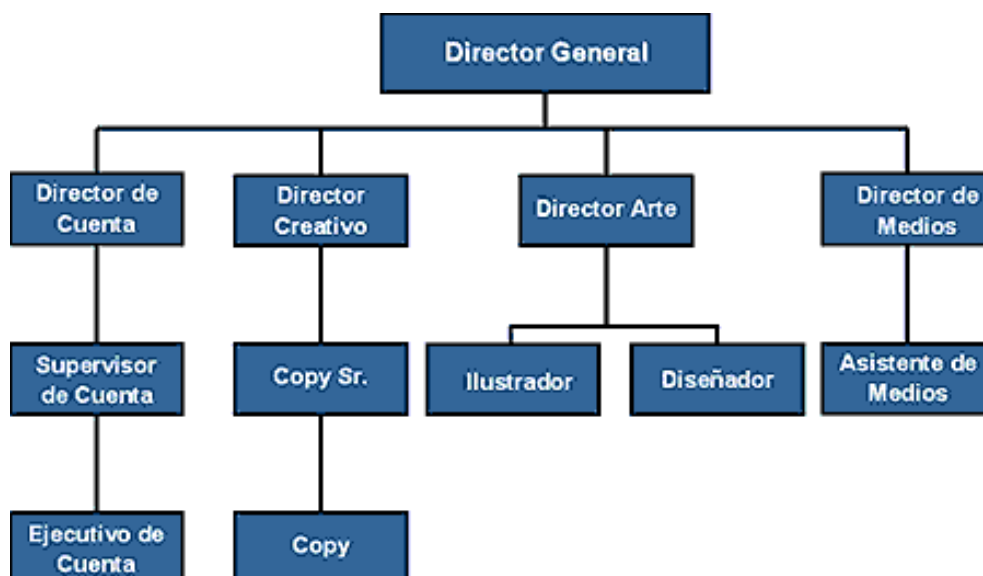
- Respeto a los derechos humanos.
- Preocupación y cuidado del medio ambiente...etc



## 4. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

### 4.1 ORGANIGRAMA

No existe una tipología única ni una estructura fija para el departamento de comunicación, ya que en cada caso dependerá de las necesidades y del tamaño de la empresa. Con seguridad lo único cierto es que cuando la empresa crece, crece la necesidad de contar con un departamento o un responsable que se encargue de esta función. Con carácter general el responsable de comunicación depende directamente del primer nivel directivo de la empresa, ya sea el director general o la presidencia.





## 4.2 TAREAS DE LOS RESPONSABLES

La labor principal de la persona responsable de la comunicación en la empresa es la de establecer el contacto con los diferentes públicos objetivo de la empresa, tanto internos como externos. Depende la planificación, gestión y control del plan de comunicación<sup>31</sup> integral que con carácter anual debe realizar la empresa. En este sentido, su función no sólo se limita a la coordinación, si no que va mucho más allá siendo la persona responsable de la estrategia de comunicación.

Resumidas sus tareas y cometidos son:

- Integrar y dar coherencia. La imagen de la empresa no puede resultar arbitraria. Elabora el manual de identidad corporativa.
- Elaborar el plan de comunicación anual, en el que establece la estrategia de comunicación y elabora el mensaje a transmitir.
- Construir el posicionamiento de la empresa y direccionar a la empresa para la consecución de los objetivos.
- Reforzar la imagen interna y externa, logrando que ambas se desarrollen de modo organizado y en la misma línea.
- Relacionarse con el resto de departamentos y proveer a estos de la información y los materiales que necesiten.
- Gestionar la relación con los medios de comunicación.
- Desarrollar y poner en marcha comunicación de crisis en los casos que sea necesaria.

---

<sup>31</sup> Lucas Martín, Antonio.: "La comunicación en las empresas y en las organizaciones". Bosch, Barcelona 1997.



- Liderar la Responsabilidad Social Corporativa.

Todas estas acciones se planificarán con la dirección que será quien apruebe las líneas maestras del Plan de Comunicación Anual

#### **4.3- LA IMPORTANCIA DEL GABINETE DE COMUNICACIÓN ANTE UNA CRISIS**

Las empresas, administraciones y otras entidades u organismos cuentan con gabinetes de comunicación con el objetivo de dirigir las acciones comunicativas realizadas para difundir unos mensajes interesados dirigidos a unos públicos determinados y concretos con el objetivo de crear una imagen positiva en la mente de los ciudadanos.

Se trata de una comunicación pública, utilizada por los gabinetes, los asesores de imagen y organismos de diversa índole, con la que se hace llegar a los medios informativos, al hilo de los acontecimientos de actualidad, diversos mensajes con la finalidad de promocionar instituciones, empresas, entidades y personas, ideas y valores, pautas y estilos de conducta, productos y servicios, símbolos y marcas.

Esta comunicación<sup>32</sup> se hace todavía más necesaria cuando se produce una situación de crisis, siendo imprescindible desarrollar un modelo de comunicación, relacionado con la comunicación persuasiva y las técnicas de negociación, aplicado a las situaciones de crisis y de conflicto.

---

<sup>32</sup> Costa, Joan: "La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de gestión". Paidós, Barcelona, 2001.



#### **4.4 EL PAPEL DEL GABINETE DE COMUNICACIÓN**

Muchas son las opiniones de las principales funciones de un gabinete de comunicación y a veces se confunden con las propias de otros comités del mundo de la comunicación. En general, la mayoría de los autores están de acuerdo en las siguientes:

1.- Organizar los canales de comunicación.

Los gabinetes de comunicación son un sistema para canalizar toda la información disponible en una empresa o institución, con el objetivo concreto de obtener una comunicación eficaz. Como se sabe la comunicación eficaz es aquella que cumple con los objetivos y propósitos de comunicación previamente planteados.

2.- Ofrecer las distintas respuestas comunicativas.

Los gabinetes de comunicación deben tener inexcusablemente los mecanismos de respuesta, para informar sobre todo aquello que afecte a la organización.

3.- La gestión de la información.

La más excelente y minuciosa gestión de todos los procesos comunicativos, dentro y fuera de la organización, para lo cual es preciso



adoptar fórmulas de evaluación y de producción de informaciones diversas.

#### 4.- Las políticas comunicativas.

Las organizaciones más avanzadas cuentan con una política de comunicación que debe ser formulada y ejecutada con eficacia por el gabinete. Las políticas comunicativas deben construir la imagen corporativa y el posicionamiento de, por medios de planes concretos de comunicación.

### **4.5 CÓMO DESEMPEÑA SU PAPEL EL GABINETE DE COMUNICACIÓN**

Las principales actividades de los gabinetes de comunicación<sup>33</sup> son:

- 1.- El seguimiento de la actualidad económica, política y social.
- 2.- La investigación de las líneas editoriales de los medios.
- 3.- El conocimiento y relación con los periodistas.
- 4.- El análisis de las tendencias dominantes de la opinión pública.
- 5.- La investigación de las opiniones de los públicos de la institución.
- 6.- El análisis y evaluación del comportamiento de los líderes de opinión.
- 7.- La creación de un clima de opinión favorable a la institución.

---

<sup>33</sup> La Casa, S, Antonio.: "Gestión de la Comunicación empresarial". Gestión 2000. Madrid, 2004.



- 8.- El corregir y paliar las opiniones negativas sobre la institución.
- 9.- La elaboración de la comunicación para situaciones de crisis.
- 10.- El diseño de los proyectos de comunicación para un futuro próximo.



## 5- EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Para llevar a cabo una buena comunicación hay que trazar una clara planificación de las acciones comunicativas que una entidad va a llevar a cabo en un plazo de tiempo concreto. El documento que recoge esta planificación es el Plan Estratégico de Comunicación<sup>34</sup> o PEC.

Cada una de las acciones planificadas es el resultado de los objetivos que la organización persigue con un público determinado y en un contexto dado. Partiendo de un análisis previo, realizado a través de procedimientos como un Mapa Integral de Comunicación (MIC), se determinan cuáles son los objetivos que perseguimos con el público con el que interactuamos para después definir acciones específicas orientadas al logro de estos objetivos.

El Plan de Comunicación, nos garantiza una distribución de recursos más eficiente ofreciendo un panorama completo de las acciones que está desarrollando la entidad en un momento concreto y evaluando si es necesario rectificar o mejorar acciones, diseñar nuevas o suprimir las que no resulten “rentables”.

El índice de un Plan Estratégico de Comunicación se podría resumir en:

---

<sup>34</sup> Ver capítulo 12 de la presente investigación en la que se detalla el Plan de Comunicación de Grupo Rayet. S.A.



Introducción

Misión

Visión

Objetivos

Análisis de la situación

El área de comunicación

Planificación de la comunicación

Públicos internos

Públicos externos

Evaluación de los objetivos y las acciones

El Plan de Comunicación además de ayudarnos a planificar las acciones cotidianas nos servirá como herramienta de gran utilidad en situaciones de crisis, ayudándonos eficazmente a buscar soluciones para situaciones inesperadas. Todo plan de comunicación debe completarse con su correspondiente Manual de Crisis, en el que se propongan situaciones de conflicto a las que hipotéticamente se podría enfrentar la empresa o entidad.

Son los gabinetes de comunicación de empresas e instituciones quienes tienen como uno de sus cometidos principales la elaboración de un plan de comunicación. La finalidad de ésta planificación es el cumplimiento de los objetivos comunicativos establecidos de antemano.

El primer paso para hacer un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) es la realización de un diagnóstico. El comunicador debe revisar la



organización igual que lo haría un médico a un paciente. Después hará un balance de los canales de comunicación existentes y de los problemas internos y externos, así como conocer los objetivos estratégicos de la empresa, procurando obtener el mayor conocimiento posible sobre el cliente para poder empezar.

Dentro del diagnóstico se identifican los puntos fuertes y débiles de la comunicación dentro de la compañía. Se realizará una descripción de los stakeholders y de los factores del entorno que favorecen o entorpecen los canales de comunicación.

## **5.1 ANÁLISIS DAFO**

Una herramienta clásica y útil en esta fase de diagnóstico es el análisis DAFO. En él, se describe y analiza las fortalezas (internas), las oportunidades (externas), las debilidades (internas) y las amenazas (externas).



*Ejemplo de un DAFO del sector sanitario donde se evalúan sus características internas y externas*

En el artículo *Cómo hacer un análisis DAFO*, publicado en el blog *prisma Internet marketing*<sup>35</sup>, se hace referencia a la necesidad de hacer éste DAFO referido a las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de nuestra empresas. De hecho, es una de las cuestiones que se plantean imprescindibles a la hora de comenzar ó no plantearse hacerlo.

Los autores de la publicación, no tienen ninguna duda y aseguran que: “Tu empresa necesita un análisis DAFO”. El quid de la cuestión lo

---

<sup>35</sup> Artículo *Cómo realizar un Dafo* publicado el 30 de mayo de 2013 en <http://www.prismainternetmarketing.com/blog/como-hacer-un-analisis-dafo/>



encontramos en ¿Cómo hacerlo, cómo lo ponemos en marcha, por dónde empezamos? Hay muchas maneras para llevarlo a cabo, pero lo habitual es que siempre responda a un esquema sencillo que se corresponde con las iniciales del mismo: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Así, vamos a observar, tal y como hemos señalado, que el análisis DAFO tiene dos partes, la interna que corresponderá a las Debilidades y Fortalezas y la externa, correspondiente a las Amenazas y Oportunidades. Por ello éste motivo, hay diferentes formas de comenzar un análisis DAFO, siendo lo lógico comenzar por hacer un análisis de nosotros mismos; es decir, de la parte interna de la organización. Dentro de ésta parte interna nos plantearemos algunas cuestiones como: ¿qué nos vamos a preguntar?, ¿Qué factores vamos a analizar?

Si hablamos de Factores Internos, nos vamos a referir a detectar las fortalezas y debilidades de la empresa, aquellas que originen ventajas o desventajas competitivas. Pueden ser analizados aspectos como:

Personas y habilidades

Recursos

Creatividad/Ideas / Innovación

Capacidad de gestión

Producto y Marketing

Operaciones

Economía y Finanzas



Si nos referimos a los Factores Externos, trataremos de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado y abarcaremos aspectos como:

Normativa vigente

Medio Ambiente

Fuentes de financiación

Productos / Servicios

Mercado Nacional e Internacional

Tecnología

Competidores

Proveedores

Consumidores

Contacto con otras empresas, competidores, empresas de tecnología

Una de las principales ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, en cualquier tipo de empresa y área de negocio. Además, tanto los análisis DAFO como las estrategias de comunicación no tienen que ser necesariamente de una empresa en global, sino que pueden estar orientadas a una situación concreta ó a un momento concreto, como podría ser en nuestro caso de estudio una crisis.

Lo primero que debemos hacer para comenzar a realizar el análisis es describir la situación actual de nuestra empresa o del departamento en cuestión al que vayamos a analizar, identificar las



estrategias, los cambios que se están produciendo en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones.

Esta primera toma de contacto, nos servirá de base para hacer un análisis histórico y para que nos anticipe actuaciones futuras. El DAFO nos ayuda a plantearnos las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, siendo conscientes de nuestras debilidades y fortalezas. Una vez que hayamos fijado los objetivos, que como hemos mencionado deben ser jerarquizados, reales y consistentes, pasaremos a elegir la estrategia más adecuada para conseguir llegar a ellos mediante diferentes acciones de marketing, comunicación y publicidad.

El análisis DAFO tiene una serie de fases<sup>36</sup>, partiendo de la base de que es un ciclo que tiene que estar planeado y medido para finalmente concretarse en la toma de una decisión acerca del asunto objeto de análisis. Para ello tomaremos también datos del mercado como la opinión y los gustos de clientes actuales y potenciales, indagaremos en la competencia y en el entorno teniendo en cuenta datos como el marco legal, demográfico ó las tendencias. También pasaremos a la elaboración preliminar de nuestro DAFO por parte de la dirección de la empresa y su posterior contraste con la opinión e información de los empleados; diseñaremos los objetivos y elaboraremos la estrategia adecuada para corregir debilidades y aprovechar las fortalezas, para poner en marcha el plan de acción a seguir.

---

<sup>36</sup> Borja L. y Casado F., Marketing Estratégico. Hispano Europea, Barcelona, 1990



Una vez se ha realizado el diagnóstico, a través de diferentes fuentes de datos se procede a la creación del Plan con el que trataremos de garantizar una distribución más eficiente de recursos ofreciendo un mapa completo de las acciones que se desarrollan en la entidad en un momento concreto y evaluando si fuera necesario rectificar o mejorar acciones, iniciar nuevas o eliminar las que no resulten “rentables”.



El Plan de Comunicación además de ayudarnos a planificar las acciones cotidianas nos servirá como herramienta de gran utilidad en situaciones de crisis, ayudándonos eficazmente a buscar soluciones para situaciones inesperadas. Todo Plan de comunicación debe completarse con un Manual de Crisis en el que se propongan situaciones de conflicto a las que hipotéticamente se podría enfrentar la empresa o entidad

Son los gabinetes de comunicación de empresas e instituciones quienes tienen como uno de sus cometidos principales la elaboración de un plan de comunicación. La finalidad de esta planificación es el cumplimiento de los objetivos comunicativos establecidos de antemano.



## 5.2 MISION, VISIÓN Y VALORES EN EL PEC

- Misión
- Visión
- Valores

En el Plan de Comunicación de toda organización van a jugar un papel de gran importancia, la misión, visión y los valores que tenga mi empresa ó entidad. Son las tres maneras en que mi empresa garantiza que dispone de una declaración explicita y compartida de lo que es y de lo que aspira a ser.

Conociendo mejor su misión, visión y valores se podrán orientar mejor sus acciones de marketing y afrontar de forma optima sus imprevistos, ya que todos los miembros de la organización, tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes aspiran a ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.



Misión: nos informa principalmente de cual es nuestra labor o actividad en el mercado, y, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido, haciendo un paréntesis e hincapié en la singularidad ó particularidad mediante la que desarrolla su labor o actividad. A la hora de definir la misión de nuestra empresa, podemos responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es el negocio?, ¿a que nos dedicamos?, ¿nuestra razón de ser?, ¿cuál es nuestro publico objetivo?, ¿y nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿tenemos ventajas competitivas?, ¿en qué nos diferenciamos de nuestros competidores?

Visión: Explicita las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas, tienen que ser realistas y alcanzables, ya que la visión tiene carácter inspirador y motivador. Para definir la visión de nuestra empresa, ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero llegar en el futuro?, ¿para quién lo hago?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

Valores: hacen referencia a los principios éticos sobre los que asentar la cultura de nuestra empresa y que nos permiten diseñar pautas de comportamiento. Son en definitiva la personalidad de nuestra empresa, teniendo que plasmar la realidad. Por ello, lo ideal es formular entre 6 y 7 valores, ya que si incluimos muchos más, podemos perder credibilidad. Las preguntas que nos pueden ayudar a definir nuestros valores corporativos son ¿como somos?, ¿en que creemos?...etc



Ejemplo práctico real de la marca Coca-cola<sup>37</sup>:

*Coca-Cola es la mayor compañía de bebidas del mundo. A través de 500 marcas de bebidas con y sin gas, y del sistema de distribución de bebidas más grande del mundo, consumidores de más de 200 países disfrutan de casi 1.600 consumiciones al día. A escala mundial, somos el primer proveedor de bebidas carbonatadas, zumos y bebidas a base de zumo, así como de tes y cafés listos para tomar.*

*En Febrero de 2013 nace Coca-Cola Iberian Partners, embotellador de Coca-Cola para España, Portugal y Andorra como resultado de la integración de los 8 embotelladores existentes en este territorio. Además de patrocinar eventos deportivos, culturales y sociales, mantiene un compromiso con la sociedad y el medio ambiente.*

*En España, Coca-Cola es la marca favorita y la más vinculada con la felicidad. Los principios que nos han llevado a conseguirlo se recogen en la misión, la visión y los valores de la Compañía. Con ellos, orientados por la VISIÓN 2020 de Coca-Cola, buscamos estar preparados para un futuro más sostenible.*

#### *Nuestra misión*

*Define el objetivo de Coca-Cola a largo plazo como empresa, y es el criterio de peso de las actuaciones y decisiones que tomamos para lograr tres metas fundamentales:*

#### *Refrescar al mundo*

---

<sup>37</sup>Ejemplo práctico extraído de la página oficial de Coca-Cola <http://www.cocacola.es/informacion/vision-mision-valores#.VRKS39Jwta0>



*Inspirar momentos de optimismo y felicidad*

*Crear valor y marcar la diferencia*

*Nuestros valores*

*Guían las acciones y el comportamiento de The Coca-Cola Company en el mundo, y son:*

*Liderazgo: esforzarse en dar forma a un futuro mejor.*

*Colaboración: potenciar el talento colectivo.*

*Integridad: ser transparentes.*

*Rendir cuentas: ser responsables.*

*Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente.*

*Diversidad: contar con un amplio abanico de marcas y ser tan inclusivos como ellas.*

*Calidad: búsqueda de la excelencia.*

*Nuestra visión*

*Es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr para conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento. Con ella, se pretenden lograr unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:*

*Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas.*

*Bebidas: Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.*

*Socios: Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.*

*Planeta: Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.*



*Beneficio: Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.*

*Productividad: Ser una organización eficaz y dinámica.*

*Una cultura ganadora: Nuestra cultura ganadora define las actitudes y comportamientos que serán necesarios para hacer de nuestra VISIÓN 2020 una realidad.*

*Nos centramos en el mercado: Nos centramos en las necesidades de nuestros consumidores, clientes y franquiciados*

*Salimos al mercado: escuchamos, observamos y aprendemos*

*Poseemos un punto de vista global*

*Nos centramos en la ejecución en el mercado cada día*

*Nuestra curiosidad es insaciable*

*Trabajamos de manera inteligente*

*Actuamos de forma urgente*

*Estamos abiertos al cambio*

*Tenemos la valentía de cambiar nuestro camino cuando es necesario*

*Siempre intentamos mejorar*

*Trabajamos de forma eficiente*

*Nos comportamos como propietarios*

*Tomamos responsabilidad por nuestras acciones o por nuestra falta de acción*

*Administramos los activos del sistema y nos centramos en la creación de valor*

*Recompensamos a nuestra gente por asumir riesgos y encontrar mejores formas de solucionar los problemas*



*Aprendemos de los resultados anteriores -- de lo que funcionó y de lo que no*

*Somos nuestra marca*

*Inspiramos creatividad, pasión, optimismo y diversión*





### 5.3 OBJETIVOS DEL PLAN

Parece sensato que lo primero que se debe definir en un Plan Estratégico de Comunicación son los objetivos a alcanzar, y que estos a su vez, deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la corporación debiendo responder a los problemas encontrados en el diagnóstico de situación. Estos objetivos deberán ser mensurables y alcanzables. Así, los principales objetivos del Plan son:

- Dimensionar la actividad de comunicación en toda la empresa.
  
- Recoger las diferentes herramientas disponibles en cada ámbito para la gestión de la comunicación. Todas las personas de la empresa comunican, y dependiendo de su posición y responsabilidades, su comunicación será más o menos crítica, pero igualmente importante y su gestión debe de ser correcta y coordinada con el resto de la organización.
  
- Promover el alineamiento estratégico de comunicación de la compañía para asegurar mayor coordinación, efectividad, coherencia y sinergia con las acciones de comunicación. Será capaz de agregar valores y contribuir de manera decisiva al fortalecimiento de la imagen de la empresa y al cumplimiento de su misión.
  
- Actualizar valores a la marca y promover la imagen interna y externa de la entidad.



- Unificar discursos y compartir información para mejorar el desempeño de la comunicación de la organización dirigida a los diferentes públicos objetivos.

- Crear un patrón de identidad visual e incorporarlo en las acciones de comunicación.

- Incentivar y motivar a los colaboradores, para mejorar el ambiente interno y difundir valores como el compañerismo.

- Innovar el sistema de comunicación corporativa adaptándolo a nuevos recursos tecnológicos y usando mejor el potencial de Internet.

Una vez establecidos los objetivos, trazaremos la estrategia de comunicación. Entendida ésta como la idea ó el camino pensado para alcanzar los objetivos planteados, podría responder a la pregunta ¿Cómo voy a alcanzar los objetivos? La estrategia se compondrá de tácticas y acciones. Las tácticas son el paso a paso y en las acciones se detalla todo lo que se realizará en cada táctica. Es ésta una buena fase para trabajar la creatividad.

Por otra parte, es interesante trabajar sobre el mensaje clave, habiéndose comprobado que cuando un mensaje es reiterativo crea conciencia y se mantiene en el público de manera más rápida y efectiva.



## 5.4 LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La comunicación estratégica, siguiendo Herrera Martínez (2004) y Omalendi (2003)<sup>38</sup>, debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. El proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y seleccionados sus objetivos a corto y largo plazo, determina las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para la puesta en marcha de esas estrategias.

Para conseguir una buena planificación es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y estudiar cómo mejorar la atención a su público externo, teniendo en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de obstáculos que pueden dificultar la capacidad de respuesta de la organización.

---

<sup>38</sup> Herrera Martínez, Gabriela, ¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional? Ed. Mico Panocho, Argentina 2004.

Omalendi, Gabriela, Cómo realizar un plan de comunicación. Ed. Dick Bigh, Argentina 2003.



Cuando pretendamos una comunicación estratégica eficaz, también hay que tener en cuenta las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización y determinar qué es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían ser inadecuados a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo.

Si no hubiera coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, estaríamos frente a una organización que desconoce su utilidad real. De ésta manera, un efectivo plan estratégico ayuda a equilibrar estas tres fuerzas y a reconocer potencialidades y limitaciones para así aprovechar los desafíos y encarar los riesgos. Con esto estamos haciendo referencia al análisis DAFO que ya hemos explicado anteriormente.

Podemos asegurar que la comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión y de control. Por su parte, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, ya que contiene una serie de decisiones programadas para ejecutar en el futuro. Mientras, un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de hacer una gestión más eficiente, haciendo uso de menos recursos humanos y materiales, y promoviendo la participación del receptor, para que intervenga de manera directa.

La planificación estratégica de la comunicación genera además fuerzas de cambio que evitan que, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, De ahí la importancia de la planificación en las organizaciones para evitar las actuaciones impulsivas ante estímulos externos o procedimientos viciados.



## 5.5 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

En éste apartado vamos a tratar de hacer hincapié y de ahondar más en todo lo explicado en el punto 5.2 El Plan de Comunicación. Según Herrera Martínez (2004) y Olamendi (2003)<sup>39</sup>, “Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados”. Este plan debe ir de la mano del resto de planes de la organización y nunca pueden contradecirse, por el contrario todos ellos, deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la empresa.

Tradicionalmente, la comunicación no ha tenido la importancia que debería haber tenido y que poco a poco va adquiriendo en las últimas décadas. Se ha comprobado que una sola acción de comunicación no dará resultados para las necesidades de la organización y que en ocasiones se vuelven en contra.

Gabriela Herrera Martínez, en su libro *¿Vale la pena invertir en comunicación?*, recomienda asumir el compromiso de elaborar un trabajo serio y responsable, basado en la investigación de las necesidades reales, las posibilidades y en particular el contar con la orientación de un personal con los conocimientos profesionales especializados en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación.

---

<sup>39</sup> Herrera Martínez, Gabriela, *Vale la pena invertir en comunicación organizacional?* Ed. Mico Panoch, Argentina 2004.

Olamendi, Gabriela, *Cómo realizar un plan de comunicación.* Ed. Dick Bigh, Argentina 2003.



“Antes de implantar algo en materia de comunicación corporativa, considere seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado”. (Herrera, 2004)

Herrera hace énfasis en que la comunicación organizacional, bien llevada a la práctica es un proceso y un esfuerzo permanente que debe ser considerado como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una organización, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual o circunstancial.

Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo y evitar así “los dobles filos que pueden representar las acciones aisladas y no expertas” que un especialista en la materia aplique los cuatro pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización.

Existen cuatro pasos básicos, que son los siguientes:

#### 1. Investigación.

Hacer un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Lo que permitirá conocer el estado de la organización y sus necesidades en términos reales.



## 2. Programación.

Se decide y propone la forma de solucionar el problema ó satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. En esta etapa se temporalizan las estrategias que se llevarán a cabo, de la forma más completa posible (incluyendo recursos, presupuestos y evaluación). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.

## 3. Implantación del plan estratégico de comunicación:

Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado.

## 4. Evaluación.

En ésta etapa se conoce cuántas de las estrategias planteadas fueron aceptadas, aprobadas e implantadas, y si resultaron efectivas o no. Con esta fase, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo.



Por su parte, otra especialista en la materia, Gabriela Omalendi, en su libro: *Cómo realizar un plan de comunicación*, recomienda 8 fases en un plan estratégico de comunicación, a saber:

1. Análisis de la empresa.
2. Estudios del sector (mercado y competencia).
3. Objetivos espacio/temporales de la empresa.
4. Destinatarios principales y sus necesidades de información.
5. Planteamiento básico de la comunicación.
6. Mix de comunicación (selección de medios).
7. Calendario para todas las acciones.
8. Presupuesto.

Afirma que son muchos los logros que se pueden obtener con una buena comunicación y que esta se llevará a cabo a través de la implementación de un plan estratégico debidamente estructurado. Entre los logros menciona: coordinación, motivación y elementos facilitadores en la gestión.

A su entender, la coordinación permite las sinergias de las distintas partes involucradas de un proyecto. Respecto a la motivación afirma que al conocer de qué trata el proyecto, y al ver qué lugar ocupará cada integrante, les incentiva a proyectar los deseos particulares y facilita la adaptación al entorno cambiante en el que se haya inmersa la organización. Por su parte, los elementos facilitadores, son de gran importancia para la integración, el desarrollo personal y la participación activa de los miembros del equipo de trabajo.



El plan estratégico de comunicación es un elemento imprescindible en toda organización o proyecto y se debe desarrollar en varios pasos:

1. Con apoyo.
2. Realizando un diagnóstico.
3. Armando el plan.
4. Estableciendo la estrategia de comunicación.
5. Implementando el plan.

1. Conseguir apoyo: Un plan de comunicación debe tener apoyo de la alta dirección. Sin esto será muy difícil llevarlo a cabo. Es importante obtener el compromiso de los primeros responsables del proyecto.

2. Realizar un diagnóstico: El diagnóstico apunta a determinar cuál es la situación presente de la comunicación en la organización, investigar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el proyecto y en el plan de comunicación.

3. Armar el plan: incluye como tareas: definir objetivos y alcance, medios, planificar acciones, establecer los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones y saber cuál será la evaluación al cierre.

4. Establecer la estrategia de comunicación: que incluye difundir el proyecto, sensibilizar a los participantes y predisponerlos para que estén abiertos a recibir el mensaje.



5. Implementar el plan: etapa culminante del plan de comunicación, es la puesta en marcha. Deberá estar acompañada de un seguimiento continuo que retroalimente el proyecto.

Existen otras propuestas y todas coinciden en que un plan estratégico de comunicación debe ser un proceso pensado, mantenido en el tiempo y evaluado para hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que una toma de decisiones correcta que contribuya al éxito de cualquier logro en la Organización.



## **6- REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

Tomando como base todo lo anteriormente expuesto queremos ahondar un poco más en el Plan Estratégico de Comunicación de las organizaciones, tratando de darle un mayor sentido y de reformular algunos de sus puntos para conseguir que sea mucho más eficaz para la empresa. Reformularlo, no es más que volver a formularlo partiendo de la base de los aspectos, matices ó apartados que ésta investigación considera necesario para mejorarlo y que se convierta en una documento base, dotado de una serie de herramientas imprescindibles para la empresa.

Partiremos de la base de que la Comunicación es el modo ó manera mediante el cual la organización consigue convertir la estrategia en tarea de todos los integrantes de la organización. Debe perseguir la motivación de los miembros, los cuales van a ser capaces de retroalimentar a la gerencia y a la dirección. La compañía debe dar la máxima seriedad en su Plan de Comunicación, tanto en su diseño como en su puesta en marcha, debemos tener en cuenta que algunas fallan en la implementación de la estrategia y como consiguiente invalida todo el trabajo desarrollado previamente. Estrategia y acción deben estar íntimamente relacionadas.



La planificación, el diagnóstico, la correcta selección de los objetivos estratégicos, la alineación de toda la organización en torno a los objetivos y la puesta en marcha de las acciones comunicativas deben ser un “todo” unido y bien engranado que de lugar al mejor de los planes estratégicos de comunicación.

Uno de los objetivos de ésta reformulación del Plan de Comunicación es darle la importancia que le corresponde a la implicación de toda la organización en nuestra estrategia comunicativa, la cual fallará si los empleados no la entienden y no les hacemos partícipes, todos los miembros deben hacerla suya, comprenderla e interiorizarla de una manera natural. Tampoco será exitosa si los líderes no le dedican el tiempo suficiente ni si no se vinculan los presupuestos a la estrategia y/ó si no conseguimos definir los mensajes clave a nuestra medida.



Así podemos asegurar que los propósitos fundamentales en nuestra reformulación del Plan Estratégico (y basándonos en todo lo especificado anteriormente), serán entre otros:

- Fomentar que todas las personas de la organización entiendan con la mayor claridad posible la estrategia.

- La alineación de toda la organización hacia una visión común y una dirección compartida.

- Demostrar que los individuos dentro de la organización pueden ayudar a implementar la estrategia de comunicación.

- Alcanzar los objetivos estratégicos a través de la motivación



- Promover la retroalimentación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización



Una vez conseguidos estos propósitos, tendremos que trabajar en la definición de los públicos objetivos, para tener claro a quién voy a dirigir mi comunicación así como identificar los stakeholders (grupos de influencia para la organización).



## 6.1- DEFINIR EL MENSAJE CLAVE

El mensaje es el cimiento fundamental sobre el que se va a asentar la política y la estrategia de comunicación de las empresas. La organización debe tener muy claro qué quiere comunicar, cuál es el mensaje principal así como los mensajes secundarios que quiere hacer llegar a su público objetivo.

Los mensajes a diseñar para después ser comunicados, deben responder a las preguntas que se harían tanto dentro de la organización, los empleados, como fuera de la misma, nuestro público objetivo. Se suele decir, que si no te conocen, no existes, por ello, se considera que en negocios un buen producto tendrá que estar sujeto en la mayoría de las ocasiones a una buena promoción. En éste sentido, comunicar no se va a limitar a dar a conocer nuestros servicios, sino también a dirigir bien el mensaje y saberlo transmitir de la manera más óptima. En definitiva, en cualquier proyecto empresarial, el plan de comunicación es un elemento esencial.





En éste punto me gustaría mencionar los cinco consejos clave para elaborar un plan de comunicación y un buen mensaje comunicativo que recoge la página web [www.IDacción.com](http://www.IDacción.com):

1- Convéncete de que necesitas una estrategia comunicativa: De una manera u otra, y por pequeña que sea la empresa, es necesario planificar el mensaje para proyectarlo al público objetivo e idear cómo conectar mejor con él.

2- Piensa en digital: En un momento que Internet y las redes sociales tienen una presencia muy relevante en la vida cotidiana, es imprescindible, tenerlas en cuenta en la estrategia. Hay que pensar qué redes sociales se adaptan mejor al proyecto e incluir la comunicación digital en el plan de comunicación.

3- Desarrolla tus propias 6 W's: En el mundo del periodismo las 6 W's son las 6 preguntas que se deben responder en cualquier titular de una noticia: Who (quién), What (qué), Where (dónde), When (cuándo), Why (por qué) y How (cómo). Según el blog especializado PuroMarketing, un plan de comunicación digital parte de estas mismas preguntas. Responder estas preguntas será de gran utilidad cuándo lleguen otras más complicadas.

4- Escoge un modelo... ¡y confía en él!: Hay muchos modelos de Plan de Comunicación. Hay que buscar las características que mejor se adaptan a nuestro proyecto y comenzar a trabajar en el Plan, más tarde,



habrá tiempo de ampliar el plan de comunicación a medida que evolucione tu proyecto.

5- No esperes resultados inmediatos: Comunicar bien no es fácil, y encontrar la llave para transmitir nuestro mensaje de la mejor manera posible puede llevar un tiempo. Construir una marca es largo y parecerá que algunas de las medidas comunicativas llevan a ningún sitio. Todo lo se haga a favor para posicionar tu producto tendrá su beneficio en el futuro.

En definitiva podemos decir que el mensaje ó mensajes que escojamos para dar a conocer nuestros productos ó servicios, pueden marcar las pautas de nuestra labor y de nuestro Plan de Comunicación. Los mensajes seleccionados deberán ser claros, básicos y coherentes con el objetivo de que nos ayuden a posicionar el negocio.

Hector Meza en su artículo Cómo hacer mensajes clave efectivos (publicado en la web [www.infosol.com](http://www.infosol.com)) asegura que “el Mensaje debe adaptarse al Plan de Comunicación pues representa la fortaleza que da identidad, deriva en ventajas competitivas y permite alcanzar los objetivos de negocio de la compañía; también representa una táctica efectiva ante posibles crisis de Comunicación que dañan la imagen y la credibilidad de la empresa. Lo ideal es ser siempre el primero en comunicar y que la competencia no pueda o le resulte muy difícil imitar”.

También es cierto que el éxito mensaje dependerá de la manera de comunicarlo. Hoy en día, Internet y las Redes Sociales juegan un papel estelar ya que son capaces de llegar rápidamente a innumerables



personas e influir en sus opiniones conducta, por lo que es recomendable crear mensajes cada vez más estratégicos

El mensaje para los estrategas de Comunicación Organizacional ha de ser un arte de creatividad, personalidad y posicionamiento para la compañía, que influirá y tendrá un impacto dispar ante su audiencia y que para conseguir nuestros objetivos, deberemos trabajar en su segmentación por tipo de público y seleccionar el mejor canal para comunicarlo.

Una vez diseñados los mensajes hay que seleccionar los medios y los canales por los que los difundiremos y daremos a conocer. El seguimiento al impacto y focalización de los Mensajes emitidos es un asunto de tremenda importancia. Para ello, utilizaremos herramientas de comunicación, que nos ayuden a elegir la pauta a seguir para alcanzar mis metas de Comunicación.

Podemos concluir que un mal o buen manejo de los Mensajes, sobre todo en situaciones de crisis, puede manchar o favorecer la imagen y credibilidad de la compañía, incluso poner en duda o consolidar su existencia y parar o incentivar inversiones. Además debemos adaptar el mensaje a todos los soportes y a la realidad que estemos viviendo, teniendo muy en cuenta los nuevos medios de comunicación y canales que se presentan claves en la actualidad.



## 6.2 – SEGUIMIENTO Y CONTROL

En nuestra reformulación del Plan Estratégico de Comunicación las fases de seguimiento y control deben ser prioritarias teniéndolas que tener muy en cuenta en la fase de planificación. Si hemos insistido en que todos los miembros de la organización deben estar vinculados y deben conocer y participar en nuestro Plan de Comunicación, también debemos de ser conscientes y tener muy presente que ésta participación no es puntual sino que se debe mantener en el tiempo, ya que ésta es la única manera de que nuestro Plan Estratégico de Comunicación cumpla con los objetivos marcados.

Para que el seguimiento y el control sean efectivos, trataremos de elaborar que nos permita obtener información fiable del estado de cómo va avanzado nuestro Plan y si se van cumpliendo ó no los objetivos, lo que nos facilitará el control, y en caso de que se requiera, la adaptación de la planificación estratégica ante los nuevos escenarios que se nos pudieran presentar al encontrarnos con cambios durante el seguimiento, sistema que nos va a permitir adaptar el Plan Estratégico a las



cambiantes condiciones y situaciones, tanto a las internas como a las externas. Una vez identificadas dichas situaciones, podremos corregir el Plan si fuera preciso, retroalimentarlo, busca nuevas formas y métodos de actuar y en consecuencia, conseguir ser más eficientes en las actuaciones.

Si conseguimos tener un adecuado sistema de seguimiento, revisión y control, haremos posible:

- Que el Plan Estratégico no sea simplemente un documento, sino que se convierta en un instrumento de gestión flexible.

- Que se valore constantemente lo realizado y lo que quede pendiente de ser hecho.

- Que se apueste por el liderazgo dentro de la organización, que todos los miembros sientan la importancia que tiene el Responsable de la materia dentro de la empresa. Los esfuerzos que realiza para la consecución de las metas planteadas y la importancia que ello tiene para el conjunto del organismo y para la imagen de marca.

- Que en la organización seamos capaces de gestionar la diversidad y la diferencia, que sepamos adaptarnos a nuevos planteamientos y a nuevos modos de entender la comunicación y especialmente el Plan de Comunicación.

- Que las actuaciones que se lleven respondan a los objetivos y a las estrategias que previamente habíamos definido en nuestro Plan.



Consiguiendo así que haya coherencia entre las acciones y las medidas que llevemos a cabo y los objetivos del Plan.

- Que el resultado del impacto de las acciones que ejecutemos, se pueda evaluar, y en función de esto, planteemos posibles modificaciones en las mismas.

- Fortalecer el compromiso de logro y cumplimiento de los objetivos que hayamos marcado y en su caso, de los cambios a los que los tengamos que someter.

- Conseguir la integración total y a todos los niveles de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, fomentar el uso de Internet, de la web y de las redes sociales. Adentrar a nuestra empresa en el mundo digital, poniendo todas las precauciones posibles para evitar el efecto rebote y las consecuencias negativas, en la medida de lo posible.





### 6.3 LIDERAZGO Y ASERTIVIDAD

La palabra liderazgo<sup>40</sup>, “define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder”.

Podríamos afirmar que el liderazgo hace que alguien se diferencie del resto y que sea capaz de tomar decisiones para el grupo u organización de la que forma parte inspirando al resto alcanzar una meta común.

La capacidad de comunicación es fundamental para ser líder. Y no sólo en su vertiente de saber expresar claramente las ideas, también de saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo del grupo. Según Salovey y Mayer<sup>41</sup>, es fundamental contar con inteligencia emocional, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo del grupo.

Podemos afirmar que la labor del líder es establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas trabajen por alcanzarla y además lo deseen. Para sacar adelante una empresa u organización, el liderazgo es un elemento fundamental, como también lo es en otros ámbitos: deportes (dirigir un equipo a la victoria), educación (profesores y alumnos) y familia (padres tenidos como ejemplo).

---

<sup>40</sup> Según la web [www.definicionde.com](http://www.definicionde.com)

<sup>41</sup> Mayer, John D.; Salovey, Peter; Caruso, David R.; Emotional intelligence as a standard intelligence. Sitarenios, Gill. Emotion, Vol 1(3), Sep 2001



En un artículo de Pinzón Lizarraga<sup>42</sup>, se trata de demostrar el papel tan importante que tiene el gerente con respecto a sus empleados. Partiendo de la base de que una comunicación clara y continúa permite con mayor facilidad el logro de los objetivos. Un líder debe desarrollar eficazmente el proceso de comunicación para conseguir eficacia en el liderazgo y así intervenir en el cambio de la cultura empresarial. La comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa ya que juega un papel importante en la creación, mantenimiento y mejora de la cultura e identidad corporativa.

Los líderes tratarán de lograr que la comunicación se sitúe en el lugar que le corresponde como herramienta de estrategia de negocio. Para que se le dé el lugar que le corresponde, el responsable de la comunicación tendrá que conseguir influencia en el nivel directivo y a su vez escuchar al cliente interno. Así podríamos concluir que si un comunicador empresarial no tiene liderazgo, no puede serlo y también que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación ya que para desempeñar cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento comunicativo (recopilar, procesar y emitir mensajes).

Es necesario hablar de la relación entre liderazgo y comunicación, haciendo referencia a la necesidad de que el líder sea capaz de llevar a cabo procesos comunicativos con los miembros de la empresa, transmitiéndoles su visión, misión y objetivos. La persona encargada de la comunicación tanto interna como externa está cerca de la dirección

---

<sup>42</sup> Pinzón Lizarraga, S. es Water and Governance Consultant Mérida y alrededores, México Servicios públicos



general porque tiene mucho vínculo entre el personal de línea y la dirección, pero también es mediador de lo que sucede y por supuesto, tiene que ser líder. El responsable de comunicación también debe ser un líder fuera de la empresa para lograr productividad y eficiencia.

Respecto a la Asertividad, la podemos considerar una parte de las habilidades sociales, concretamente la que reúne conductas y pensamientos que permiten a cada persona defender sus derechos sin agredir ni ser agredido por los demás.



Un ejemplo de Asertividad podría ser nuestra conducta ante un problema en un restaurante. ¿Qué haríamos si nos encontramos un pelo en nuestro plato de comida? Podríamos:

Callarnos y comernos la comida servida

Alterarnos enormemente y “montar” un escándalo en el local



Avisar al camarero de manera educada y pedirle que nos cambie el plato

El concepto de estilo asertivo<sup>43</sup> se ejemplificaría en el último caso, mientras que los otros dos representan el estilo pasivo ó el agresivo. Es importante tener en cuenta estas conductas para nuestro comportamiento en la vida social, el estilo asertivo es algo que podemos ir adquiriendo con la práctica. De hecho, se puede hablar incluso de entrenamiento asertivo, consistente en enseñar a la gente que tiene derecho a defender sus derechos y opiniones.

Además hay creencias relativas a la comunicación tanto personal como empresarial que merece la pena ser matizadas.

- Es de mala educación interrumpir. Todas las personas tienen derecho a interrumpir al interlocutor, si esa interrupción se produce de manera educada y con el fin de pedir una explicación ó aclaración.

- Tenemos derecho a decir "NO". Incluso en las negociaciones empresariales más importantes no hay que tener miedo al fracaso por dejar claras nuestras opiniones y nuestros puntos de vista. De hecho, ello nos ayudará a hacernos respetar a nosotros y a la empresa que representamos ante los demás.

Y es que ser asertivo no significa llevar siempre la razón, sino poder expresar nuestras opiniones y puntos de vista, dando lugar a

---

<sup>43</sup> Olga Castanyer y Estela Ortega. Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso. Ed: Random Mondadori, 2013



nuestro interlocutor a discutir las y llegar a un entendimiento. En el ámbito laboral, la asertividad implica que haya trabajadores que sean capaces de expresarse con naturalidad, respetando las ideas del resto y exponiendo sus puntos de vista, abogando por la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.



En los trabajos de hoy en día, la asertividad tiene una importante connotación ya que guarda una íntima relación con la estrategia empresarial y con el estilo de comunicación de las personas, que será el que refleje el estilo de comunicación de la empresa a la que cada persona representa en un momento dado. La agresión en el ámbito de la comunicación y la poca capacidad de algunos trabajadores para hacerse entender o discutir entorno a las ideas es una preocupación de las empresas modernas que tratan de buscar la eficiencia y la efectividad en las labores que realizan como organizaciones.



De ésta manera observamos como en el ámbito empresarial, la asertividad es fundamental, y para ello se va a intensificar el trabajo en equipo que ayuda a que sus integrantes sean asertivos. Los miembros de los grupos deben poseer capacidad crítica, sentido común y hacer crítica de manera constructiva elementos muy necesarios a la hora de que un equipo sea una herramienta efectiva en las empresas. Además la asertividad en la comunicación empresarial hace que los trabajadores se sientan satisfechos cuando consiguen desenvolverse con naturalidad y efectividad en las tareas que hacen, siendo capaces de aprender a superar los problemas y consiguiendo buenos resultados.

Por último me gustaría aludir a cómo la asertividad y la cooperación, forman diferentes escenarios de trabajo. De hecho, la eficiencia y la productividad del trabajo en equipo tiene que ver con conductas de tipo asertivo y que tienden a la cooperación, pero en ocasiones es difícil encontrarlas porque tienden a confundirse con actitudes de exigencia.



En resumen, para ser asertivo<sup>44</sup>, es fundamental contar con el contacto visual, la empatía y el tono de voz adecuado. Además, la comunicación no verbal es fundamental, añade énfasis y convicción al mensaje que expresamos. La empatía se refiere al hecho de ponernos en el lugar del otro y expresar que hemos entendido a nuestro interlocutor. Por su parte, cuando estamos en desacuerdo, también hay que verbalizarlo concretamente sin dar lugar a dudas, aunque teniendo en cuenta que la negación tiene que ir acompañada de razones y datos.

#### **6.4 LA IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN**

Podemos entender la negociación como un acto de comportamiento en el que el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y sus fortalezas con el objetivo de ser de apoyo en un equipo de trabajo. Y para ello, es también de suma importancia la comunicación en las negociaciones que se lleven a cabo y es que el proceso negociador es ante todo un proceso comunicativo. Una comunicación eficaz es esencial para un proceso de negociación exitoso.

Y para que la comunicación tenga éxito, el mensaje que transmita el emisor debe ser claro para que el receptor lo perciba con eficacia teniendo en cuenta que en las negociaciones, los papeles de emisor y receptor varían con rapidez. Podemos decir, asimismo, que un mal comunicador nunca será un buen negociador, también es positivo abrirse a la influencia de otros ya que nos puede reportar beneficios como nuevos puntos de vista, diferentes formas de comprensión. En cuanto a las habilidades comunicativas que debe tener un negociador, tenemos que

---

<sup>44</sup> Hare, Beverly. Sea Asertivo. La habilidad directive clave para comunicar eficazmente.  
Ed: gestion2000.com



citar: El propio estilo negociador, la capacidad de preguntar y de escuchar, el uso de la comunicación no verbal, la capacidad de persuasión, el control de las emociones, la coherencia comunicativa y como venimos mencionando, la empatía.

La discusión y la creatividad son puntos básicos en nuestra estrategia comunicativa y de negociación y la actitud que muestren las partes durante el proceso negociador, se va a expresar y argumentar con la comunicación. Así los negociadores van a decidir adoptar una u otra posición, sobre los que adaptarán su discurso.

Resumiendo podemos asegurar que la negociación<sup>45</sup> es la solución de conflictos mediante un acuerdo, un intercambio comunicativo donde las partes tratan de salvar desacuerdos. En general, para llegar a un acuerdo y resolver las crisis es necesario renunciar a ciertas posiciones iniciales y tener voluntad de acercamiento. Es, en definitiva, un proceso de comunicación persuasiva.

Por lo tanto la negociación podemos decir que es: Un proceso de comunicación interpersonal que sirve para la resolución de crisis y conflictos y está basado en el uso de mensajes persuasivos. Estructurado en una planificación estratégica, con el deseo de llegar a un acuerdo.

En la negociación, el objetivo prioritario es el resultado, ya que si no se alcanza ésta habrá sido inútil. De manera habitual en las negociaciones puede haber tres finales posibles: uno en el que todos

---

<sup>45</sup> Ochman M., Porrua M.A. Negociación Efectiva: Una apuesta interdisciplinaria ante un mundo interdependiente. Ed: Grupo Editorial, 2010



ganan, que es la mejor de las opciones, aquí se muestra la negociación como un proceso de cooperación; otra opción es que una parte gana, la otra pierde, lo que provoca insatisfacción y recelo; y por último podemos ver el caso en el que todos pierden, lo que supone un enorme desgaste e insatisfacción para todos.

El éxito de toda negociación<sup>46</sup> se va a ver influenciado por la planificación que hagamos en la que tendremos en cuenta la definición de objetivos, su comparación con los de la otra parte y los puntos de conflicto que se pudieran plantear. Además siempre debemos tener en cuenta los límites, ya que en toda negociación debemos atenernos a unas reglas, como pudieran ser la equidad, la tendencia a la veracidad y el respeto.



La negociación requiere diseñar estrategias comunicativas para conseguir los objetivos planteados. Éstas estarán basadas en el equilibrio entre información y persuasión, apostando por una negociación de tipo persuasivo con el objetivo de informar y convencer. Pero en toda

---

<sup>46</sup> Barbara A. Budjac. Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Ed: Pearson , México. 2011



comunicación existen unas barreras que se interponen entre los actores y que provocan una pérdida de efectividad de los mensajes llegando a impedir el logro de los objetivos previstos. Algunas de las barreras son: La imagen propia, cómo la imagen corporativa de una institución; la imagen del otro, es la imagen proyectada por la institución; el propósito de la comunicación; los sentimientos y emociones de cada persona; lo que los demás perciben de mí...etc. Podemos observar que se hace necesario suprimir las barreras comunicativas en Pro de la negociación. Y para ello vamos a utilizar recursos persuasivos que incluyan: Contenidos de intimidad; de emoción; de riesgo; eliminar los temores y favorecer un clima de empatía, planteamientos coherentes y actitudes positivas.

Por añadidura, en los procesos negociadores, los mensajes persuasivos deben tener una serie de características que le dotarán de mayor ó menor carga persuasiva, entre ellas: El prestigio y la credibilidad del negociador; las habilidades comunicativas; la capacidad de conseguir atención e implicar con contenidos de emoción y sorprendentes, presentando las situaciones en positivo y despertando necesidades y ofreciendo soluciones.



## 7. COMUNICACIÓN DE CRISIS

*El verdadero riesgo en una crisis está en no hacer nada<sup>47</sup>*

La comunicación de crisis pretende prever los posibles daños que pueden surgir en las empresas y anticipar soluciones al mal ocasionado. Una vez ocurrida la crisis, la comunicación de crisis y los responsables de ella, son las personas encargadas de su gestión. El fin último de la comunicación de crisis<sup>48</sup> es defender la imagen de la empresa ante sus públicos objetivos y la opinión pública.

Es importante atendiendo a las características de cada empresa, prestar atención y tratar de prever cualquier situación de crisis con anterioridad a que se produzca, ya que las crisis ocurren a todos los niveles de la empresa y sus consecuencias pueden ser fatales.

Existen una serie de características comunes a las crisis:

- Son inesperadas, se producen en un momento sorpresa.
  
- Son complejas y requieren soluciones definitivas, normalmente de forma urgente.

---

<sup>47</sup> <http://www.churbayportillo.com/blog/2011/11/22/que-hacer-ante-una-crisis/>

<sup>48</sup> Constantino, C. Y Merchant, C. Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Ed: Granica. Barcelona. 1997.



- Y especialmente por su urgencia a menudo requieren actuaciones más arriesgadas que habitualmente.

Uno de los aspectos fundamentales es determinar con anterioridad a cualquier suceso un comité de crisis que pueda organizarse y tomar decisiones ante una situación de crisis. La composición del comité deberá contar al menos con: el presidente, director o gerente de la empresa, un responsable de relaciones externas y de comunicación interna.

Distintas organizaciones conciben la gestión de la crisis de diferentes maneras, no sólo por las distintas interpretaciones que la palabra crisis pueda tener para sus directivos, sino también porque, aún en los casos en que los que la interpretación es la misma, los ejecutivos no parecen ponerse de acuerdo en cómo gestionar eficazmente las situaciones extraordinarias. Es decir, mientras para algunos, la gestión de crisis tan solo consiste en una serie de medidas y decisiones más ó menos urgentes que se han de tomar ante la existencia de un problema, para otros, la gestión de crisis comienza mucho antes e incluye medidas de previsión y planificación, existiendo, por tanto, gestión de crisis aún cuando nunca llegue a darse una situación de éste tipo.

A lo largo de ésta investigación vamos a tratar de hacer hincapié y basarnos en la segunda de las opciones: la gestión de crisis como sinónimo de previsión y planificación. Se trata de proporcionar a nuestra organización, mecanismos y procedimientos de respuesta eficaces antes de que se alcance una situación que amenace sus objetivos y ponga en



peligro la relación con sus públicos. Así nos situamos en la línea de Gigliotti y Jason<sup>49</sup> y Fink<sup>50</sup> quienes escriben que:

*La gestión de crisis es la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública ó privada, ó una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios (Gigliotti y Jason 1991, Pág. 13)*

*La gestión de crisis es el arte de eliminar el riesgo y la incertidumbre de modo que sea capaz de adquirir un mayor control sobre el propio destino (Fink, 1986, Pág. 16)*

Puesto que la gestión de la comunicación de crisis se encuentra supeditada a la filosofía de gestión de crisis imperante en la organización, estas definiciones han de ser adaptadas al ámbito de la comunicación empresarial. Así basada en las dos definiciones anteriores, González Herrero<sup>51</sup>, propone la siguiente definición de gestión de comunicación de crisis:

---

<sup>49</sup> Gigliotti, R. y Jason, R. (1991). Emergency planning for maximum protection. Butterworth. Heineman: Massachusetts

<sup>50</sup> Fink, S (1986). Crisis Management: planning for the inevitable. AMACON (American Management Association): Nueva York

<sup>51</sup> González Herrero . Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa. 1998



*La capacidad de una organización de reducir ó prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir ó eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación (González Herrero, 98, Pág. 38)*

Las organizaciones incapaces de adoptar tal proceso de planificación son las que Pauchant y Mitroff<sup>52</sup> llaman *Crisis Propensas*. Aquellas que, aunque no totalmente inmunes, han hecho al menos todo lo posible para evitar una situación de crisis ó para estar en condiciones de gestionar adecuadamente aquellas que ocurran, son las que denominan *Crisis Preparadas*.

Dentro de las crisis propensas hay dos subtipos de organizaciones:

- Las destructivas, mantienen la creencia de que tienen derecho a explotar, sin límite, todo tipo de recursos, bien sean humanos, financieros o físicos. Éste tipo de organizaciones no suele admitir culpa alguna ni reconocer necesidad de cambio. Son éstas las que en los momentos de crisis tienden a culpar a otros en vez de tratar de buscar los fallos en si mismas
- Las trágicas, si que admiten parte de su culpabilidad y reconocen la necesidad de modificar su comportamiento, si bien no disponen de los recursos estructurales, cognitivos ó emocionales que hagan posible dicho

---

<sup>52</sup> Pauchant, T. y Mitroff, I, (1992). Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies. Jossey-Bass: San Francisco



cambio. Este tipo de organizaciones son víctimas de su propia rigidez burocrática lo que suelen provocar la desesperación y frustración de sus directivos que se ven abocados a enfrentarse a luchas internas.

*Las organizaciones trágicas son incapaces de gestionar el cambio organizativo, industrial o del entorno, y, por supuesto, una crisis, por que se hallan totalmente absortad en el intento de gestionar las crisis personales y existenciales – aburrimiento, depresión, odio, indignación, rabia, consumo de drogas, suicidio, etc.- de sus propios miembros. (Mitroff y Pauchant, 1990, p.20)*

Las actuaciones llevadas a cabo en las situaciones de crisis, condicionarán el resultado sobre la imagen de la empresa, que contribuirá a agravar o mejorar la situación, provocando en el peor de los casos el cierre de la empresa o cese de sus directivos. Ante estas situaciones dos aspectos hay que tener en cuenta la calma, la transparencia y mucha organización. El final de la crisis tiene lugar cuando la empresa tiene dominio de la situación y su imagen empieza a mejorar ante la situación acaecida. No se debe confundir el final técnico de una crisis con que una crisis esté totalmente cerrada. Además es igualmente importante una vez dada por finalizada la crisis hacer un seguimiento y gestionar la post-crisis.

## **7.1 – QUE SE ENTIENDE POR SITUACIÓN DE CRISIS**

Para comenzar éste apartado creo conveniente dar algunas de las definiciones que diferentes autores han dado sobre la misma:



*“Una situación de crisis comprende un conjunto de hechos desfavorables para una institución y sus dirigentes. Las crisis y los conflictos atentan directamente contra los objetivos institucionales y provocan una pérdida de imagen, de credibilidad y de prestigio, afectando a las estructuras profundas de la institución” (Francisco Javier Davara<sup>53</sup>).*

*“Un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general” (Wilcox, 2001: 191).*

Miguel Tuñez en su libro Comunicación preventiva asegura que *“hablamos de comunicación de crisis cuando nos encontramos ante una situación crítica que puede dañar la imagen ó reputación de la compañía”*

Crisis: podría decirse que es aquel cambio o suceso que altera el ritmo habitual de la empresa o entidad y que puede afectar negativamente, de forma general, a su imagen y reputación pública y, de forma específica, a sus productos, clientes, empleados, prescriptores, etc.

---

<sup>53</sup> Davara. F.J., Estrategias de Comunicación en Marketing. Ed: Dossat.



El concepto de crisis aparece<sup>54</sup> por primera vez en la antigua Grecia, donde Krisis se presenta ligado al lenguaje religioso, de la tragedia y de la medicina. Se empleaba como sinónimo de interpretación y elección. Para los autores de la tragedia griega, el término significaba un acontecimiento crítico que exigía la toma de una decisión.

En el ámbito contemporáneo, la definición es también compleja. Cada área de conocimiento ofrece su propia definición, e incluso dentro de una misma disciplina, las definiciones presentan diferencias importantes dependiendo de los diferentes autores.

La crisis es un tiempo de cambio, un punto de inflexión en el discurrir de las instituciones y también de las personas. Y siempre está formada por hechos cruciales para el futuro de la institución, con la necesaria importancia para ganar el interés de los medios de comunicación, provocando un clima de inquietud y de nerviosismo.

Por su parte Llorente y Cuenca en su página web<sup>55</sup> hace referencia al hecho de que antes de la era digital existía lo que Luis Serrano, Profesional de la compañía, denomina, el triángulo del fuego de la gestión de crisis, en cuya base estarían las informaciones negativas para la compañía, la gestión de los canales de distribución de la información y los medios de comunicación. Con la llegada de la era digital, cambia el

---

<sup>54</sup> Evolución del concepto de crisis según A. González Herrero en su libro Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa, Bosch, 1998.

<sup>55</sup> <http://saladecomunicacion.llorenteycuenca.com/temas/noticias/el-airbag-de-las-companias-en-situaciones-de-crisis>



paradigma de la comunicación y el triángulo se convierte en tetraedro al incorporar un nuevo elemento, Internet.



Carlos Laureu de Bursons Marstellers asegura en su artículo<sup>56</sup>: Nuevas estrategias de comunicación para el S.XXI” asegura que:

*“cuando hablamos de crisis sólo conozco dos tipos de organizaciones ó empresas, las que ya han sufrido una crisis y las que aún tienen que sufrirla”*

Y es que lo cierto es que todas las compañías deberían estar preparadas y mentalizadas para gestionar una crisis de comunicación en cualquier momento de su vida. Ya que si algo caracteriza las crisis es la rapidez con la que suceden los hechos y el gran interés que despiertan los medios de comunicación. Por ello, si no estamos preparados perderemos el control de la situación y seremos incapaces de gestionar las crisis. Lo que sí es cierto es que hay que tener muy en cuenta que ninguna crisis es igual, todas son diferentes.

---

<sup>56</sup> Se adjunta como anexo el artículo completo por su idoneidad con el tema objeto de investigación



“Todas las empresas tienen puntos vulnerables y viven constantemente bajo el riesgo de incidencias y de posibles amenazas. La crisis no es el hecho en sí, sino como se gestiona dicha situación” (J.Sanchis)<sup>57</sup>.

En definitiva, podemos afirmar que una situación de crisis supone una serie de hechos desfavorables para una empresa y sus mandatarios. Las crisis amenazan la imagen y la cultura corporativa de nuestra entidad y afecta a nuestra misión, visión y objetivos. Provocan la pérdida de credibilidad y de prestigio, afectando a las estructuras de la empresa. La crisis es un tiempo de cambio, supone un punto de inflexión y de reflexión para las compañías que se deben replantear objetivos y métodos.

Durante las crisis, las opiniones de los responsables de comunicación pasan a estar en las primeras páginas de los periódicos y en los titulares de la radio y la televisión. Lo que hace que se produzca una cierta inquietud entre los ciudadanos, los consumidores, los clientes e incluso los competidores de la empresa en crisis. Por éste motivo, se hace necesario afrontar con éxito las situaciones de crisis, utilizando una comunicación adecuada e intentando salir reforzado de la situación. De lo contrario, una mala gestión comunicativa de la crisis nos provocaría un grave daño para la compañía.

Podemos concluir que la historia de la comunicación de crisis en las organizaciones va ligada a la historia de las relaciones públicas. Así, si

---

<sup>57</sup> Extraído del artículo de J. Davara. La gestión de la comunicación en momentos de crisis.



bien la gestión de la comunicación de crisis es un fenómeno del S.XX, sus orígenes<sup>58</sup> se remontan a épocas lejanas.

*Noe fue probablemente el primer responsable de una organización que tuvo que enfrentarse a la tarea de gestionar una crisis. Su trabajo de planificación y prevención constituye un excelente ejemplo del papel que debería jugar hoy día la dirección de toda empresa en la gestión de crisis. Noe no espero a que cayeran las primeras gotas para empezar a construir su Arca, sino que tomó todas las medidas posibles con anterioridad a la crisis, salvándose, mientras el resto de la humanidad perecía en las aguas (González Herrero, 1998, Pág.39).*

Sin embargo, el papel de la comunicación o las relaciones públicas, en el marco de las organizaciones, ha sido más el justificar las situaciones de crisis, negando responsabilidades, que el de intentar prevenirlas. Éste modo de pensar, fundamentalmente en EEUU, cambiaría con la aparición de los primeros profesionales de las Relaciones Públicas. Concretamente, Ivy Lee, periodista que había escrito en diversos medios en Nueva York, marcó el final de la era del secretismo. Lee fue un activista por la claridad y la información al público de manera abierta y clara. Abrió las puertas de su empresa a los medios de comunicación con una sencilla idea, la de ofrecer información veraz sobre las actividades de la organización.

Durante los años 20 y 30 del pasado siglo, la incipiente investigación sobre la opinión pública comienza a proporcionar al profesional de las Relaciones Públicas las herramientas básicas para poder trabajar de una manera más sistemática.

---

<sup>58</sup> Referencia del libro de González Herrero, Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en las empresas (1998, Pág.39)



Y en los años 80 y 90 el concepto de comunicación organizacional como un arma de persuasión de masas se comienza a sustituir por el de comunicación como vehículo de entendimiento. Empieza a tener mucha importancia la responsabilidad social de la organización preocupada por evitar situaciones conflictivas ante la opinión pública. De ésta manera, la gestión de potenciales conflictos supone un gran antídoto contra muchas crisis.

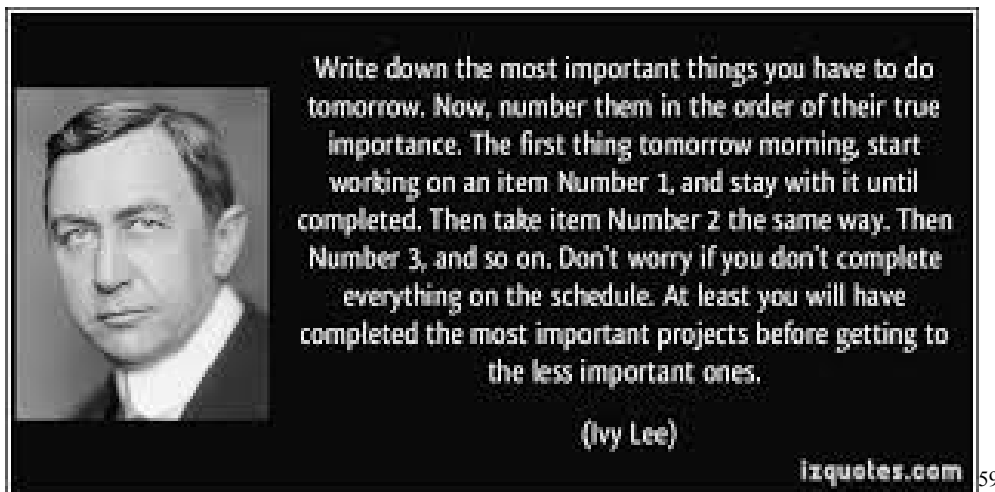


Imagen y frase célebre de Ivy Lee extraída de la web: [www.likesuccess.com](http://www.likesuccess.com)

---

<sup>59</sup> Imagen sacada de la web: <http://likesuccess.com/author/ivy-lee>



## **7.2 COMUNICACIÓN DE CRISIS: CARACTERÍSTICAS, PROCESOS DE CAMBIO Y ACONTECIMIENTOS**

Las actuaciones que lleve a cabo toda organización van a depender de cómo socialmente se perciban los cambios y de cómo la organización reaccione ante ellos.

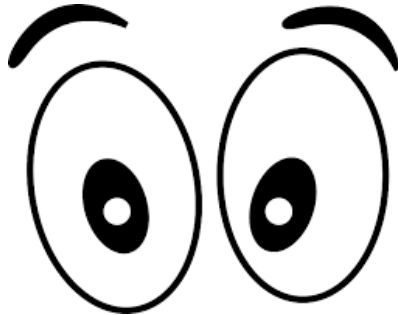
Cualquier variación imprevista que se salga de los límites definidos de conocimiento y del control de un entorno, se va a denominar acontecimiento, mientras que, que una variación sea imprevista, va a depender del margen de previsión sobre las variaciones del entorno, ó del grado de control a que se someten sus variaciones.

Desde el ámbito de la comunicación, las crisis informativas se suelen caracterizar por el desconcierto que provoca en el conjunto de los ciudadanos. El reto es que esa percepción, no evolucione hasta la alarma. En general, la falta de información es uno de los principales motivos de la inquietud de los ciudadanos ante una situación desestabilizadora.

### **CARACTERÍSTICAS**

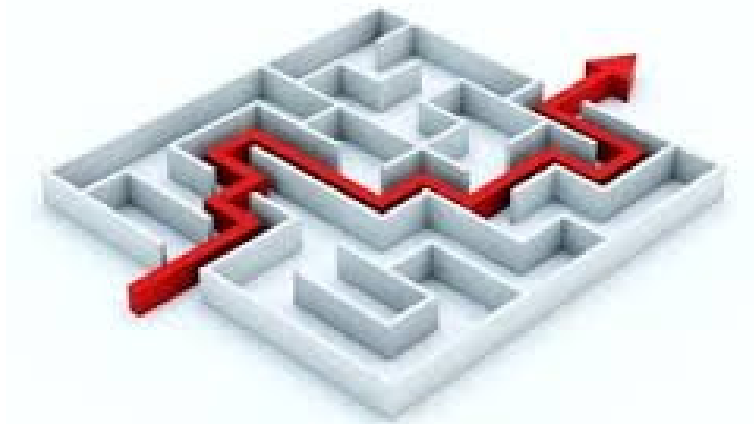
Podemos afirmar que todas las crisis comparten ciertas características comunes:

- La sorpresa: un riesgo que hubiese sido íntegramente anticipado, jamás conducirá a una crisis, es decir, a una rotura de equilibrio grave.



- Cada crisis es única, raramente dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.

- Toda crisis provoca una situación de urgencia, caracterizada por las dificultades técnicas que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas a atajar.



60

Fuente: <http://www.aneca.es/ANECA/Plan-de-actuacion>

---

<sup>60</sup> Fuente: <http://www.aneca.es/ANECA/Plan-de-actuacion>



Antes de llegar a una situación de crisis se deberían haber adoptado algunas estrategias como:

- Una buena gestión de la comunicación, la cual dependerá de la imagen que los medios forjen de la empresa u organismo. Es importante éste aspecto porque en épocas de crisis los medios tienden más al alarmismo y a la rumorología que en otras épocas

- Anticiparse a la crisis, a través de diferentes acciones como reuniones de comunicación proactivas y fluidas con determinados targets: medios de comunicación, personas y entidades prescriptoras, responsables institucionales, líderes de opinión del sector y asociaciones de consumidores.

Una vez que nos encontramos ante la situación crítica se deben poner en marcha diferentes mecanismos:

- Asignación de un Comité de Crisis que se encargue de analizar el alcance y de diseñar el Plan de Acción. Además, se designarán los portavoces, que serán quienes deban mantener coherencia con el mensaje que se transmita desde el organismo.

- Una vez surgida la crisis se deberá reunir al Comité de Crisis y hacer acopio de toda la información relativa al tema. Con ello mejoraremos la comunicación externa. Paso previo a ésta será la distribución de información a nivel interno.



Respecto al mensaje propiamente dicho:

- Se deberá mostrar preocupación por la integridad y la salud de las personas
- Afirmar, de forma inequívoca, que se está haciendo todo lo posible para solucionar el asunto
- Subrayar los puntos fuertes ó aspectos positivos y evitar los débiles ó negativos
- No se puede ni se debe utilizar mentiras ó especulaciones, culpar a las víctimas, hacer caso de los rumores, querer afrontar la crisis en solitario o autorizar el acceso, sin control, a los medios de comunicación.

El mejor mensaje que podemos emitir al desencadenarse una crisis es que la situación está bajo control, aportando además las pruebas necesarias para hacer creíble éste mensaje.

Como ya hemos señalado, la comunicación es una acción estratégica fundamental para la solución de las crisis, pero, existen otras acciones, no comunicativas, igualmente necesarias. Las estrategias de comunicación y las estrategias empresariales deben formar un todo uno. De ésta manera diseñaremos un mensaje convincente, donde se centre toda la gestión comunicativa.

La gestión de la comunicación en situaciones de crisis es una de las más convincentes pruebas de la eficacia y la excelencia de un gabinete de comunicación. Las crisis, sean del tipo que sean, son los catalizadores que unen todas las sinergias posibles de cualquier gabinete de comunicación.



### 7.3 PREPARARSE PARA AFRONTAR UNA CRISIS

Tarde o temprano también le tocará a su empresa. Prepárese para afrontar una crisis de comunicación<sup>61</sup>:

Según Javier maza, sólo hay 2 clases de empresa: la que ya ha pasado alguna crisis y la que lo hará próximamente. Como ejemplos se podrían citar: La iglesia católica y la crisis originada por la cantidad de denuncias sobre abusos sexuales cometidos por sacerdotes contra menores de edad en diferentes países<sup>62</sup>. Ó el New York Times y su crisis de credibilidad al conocerse que uno de sus periodistas había estado

---

<sup>61</sup> Notas introductorias recogidas del artículo de Javier Maza, publicado en la revista Viceversa, Mayo 2003.

<sup>62</sup> Se adjunta en anexos recortes de prensa del diario El País referentes a éste tema.



inventando y publicando artículos y entrevistas sobre personas inexistentes.

Partiendo de la base de que nuestra organización puede sufrir una crisis en cualquier momento, debemos ser conscientes también de que eso no significa necesariamente el fin de la organización que la sufre. De hecho hay dos casos reales, que quedan recogidos en el artículo mencionado de Javier Maza 2003, y antológicos a los que los consultores en comunicación corporativa se refirieren para ilustrar lo que debe y lo que no debe hacerse frente a una crisis de comunicación.

- 1- El primero es el del *envenenamiento con el analgésico Tylenol, ocurrido en Noviembre de 1982 en Chicago*. En aquella oportunidad tres personas murieron al consumir cápsulas de Tylenol cuyo contenido original había sido reemplazado por cianuro a manos de un criminal. El fabricante Johnson & Johnson empezó de inmediato una investigación y de ello se informó al público. Se determinó poco después que el problema se había producido en un solo supermercado donde se vendía el producto, pero no obstante – y para comunicar la preocupación del fabricante por la salud de sus consumidores- se hizo un retiro masivo del producto. Tylenol estuvo fuera de circulación durante un tiempo, pero luego volvió, esta vez con un paquete más seguro, conocido como tamper resistant, a prueba de adulteración. Tylenol no sólo es hoy en día un producto líder sino que el novedoso diseño industrial de su nuevo envase “más seguro” se convirtió en estándar y obligatorio para todos los medicamentos de venta libre en Estados Unidos.



<sup>63</sup> Fuente: <http://eticaparalosnegocioscasojohnson.blogspot.com.es/>

En conclusión podemos afirmar que, en primer lugar Johnson & Johnson demostró que su prioridad fueron las personas, sus clientes. Además:

- Las rápidas acciones que tomaron como corporación hizo posible que se posicionasen nuevamente en el mercado de analgésicos.
- Johnson & Johnson es una empresa que tiene muy en cuenta la responsabilidad social corporativa, ya que estuvo dispuesta a responder por las consecuencias de estas acciones, a pesar de que no se había originado internamente el problema.

<sup>63</sup> Imagen recogida de la web: <http://eticaparalosnegocioscasojohnson.blogspot.com.es/>



- La compañía utilizó sus recursos en favor del bienestar y los intereses de la población sin pedir nada a cambio
- Todas las medidas y pérdidas económicas se vieron finalmente compensadas por el mercado en un corto plazo de tiempo, ya que debido a la modificación de los paquetes de los productos farmacéuticos de Johnson & Johnson devolvieron la confianza perdida por el cliente.

**RETORNO DE TYLENOL**

Al crear un programa de relaciones públicas que protegió el interés público y que tuvo el apoyo de los medios, J&J pudo recuperarse pronto y sin complicaciones del que se considera LA MAYOR CRISIS QUE HAYA GOLPEADO LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

Dos meses después de los acontecimientos, Tylenol había recuperado el 67% de su mercado, y en 1984 era de nuevo líder y había mejorado notablemente su reputación ante la sociedad.

<sup>64</sup> Fuente: <http://eticaparalosnegocioscasojohnson.blogspot.com.es/>

- 1- El Segundo ejemplo nos va a ilustrar cómo una crisis mal manejada puede afectar seriamente la imagen de una organización. Es el caso de la poderosa empresa Exxon, que aún a día de hoy, no ha podido quitarse el lastre de una de las crisis de comunicación peor manejadas

<sup>64</sup> Imagen recogida de la web: <http://eticaparalosnegocioscasojohnson.blogspot.com.es/>



en la historia del marketing corporativo: ***El hundimiento del petrolero Exxon Valdez, en Alaska, en marzo de 1989.*** Fue un desastre ecológico en el que se hundió el buque tanque y se derramaron ingentes cantidades de crudos resultando afectados cientos de kilómetros cuadrados ocasionando la muerte de miles de aves y animales marinos.

En éste caso, los ejecutivos de Exxon guardaron imperdonable silencio durante las cruciales primeras horas, cuando todo el mundo exigía explicaciones y esperaba una mínima muestra de preocupación oficial por parte de la multimillonaria compañía norteamericana.





Finalmente aparecieron los portavoces de Exxon pero no para reconocer errores sino para tratar de compartir su responsabilidad con terceros. Cuando Exxon ya se había convertido en símbolo de la arrogancia corporativa, y era objeto de condenas por parte de grupos ecológicos en todo el mundo, se comenzaron a hacer acciones de relaciones públicas que no han conseguido limpiar, aún a día de hoy, el grave deterioro de su imagen pese a intensos esfuerzos internacionales.

Lo que queda claro, después de mostrar dos ejemplos, es que es necesario estar preparados para enfrentarse a cualquier crisis. Las primeras horas y los primeros días son los más difíciles, ya que se deben tomar decisiones rápidas en un momento de estrés y de datos desencontrados. La pérdida de control, la percepción de asedio y de persecución, el pánico y las acciones basadas en una perspectiva de corto plazo propician el caos y la confusión.

Mientras algunos responsables del manejo de la crisis prefieren la negación y se rehúsan a responder las preguntas de la prensa; otros prefieren controlar las noticias y divulgar datos parciales y poco precisos. En ambos casos se genera una falta de credibilidad respecto a los responsables de las acciones de salvamento y la prensa se encarga de



investigar, por su cuenta, lo que no se revela, poniendo en riesgo otras vidas y todo el éxito de un plan. Pocos son los que buscan aplicar una estrategia de comunicación más franca y abierta. Lo más indicado es mantener a los medios lo suficientemente informados sobre los hechos, mientras se prevé una verificación más profunda. La historia se debe comunicar con base en hechos; si hay dificultades, la prensa hará la historia.

La primera tarea que nos debemos proponer e imponer para poder hacer frente y gestionar una situación de crisis es identificar procesos de comunicación. Aquellos elementos que conviene anticipar y tener preparados en función de los riesgos ó de las crisis previstas según la actividad que desarrolle mi organización. Para lo que se llevará a cabo:

- Identificación de los públicos destinatarios
- Análisis de la media clave
- Preformateado de mensajes ó comunicados
- Anticipación de la toma de posición de la empresa
- Visibilidad y oportunidad de las interacciones de comunicación

Una buena gestión de una situación conflictiva contará con unos objetivos generales muy concretos:

- La difusión de informaciones
- La creación de una imagen positiva de la institución
- El establecimiento de un ambiente de colaboración
- La vigilancia y el control del entorno comunicativo.



Lo primero que hay que tener en cuenta a la hora de gestionar una situación de crisis es que el conflicto en sí mismo es noticia, una crisis no pasa desapercibida, atrae a los medios de comunicación cuyo objetivo es emitir noticias que produzcan interés en el receptor. Lo más interesante suele ser el entorno más cercano geográficamente ó los conflictos más relacionados con su vida cotidiana, además, los medios de comunicación tienden a añadir presión a la crisis posicionándose de manera crítica, ya que no siempre la noticia es neutra ni el periodista imparcial, a ello se añade la falta de tiempo con la que tiene que trabajar el periodista. Teniendo en cuenta esto, los mediadores en el conflicto por parte de la organización afectada deben evitar el enfrentamiento con los medios a causa de noticias negativas y centrar los esfuerzos en facilitarles información positiva y objetiva sobre los hechos que podrá propiciar un cambio de postura.

Algunas acciones a seguir para conseguir el cumplimiento de los objetivos con los que partíamos para gestionar una crisis podrían ser:

- Identificar la situación y tratar de comprender todas sus variantes, los hechos que la han propiciado y las consecuencias que acarreará. En éste primer paso hay que ser capaz de realizar una evaluación primaria y elaborar los principales mensajes que van a guiar toda la comunicación posterior.

- Hacer frente a la crisis tomando las decisiones necesarias para valorar como solventarla, en éste proceso de búsqueda de soluciones toma su papel fundamental el comité de crisis, se designa el portavoz y se planifican los trabajos.



- Una vez constituido nuestro comité, valorada la situación y tomadas las riendas, hay que trabajar en la solución de la crisis. Ésta es la fase en la que las relaciones con los medios de comunicación se intensifican buscando, dentro de los medios al alcance de la empresa, la negociación y los acuerdos para favorecer la imagen positiva de la organización afectada. Se evalúan las informaciones aparecidas y se busca la contra-información siempre acudiendo a la difusión de mensajes basados en la verdad.

- Cuando el conflicto deja de despertar el máximo interés en los medios de comunicación y en la opinión pública, debemos seguir trabajando en la gestión de la comunicación. Llega el momento de la evaluación de los daños ocasionados, los fallos cometidos desde dentro y la búsqueda de estrategias para evitar situaciones similares.

### **El Manual de Crisis**

Aunque existen infinidad de variables de riesgo, es posible prepararse para enfrentarse a posibles crisis y, de esta manera, lograr sobrellevarla con más posibilidades de éxito.

Todas las variables de riesgo y las actuaciones a llevar a cabo, deben quedar recogidas en el Manual de Crisis de la compañía. Un documento que debe ser lo más ambicioso posible en cuanto a la cobertura del mayor número de posibles circunstancias de riesgo, siendo a la vez un texto lo más práctico posible.



A grandes rasgos lo que el manual de crisis debe contener es lo siguiente:

- El contacto de todos los miembros del comité de crisis<sup>65</sup> (nombre completo, puesto en la compañía, direcciones de correo electrónico de la compañía y personal, números de teléfono...)

- Base de datos de contactos con todos los interesados/afectados por la crisis (bomberos, policía, políticos, sindicatos, proveedores, clientes, aseguradoras, medios de comunicación, asociaciones civiles, etc.)

- Variables de riesgo y flujos de actuación. Una breve relación de las posibles crisis que puede padecer mi compañía, a poder ser clasificadas de forma sencilla, con el objetivo de ser operativo en el momento de necesitarla.

- Composición y funciones del Comité de Crisis, para saber cuál será el papel de cada quién.

- Documentos tipo (cartas, comunicado de prensa, etc.)

- Recomendaciones genéricas sobre procedimientos de actuación: qué, cómo, cuándo.

---

<sup>65</sup> Más adelante detallaremos qué es y qué hace el comité de crisis



- Argumentario, que contenga los mensajes que queremos que tengan los medios de comunicación que serán aquellos que queremos hacer llegar al público en general. Deberán ser veraces, simples, creíbles...etc. Además, hay que preparar una batería de posibles preguntas y de las respuestas que la empresa va a querer dar. Las preguntas y respuestas deberán ser consensuadas y elaboradas desde la tranquilidad

Además, el Manual de Crisis debe contener la información más precisa posible sobre diferentes asuntos, entre los que vamos a destacar:

- Antecedentes, si hubiese, de crisis similares en la institución.
- Información detallada sobre otras crisis anteriores que se hayan producido en nuestro sector y en sectores afines.
- Un listado detallado de contactos personales con los periodistas y con otros actores sociales.
- Detallar quién va a ser el portavoz dentro del comité de crisis.
- Aclarar y determinar la participación de los altos directivos de la compañía
- Informar de cuál va a ser el impacto de la crisis entre los trabajadores y directivos de la compañía así como en su imagen externa.
- Un estudio detallado de casos simulados de crisis en nuestra propia compañía, lo que nos ayudará a actuar y a tomar decisiones en el momento que se presente una crisis real.



Lo que queda claro tal y como asegura F.J. Davara es que “el manual de crisis no debe ser una formulación teórica, ni tampoco una serie de recetas sin ninguna estructuración. Igualmente no debe ser algo complicado y mucho menos, difícil de aplicar. El manual de crisis debe ser un sistema abierto, presto a la retroalimentación, de corta extensión y fácil comprensión”. De aquí deriva la afirmación de que el planteamiento de unas adecuadas estrategias de comunicación es de suma importancia en las situaciones de crisis.

Todas las compañías deben tener su propio manual de crisis adaptado a sus circunstancias, en algunos casos se plantea como un anexo al Plan Estratégico de Comunicación<sup>66</sup>, en el que, como venimos mencionando, se deben establecer mecanismos para abordar situaciones de crisis, nada más ocurrido el acontecimiento. El citado manual contempla un plan de acción para solucionar las variables que pudieran anticiparse con claridad en función de la actividad de la organización.

Ejemplos: Si se trata de una actividad en el terreno de la construcción, debería contemplarse la posibilidad de una caída de un trabajador, un derrumbe en un andamio o fallos en la estructura de un

---

<sup>66</sup> Explicado en detalle en el capítulo 6 del presente trabajo



edificio, sus consecuencias para la empresa, su entorno inmediato y sus empleados.

Si se trata de una industria química, debería contemplarse la posibilidad de un derrame ó escape en algún momento del proceso de producción, sus consecuencias para la planta, su entorno inmediato y sus empleados.

### **Plan estratégico de Comunicación en crisis**

En el capítulo 6 del presente trabajo ya hemos explicado en detalle qué es un Plan Estratégico de Comunicación, cómo debe hacerse para que resulte eficaz y para qué sirve. En éste apartado nos detendremos en puntualizar el desglose del mismo en momentos de crisis.

Entendemos por crisis un cambio repentino entre dos situaciones que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre la situación anterior y la situación posterior a la crisis se produce un acontecimiento inesperado frente al que hay que reaccionar comprometiendo la imagen y el equilibrio interno y externo de la empresa ante su audiencia.

Según el diccionario de la Real Academia Española (R.A.E) es “el momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes. Por su parte María Moliner en su diccionario de uso del español lo define como “del griego Crisis: decisión y Krinos: separar. Momento en que se produce un cambio muy marcado en algo, por ejemplo en una



enfermedad ó en la naturaleza ó en la vida de las personas. Situación momentáneamente mala ó difícil de una persona, una empresa o un asunto”

Para Yolanda Martínez Solana<sup>67</sup> (2004, Pág., 145), “estaremos hablando de un hecho informativo importante, con gran repercusión pública, difícil para la persona ó institución de que se trate y que se presenta con la característica de información de patrón agudo, junto con las excepcionalidad e incertidumbre, marcado por la escalada de los acontecimientos y que se constituye en foco de atención y tiene como consecuencia la persecución informativa”.

También hay que tener en cuenta que muchas de las situaciones de crisis que nos podemos encontrar, no se presentan de improviso. Es por ello, por lo que los gabinetes de comunicación y los departamentos de comunicación de las empresas suelen trabajar de manera continua en acciones de comunicación llamadas “proactivas”, en las que a lo largo del tiempo se realizan todo tipo de estrategias de comunicación para prevenir y evitar las situaciones límites. Todo éste trabajo va a quedar reflejado en el plan de comunicación estratégico de crisis.

Sin embargo, en otras ocasiones, la situación de crisis aparece de una forma imprevista e inesperada. Es entonces, cuando el departamento de comunicación de la empresa afectada se somete a una prueba de fuego, siendo necesario realizar unas acciones de comunicación de tipo “reactivo”. En este momento de incertidumbre, la empresa protagonista de la crisis será el centro de atención de la opinión pública y el punto de mira de los medios de comunicación.

---

<sup>67</sup> Yolanda Martínez Solana. La Comunicación Institucional. Ed. Fragua. 2004. Madrid



Y es precisamente en estos momentos, en situaciones de crisis, cuando más se evidencia la vulnerabilidad de la imagen corporativa: "La imagen es un instrumento potente pero a la vez frágil porque es vulnerable. Pero ese riesgo no debe preocuparle si el Director de Comunicación ha diseñado un Plan Estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia"<sup>68</sup>.



El PEC para las crisis, así como el manual<sup>69</sup>, se hacen porque ante la premura de tiempo en momentos de caos, se produce una necesidad de respuestas rápidas que serán más eficaces si contamos con una guía en nuestro Plan ó Manual, que aunque no tendrá todas las respuestas, sí podremos obtener de él los consejos básicos que nos

---

<sup>68</sup> Francisco Javier Davara en su artículo “Comunicación en momentos de crisis”

<sup>69</sup> En ocasiones el Manual está contenido en el PEC. En otras ocasiones las empresas los utilizan indistintamente



permitan un margen de maniobra ó de actuación. Con estas pautas básicas, nos orientaremos a la hora de elaborar la postura oficial de la compañía sabiendo qué tenemos y qué no tenemos que decir en cada momento y cómo evitar los errores más frecuentes.

Nuestro Plan estratégico debe ajustarse a las características de nuestra empresa, siendo fruto de un trabajo de investigación y análisis intenso por parte del departamento de comunicación, desde donde se estudian todos los elementos que podrían intervenir en las diferentes situaciones de emergencia que nos planteemos, teniendo en cuenta además que nuestro plan debe ser un documento dinámico adaptado a cada momento y actualizado de manera continua.

Debe ser sencillo y manejable, además de bien conocido por la dirección de la empresa que será quién tome las decisiones relevantes ante una situación crítica.

Puesto que hemos afirmado que las crisis tienen una serie de denominadores comunes, no es de extrañar que los planes diseñados para evitarlas ó moderar sus efectos también compartan elementos característicos. La mayoría de los planes se van a estructurar en torno a preguntas simples pero no por ello, menos importantes: ¿Quién es el encargado de responder a los medios de comunicación? ¿Cómo podemos contactar con los directivos y trabajadores fuera del horario laboral? ¿qué proveedores ó servicios externos podrían ser necesarios? ¿Es el sistema telefónico de que se dispone, adecuado para enfrentarse a una situación de crisis? Contar con una solución por anticipado a estas y otras preguntas disminuye la presión en los momentos iniciales de la crisis y permite que la dirección dedique sus energías a cuestiones estratégicas.



Como hemos visto, todo plan de crisis debe incluir las actividades a seguir antes, durante y después de una crisis. En éste sentido, los expertos parecen coincidir en las tres etapas básicas que se han de seguir para elaborar un plan de crisis y elaborar su contenido:

- 1- Identificar los tipos de crisis que han ocurrido ó pueden ocurrir en el sector al que pertenece la empresa.
- 2- Determinar cuáles de estos podrían afectar a la organización en el futuro y qué escenarios podrían darse en cada uno de ellos.
- 3- Tomar medidas para evitar ó moderar los efectos de las crisis más probables ó el conjunto de ellas.



Una vez diseñado el plan, es importante ponerlo en práctica mediante la simulación de una crisis, así como revisarlo periódicamente de manera que se puedan detectar posibles fallos y actualizar los datos del mismo. Las etapas mencionadas pueden desglosarse en puntos más detallados que muestran una serie de actividades que se deben acometer en la preparación del Plan de Crisis:

- Tareas relacionadas con el estudio y el análisis del entorno de la organización

Estudiar el entorno de la organización en busca de indicadores ó señales que puedan apuntar hacia una situación de crisis; delimitar el riesgo de que un determinado asunto pueda evolucionar y convertirse en una situación de crisis; establecer los escenarios que se pueden dar en cada tipo de crisis; anticipar los problemas que se pueden presentar en cada uno de los escenarios y estimar que amenaza representaría para la organización el que uno de dichos escenarios desembocara en una crisis real.





- Tareas destinadas a identificar las alternativas de acción de la organización

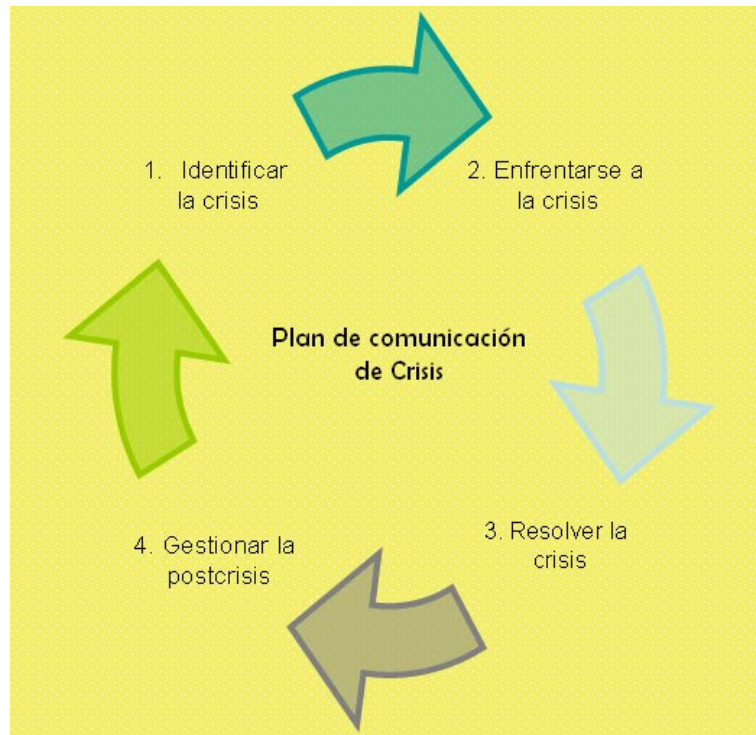
Lograr el consenso y establecer una política de actuación que cuente con el visto bueno de los individuos clave; definir y establecer los elementos clave con que ha de contar el plan de crisis a desarrollar; identificar los públicos a los que se ha de dirigir ó ha de tener en cuenta la organización en sus actividades de comunicación; analizar la importancia de los distintos públicos y traducir dicho análisis en las políticas de actuación de nuestra organización; identificar consultores, expertos y terceras personas que puedan colaborar con la empresa en el caso de que se produzca una crisis.





- Tareas de desarrollo del plan de crisis

Formar un comité de crisis con miembros procedentes de las distintas áreas de la organización y con poder para tomar decisiones; establecer de manera clara cuáles son las áreas de responsabilidad y el poder de cada uno de los miembros del comité de crisis; establecer el modo y la forma en que la organización se ha de dirigir a cada uno de esos públicos; establecer un procedimiento de urgencia que permita comunicar la situación a los organismos estatales oportunos, distribuidores, vendedores, etc; establecer procedimientos para tratar con las posibles víctimas, sus familias, u otros públicos afectados; nombrar un portavoz oficial de la organización; familiarizarse con los medios de información general con anterioridad a la crisis; asegurarse de que todo el mundo en la organización conoce el plan de crisis y su función dentro de éste; efectuar simulacros de forma periódica; modificar el plan tras cada simulacro; revisión y evaluación de los datos del plan de comunicación; prestar atención a los detalles en el desarrollo del plan de emergencia; planificar el trabajo diario mientras dure la crisis; establecer el modo en que la organización se va a recuperar de la crisis.



- Tareas para determinar el presupuesto necesario para acometer las actividades de planificación de crisis

Identificar los recursos, materiales y humanos con que cuenta la organización; el presupuesto necesario para completar el proceso de planificación de crisis y el necesario para llevar a cabo las tareas de simulación y mantenimiento del plan de crisis.

### **Metodología y esquema del plan de crisis**

Según González Herrero (98), varios autores coinciden en la metodología a seguir para desarrollar el plan de crisis basándose en el



análisis de conflictos potenciales; la elaboración de escenarios y la elaboración de un plan de acción.

Aunque en la práctica no haya dos planes iguales, las actividades que han de llevarse a cabo y los elementos que todos los planes deben incluir suelen ser comunes a la mayoría de las organizaciones:

- La filosofía corporativa que va a servir de base a todo el plan. Se trata de la misión, la visión y los objetivos. En definitiva de la cultura corporativa.
- La justificación del plan de crisis. Interesante que contenga un análisis de crisis sufridas por la organización anteriormente y una reflexión acerca de la necesidad de contar con un comité de crisis.
- Los objetivos del plan de crisis. Jerarquizando prioridades en la aplicación del plan, diferenciando entre objetivos primordiales y subordinados. Determinar las funciones de los empleados en la consecución de los objetivos.
- Analizar las crisis potenciales, el entorno y las tipologías de crisis que nos podemos encontrar.
- Tener una guía de acción en caso de emergencia. Definir a los miembros del comité de crisis, mantener alerta al responsable y al resto de miembros, determinar responsabilidades y métodos de recogida de información así como los procedimientos a seguir en la aprobación de



acciones y documentos y definir las audiencias y los públicos como objetivo clave.

- Mantener relaciones con los medios de comunicación. Tener una guía de medios, forma de contacto, borrador de materiales de contacto a utilizar, procedimiento para seguir la cobertura informativa, designación del portavoz y formación para cómo actuar ante los medios, formularios de recogida de información.

- Centro de operaciones, definir su emplazamiento y el equipo necesario.

- Recursos externos, llegados de organismos oficiales, consultores, asociaciones, asesorías, expertos...etc.

- Evaluación del funcionamiento del plan de crisis. Puesta en práctica del plan de crisis simulada, evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas.

### **Tipologías y características de distintas crisis**

Al hablar de crisis, no siempre hacemos referencia a la misma sucesión de hechos ni a los mismos motivos por los que se puede producir, así que como no todas las crisis son iguales, la manera de enfrentarse a ellas también varía, aunque en todos los casos contaremos con un "Comité de Crisis"<sup>70</sup>, que será quien lleve las riendas de la misma, el encargado de tomar las decisiones relevantes y que estará formado

---

<sup>70</sup> Nos detendremos dos puntos más adelante en explicar en detalle el Comité de Crisis



normalmente por la alta dirección y los responsables de diferentes departamentos, estos podrían variar en función del tipo de empresa de la que hablemos.

Para las personas al cargo de gestionar la crisis y su comunicación, la preocupación primordial es la de salvaguardar la imagen corporativa de la compañía.

Podemos afirmar que las crisis en las entidades pueden ser de origen endógeno, lo que puede provocar crisis internas muy graves, pero con menor notoriedad en el exterior ó exógeno con un alcance muy importante en la opinión pública, aunque quizá sin un impacto directo en el negocio de la compañía.

En cuanto a las diferentes clasificaciones que diferentes expertos en la materia y autores han dado a las crisis podemos hablar de: Crisis internas y externas ó imprevistas y previstas. Por otro lado, si tomamos como punto de partida el ámbito de afectación las podemos clasificar como: locales, nacionales o internacionales.

Por su parte, si clasificamos las crisis por la intencionalidad de sus protagonistas, podemos hablar de crisis intencionadas o no intencionadas. A éste respecto el profesor Davara en su artículo Comunicación y crisis, se refiere a la mención que hace el profesor Valbuena en una de sus obras sobre los estudios y clasificaciones de Harvey Molotch y Marilyn Lester<sup>71</sup>, quienes escriben sobre:

---

<sup>71</sup> Molotch, Harvey, y Lester, Marilyn, “Las noticias como suceso intencionado”. Revista CIC, num. 11, 2001. Universidad Complutense de Madrid. Texto completo en: <http://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/CIYC0101110285A>



- Sucesos rutinarios. Crisis provocadas por las propias empresas derivadas de las rutinas del trabajo diario. Ya que puede haber personas con algún tipo de interés que promocionen un hecho cotidiano para provocar una crisis, con una finalidad determinada.

- Accidentes. En este caso es al contrario ya que podemos decir que los accidentes están provocados por un conjunto de hechos casuales, que pueden ser tanto errores humanos, como causas naturales o sucesos aleatorios. La naturaleza dramática que suelen tener la mayoría de los accidentes y su habitual carácter inesperado, provoca que los periodistas no estén preparados para dar y exponer al público una correcta información. Lo que puede llegar a provocar que determinados grupos con interés en ampliar las consecuencias del accidente, puedan tomar las riendas de la agenda periodística

- Escándalos. Estos van a tener rasgos comunes con los sucesos rutinarios pero también con los accidentes. De hecho, podemos afirmar que un escándalo es un suceso que se ha convertido en noticia por la intencionalidad de algunas personas. El escándalo representa un suceso cuya información es interesada y que se difunde por una persona diferente del causante del hecho. Para que se llegue a conocer, requiere la participación de una persona, testigo ó no que de la información a los medios de comunicación y otros públicos que puedan representar interés para ellos.

- Acontecimientos fortuitos. Son las casualidades ó “serendity” en términos anglosajones, y se puede afirmar que tienen rasgos comunes entre los accidentes y los sucesos rutinarios. Se trata de un hecho no



intencionado, como el accidente, pero promovido por los protagonistas, como el suceso rutinario. De repente un hecho y sus protagonistas se convierten en algo mediático y de interés, lo que provoca que magnifiquen los hechos y conviertan lo fortuito en una situación constante.

Respecto a las características de las crisis, hay que partir de la base de que son difíciles de definir ya que hablamos siempre de unos sucesos de cambio repentino, imprevisto y complejo, sin embargo hay autores que han decidido recoger éstas, por ejemplo, el profesor Davara ha concluido que la mayoría de las crisis responden a unas características constantes:

1.- Asombro y sorpresa. Las crisis se presentan repentinamente, por más que en algunas ocasiones se pueden predecir o vislumbrar.

2.- Exclusividad. Cada crisis es exclusiva en sus causas, desarrollo y efectos. Solamente puede ser comparada con otras crisis anteriores de la misma naturaleza, pero nunca existen dos crisis iguales.

3.- Desestabilización. Las crisis provocan unas situaciones de inquietud, dramatizadas por la urgencia en la toma de decisiones, que crean un clima de desestabilización de las instituciones. Todo conduce a un trabajo precipitado y poco reflexivo. Es preciso restablecer la calma y apostar siempre por adelantarse a los acontecimientos.

4.- Un deterioro comunicacional. Diversos factores se suman, en momentos de crisis, para producir un deterioro en la comunicación. El estado de inquietud, el carácter urgente del trabajo, la aparición de los



medios de comunicación y la presión de los públicos de la institución, hacen muy difícil realizada una comunicación rigurosa. Todo ello forma el clima propicio a la creación de rumores y de especulaciones.

### **Niveles de afectación de una crisis**

Las crisis pueden tener diferentes niveles de afectación hacia una organización, después de analizarlos, nos vamos a quedar con la simplificación en tres que hace el especialista en Comunicación Octavio Rojas<sup>72</sup>:

- Nivel 1: detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.

- Nivel 2: detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto.

- Nivel 3: detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

A pesar de esta simple catalogación por nivel de afectación, lo cierto es que en cualquier entidad nos podemos encontrar ante multitud de factores que desemboquen en una crisis. Aunque resulte imposible establecer una tipología completa de todas las crisis, sí se pueden vislumbrar y proponer algunas categorías:

---

<sup>72</sup> Octavio Isaac Rojas Orduña es Máster en Comunicación Corporativa y Publicitaria, Especialista en Comunicación y Gestión Política, ambos de la Universidad Complutense de Madrid, y Consultor Senior de la agencia de comunicación y relaciones públicas Weber Shandwick Ibérica.

**Ver bibliografía**



- Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.)
  
- Crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.)
  
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.)
  
- Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.)
  
- Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.)
  
- Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.)
  
- Hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.)
  
- Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.)
  
- Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.)



Ante estas y otras situaciones debemos siempre estar preparados para saber cómo actuar.

#### **7.4 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS**

Los factores que intervienen en una situación de crisis pueden ser múltiples y diversos. A título de ejemplo podemos mencionar algunos de los que nos han parecido más significativos, entre ellos:

- La existencia de relaciones antagónicas localizadas en ciertos puntos de la organización
- Situaciones conocidas por los participantes de la compañía que generan malestar empresarial
- Si bien es cierto que hay una tendencia a solventar los conflictos lo antes posible ya que la organización no puede mantenerlos por mucho tiempo, por razones de supervivencia.
- Hay que tener muy en cuenta que la crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control y que existe una pérdida momentánea al menos de estabilidad que puede llegar a situarse en umbrales de intolerancia.

Podemos decir entonces que la crisis corporativa enfrenta a las empresas con su entorno interno y externo; afectando a la realización cotidiana de sus funciones de manera total ó parcial. Uno de los hechos



más característicos de las crisis es la aparición de momentos de gran incertidumbre en el comportamiento de algunos elementos constitutivos.

Algunos autores<sup>73</sup> describen un conjunto de nociones a las que alude el concepto de crisis:

- Perturbación y ausencia rápida de solución.
- Desorden e incertidumbre asociada a parálisis.
- Bloqueo y desbloqueo.
- Contradicción y paradoja
- Transformación y cambio.

Debemos tener en cuenta que las medidas de naturaleza comunicativa necesarias para enfrentar una crisis deben comprender cuatro etapas: la identificación de la crisis, el enfrentamiento de la crisis, la resolución de la misma y la gestión postcrisis.

Para enfrentar cada una de las fases y la crisis en general hemos debido definir previamente y de manera clara los objetivos de la comunicación que vamos a emplear durante la crisis y que serán:

- Evitar ó en la medida de lo posible minimizar los efectos negativos que puedan dañar la imagen de la empresa

---

<sup>73</sup> Bultelman, Ida: El espacio institucional, Buenos Aires, 1991



- Tener en cuenta que la comunicación va a ser una herramienta clave en la gestión de la crisis pero que la solución de la misma, pasará siempre por una resolución de carácter más técnico

- La comunicación de crisis salvaguarda la imagen de la empresa pero además debe transmitir a público objetivo, transparencia y responsabilidad con el fin de ganarnos su confianza.

Cuando marcamos nuestros objetivos de comunicación en momentos de crisis, debemos de ser conscientes de que al cumplirlos podemos estar convirtiendo una situación de amenaza en una oportunidad ya que dando respuesta adecuadamente a una crisis podemos conseguir ganarnos la confianza y el aplauso de nuestro público objetivo. Por ejemplo, usando la transparencia estoy añadiendo nuevos valores a mi corporación.

## **7.5 EL COMITÉ DE CRISIS**

Ante una situación de crisis y una vez que la empresa se ve alterada, es obligado el formar un comité de crisis, que debe estar organizado de antemano, según los planteamientos que se hayan recogido en el Plan Estratégico de Comunicación y en el Manual de Crisis. Parece obvio pensar que el departamento de comunicación por sí sólo no podría gestionar la comunicación en éstas excepcionales circunstancias, requiriendo el apoyo tanto de la dirección de la empresa como de otros departamentos de la misma. El comité de crisis, compuesto por expertos y responsables de todos los niveles afectados, dirige el conjunto de las estrategias comunicativas y corporativas. El comité va a



ser el único y el último responsable de todas las acciones a tomar y asume la gestión diaria de la crisis.

La importancia y la urgencia de las gestiones de crisis necesita de respuestas rápidas, coordinación y eficacia, motivo por el que se crea el comité de crisis quién asumirá responsabilidades, tomará decisiones y establecerá la postura oficial de nuestra corporación. El comité elaborará un documento de trabajo que surge de las estrategias y las tácticas comunicativas del grupo de trabajo. No hay una forma definida de quienes deben formar parte del comité de crisis de una empresa y será diferente en cada caso específico.

Lo que sí está claro, como hemos mencionado anteriormente, es que esta composición, al menos en los miembros permanentes, debe estar fijada de antemano antes de la existencia de la crisis. En general, deberán formar parte del comité las siguientes personas: El Presidente de la institución, el Director de Comunicación, el Director del Departamento Jurídico, del de Recursos Humanos y los directores ó responsables de las áreas de afectadas por la crisis. Es recomendable que el comité no esté formado por más de siete u ocho personas, aunque dependerá de la gravedad de la situación. Entre estas personas, el comité de crisis debe nombrar un portavoz, que será la única persona responsable para ofrecer informaciones a los medios de comunicación, siendo lo más habitual que recaiga ésta labor en el Director de Comunicación, teniendo en cuenta que toda la información que de él salga, debe estar siempre centralizada y verificada hasta extremos increíbles.

Podemos afirmar que no existe una forma concreta y definida de quienes deben formar parte del comité de crisis de una institución y varía para cada caso específico. Lo único claro es que ésta composición, al



menos en los miembros permanentes, debe estar fijada de antemano antes de la existencia de la crisis.

Y también podemos plantear una serie de figuras que no deberían faltar nunca en éste Comité, a ellos se podrán añadir otros según las características de la situación que se plantee. Así se pueden vislumbrar algunos posibles miembros del comité, entre los que mencionaremos:

Asociados de la organización:

- El responsable de prensa
- El responsable de relaciones externas ó relaciones públicas
- El responsable de la comunicación interna
- El presidente de la institución ó de la empresa
- Los expertos y jefes de departamento directamente afectados por la crisis

Colaboradores externos

- Una agencia corporate (que sirva de soporte)
- Las consultoras de investigación social
- Agencias consultoras en comunicación de crisis
- Una compañía de vigilancia y seguridad
- Expertos técnicos (médico, psicólogo, sacerdote)
- Líderes de opinión



Desde otro punto de vista, el comité de crisis, como en los equipos de negociación, puede estar formado por expertos que podrán ser internos y/o externos con información amplia y contrastada y personas con las actitudes siguientes:

1.- El líder. Es la persona que domina y dirige las acciones del comité.

2.- El planificador. Persona reflexiva que analiza y diseña las estrategias más convenientes.

3.- El creativo. Emplea la imaginación y la creatividad, dando lugar a diferentes ideas y opciones a considerar.

4.- El realista. La persona que expone con crudeza y realismo los hechos y las situaciones.

5.- El organizador. Maneja el día a día y define las maniobras a emplear.

6.- El decidido. La persona que escoge la solución para cada momento.

### **Logística y funciones del Comité de Crisis**

El comité de crisis tiene unas características muy especiales ya que debe manejar y producir informaciones sin lugar para el error y sus miembros han de trabajar en un clima de tensión y de constante inquietud. Por ello, en la selección previa de los miembros deberemos



tener en cuenta sus características: si son tranquilos y poco influenciables ó si están dotados de la rapidez adecuada para la más correcta toma de decisiones.

También es preciso diseñar las condiciones de trabajo del comité, el lugar y el ambiente adecuado para resolver los conflictos. Es lo que podríamos denominar el “área ó zona de crisis”, el lugar donde se reúnen todos los miembros y donde están de una manera casi permanentemente hasta la resolución de la crisis.

Para llevar a cabo sus funciones de una manera eficaz, es conveniente que se trabaje en un lugar confortable, con los canales de información necesarios y los materiales de comunicación imprescindibles como pudieran ser modelos de cartas, comunicados de prensa ó informes. Además, existirán, según se haya marcado previamente en el Manual de Crisis, instrucciones para la centralita y la recepción, comunicados internos para los miembros de la empresa, trabajadores directos e indirectos, la documentación y relación de expertos que nos puedan ser útiles en esos momentos. Por otra parte, se hace necesario cumplir con unos requisitos primordiales:

1.- Aislamiento. Del resto de la compañía, del entorno profesional y de las injerencias externas.

2.- Interactividad. Necesidad de contar con la más avanzada tecnología para comunicarse con quien sea preciso.



3.- Seguridad. Las comunicaciones tienen que ser lo más seguras posibles, el control de acceso debe ser vigilado y contar con medios alternativos en caso de emergencia.

4.- Contar con planes alternativos. Un conjunto de opciones de emergencia, tanto en la ubicación concreta como en la tecnología a emplear.

Por su parte y respecto a las funciones que desarrollará el Comité de Crisis, podemos asegurar que son todas aquellas que permitan gestionar eficazmente la comunicación. En éste sentido podemos concretar<sup>74</sup> algunas de las funciones de la siguiente manera:

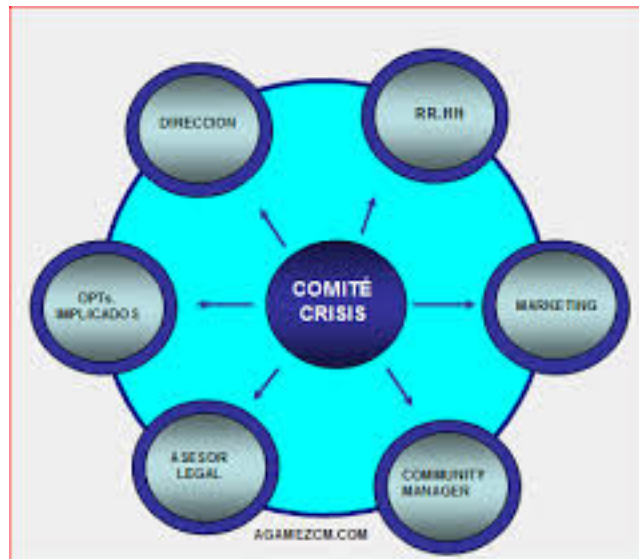
- El comité debe analizar la situación, evaluar los posibles escenarios y consecuencias y, en función de éstos, determinar el tipo de crisis ante el que se encuentra. Con ésta información se podrá activar el Plan de Comunicación contando con unas u otras personas, que son las que hemos determinado que formarán parte del Comité
- Estas personas se encargarán de tomar decisiones por lo que es muy importante la selección del personal que lo componga
- Elaborará la postura oficial de la compañía, la base de la comunicación, las respuestas que se van a dar, en definitiva, la opinión que tiene la empresa y decidirá además, a qué públicos se debe informar, cuándo y quién lo hará

---

<sup>74</sup> Algunas de las funciones que menciona Tuñez López, M. En su libro Comunicación Preventiva



- También elabora y dictamina los materiales que se van a utilizar en cada momento de la crisis



FUENTE: <http://www.agamezcm.com/2012/12/como-gestionar-crisis-en-social-media.html>

### **El papel del consultor de comunicación**

La persona encargada de la comunicación en nuestra organización tendrá como tareas fundamentales las de:

- Reunir toda la información posible
- Evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible



- No apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos
  
- Determinar el formato concreto que le queremos dar a nuestra comunicación como notas de prensa, ruedas de prensa, comunicados...etc.
  
- Establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprobar el alcance de la crisis
  
- Determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo
  
- Aconsejar sobre la política de la compañía en cuanto a rumores e imprecisiones aparecidos en los medios de comunicación
  
- Proponer el plan de acción para el relanzamiento de la imagen corporativa que contemple a todos los públicos.

Sin embargo, también debemos tener en cuenta que hay determinadas actuaciones que debe evitar, como:

- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del comité de crisis y a alta dirección
  
- Permitir que los miembros del comité hagan declaraciones públicas sin preparar previamente



- Comunicar sólo a los medios amigos
  
- Mentir sobre información crucial
  
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento
  
- Mostrar incompetencia, falta de control, y arrogancia
  
- Ser insensible a las implicaciones emocionales entre los afectados por el acontecimiento
  
- Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar
  
- Con la rapidez de las nuevas tecnologías, un simple incidente puede convertirse en una crisis mayor. Sin embargo, la misma facilidad de comunicar un acontecimiento negativo, puede ser aprovechada por las empresas para informar al público sobre lo que están realizando a favor de la solución de los problemas.

No está de más, tener en cuenta que las mejores decisiones son las que se toman racionalmente, aunque en momentos de crisis es difícil guardar la calma. Pero también se tiene que considerar que los intereses de la compañía por salvaguardar su negocio, deben equilibrarse por las necesidades emocionales de los afectados por los acontecimientos.



## **El Portavoz**

Es uno de los elementos esenciales de cualquier crisis. El portavoz, es la persona encargada de dar la información a los medios de comunicación, a los públicos y al resto de actores que participen de nuestra comunicación y de nuestra crisis. Al entender de los que somos profesionales de la comunicación, ésta persona debería ser siempre un periodista que conozca bien el tema y nunca un experto en la crisis ya que a nuestro entender, el mejor portavoz no es el que más sabe, sino aquél que mejor transmite y convence a nuestros públicos.

Si partimos de la base de que en toda comunicación es preciso establecer la mejor relación posible con los periodistas y los medios, lo será aún más en los momentos de comunicación de crisis. En la sociedad de la información, el nexo de unión entre la realidad existente del mundo y la percepción de cada persona sobre los acontecimientos, se hace posible a través de los medios de comunicación. El punto de apoyo del poder persuasivo de los medios está formado: por el protagonismo de los propios medios y por la intervención de otros agentes públicos y sociales, además del imparable avance de la tecnología.



Fuente: [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

Por otro lado, y aportando un punto de vista estrictamente profesional, debemos recordar que el periodismo constituye una tarea de selección y valoración de la información. El periodista elige las fuentes, los contenidos e incluso el tratamiento dado a los mensajes y todo ello lo hace en un rápido proceso de toma de decisiones. Hay que tener en cuenta que por muy objetivo que trate de ser, el periodista es un ser humano con sus gustos y preferencias, lo que hará que sus informaciones siempre tengan un sesgo subjetivo. De ésta manera podemos asegurar que existen periodistas de muy diversidad tipologías, entre ellos, los críticos con la realidad que perciben, los que simplemente narran la actualidad ó los que interpretan y explican los acontecimientos.

Teniendo en cuenta éstas apreciaciones vamos a definir las características del trabajo del portavoz del comité de crisis. Éstas son:

1.- Ofrecer imagen de la compañía de credibilidad y de transparencia.



- 2.- Intentar tener la mejor relación posible con los medios.
- 3.- Transmitir confianza y veracidad en sus informaciones.
- 4.- Trabajar en la construcción de una imagen positiva de la corporación.
- 5.- Contar con una buena apariencia personal.
- 6.- Tener buenas habilidades comunicativas.

En lo que respecta a las tareas informativas de la comunicación de crisis, que debe realizar el portavoz, se deben seguir unas pautas generales:

- 1.- Siempre hay que informar.
- 2.- Los mensajes deben estar elaborados de una manera simple, clara y concisa.
- 3.- Generar la información con el mayor rigor posible.
- 4.- Ante las preguntas de los periodistas, mostrar interés.



5.- Tratar de conocer los valores y los criterios de los periodistas y conseguir su interés informativo.

6.- Contar con una buena agenda de medios.

7.- Ser coherente en las afirmaciones y comentarios.

Hay que estar preparado para  
comunicar **siempre y de cualquier  
manera** lo que uno es  
y lo que uno hace



@nataliasara2

Fuente: [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

Además, de lo anteriormente citado, es importante tener en cuenta algunas otras consideraciones específicas como el hecho fundamental de decir siempre la verdad y narrar sólo los hechos verificados, mostrar gran interés por solucionar la crisis, centrándose siempre en los aspectos positivos. También será importante planificar un calendario y realizar



secuencias informativas durante el tiempo de crisis, anticipándose a las informaciones de los medios e intentado siempre no tener conflictos con los periodistas.

Debemos tener siempre en cuenta que las informaciones que transmite mi portavoz del comité de crisis, van a bascular entre dos extremos muy concretos: Ofrecer la información de una forma prudente y reservar los datos confidenciales o contradictorios, recordando la obligación de informar siempre.

En el caso de la difusión de informaciones, los portavoces informan a los periodistas sobre los temas de interés de la situación de crisis, de manera veraz y concreta, tratándose de adelantar a las fuentes de los periodistas. Es lo que podemos denominar una labor informativa estable y tranquila, propia de los departamentos de comunicación que narran las noticias y las opiniones de los asuntos referidos a la empresa.

Por su parte, cuando hablamos de reservar informaciones, en las situaciones de crisis y de conflictos, las compañías no pueden garantizar un flujo estable de información. Siempre hay algún asunto reservado y confidencial que el portavoz no debe ni puede decir, aún más, cuando la información puede provocar perjuicios a otros. En estos casos, dada la necesidad de informar, el portavoz no puede mentir, ni entrar en especulaciones, pero sí podría utilizar algunas técnicas de reserva de información, como son la elaboración de las informaciones sobre un solo asunto, tratar de suavizar el lenguaje, aplacar las informaciones negativas y las opiniones desfavorables. También se pueden utilizar “cortinas de humo” para desviar la atención.



## **Intervenciones en Medios de Comunicación**

Las personas que van a intervenir ante los medios de comunicación en una situación de crisis serán los miembros del Comité, habitualmente su portavoz, éste y el resto de directivos. Todos ellos, ante los medios de comunicación deben tener unas actuaciones perfectamente estudiadas y medidas. Sería interesante que el portavoz ó portavoces de nuestra empresa tuvieran cursos de formación, media-training, con el objetivo de entrenarse para sus relaciones con los medios de comunicación. Algunos consejos que podemos dar a los portavoces a la hora de dar una información o ser entrevistados por los periodistas en los diferentes medios de comunicación son:

En la televisión, que es, en general, la principal fuente de informaciones, hay que construir respuestas y comentarios cortos, como si se tratase de dar titulares para un periódico. También se puede recurrir al uso de anécdotas para crear un clima confortable. El portavoz debe ser natural prestando atención a su comunicación no verbal, hablando con seriedad y mirando al entrevistador ó a la cámara según lo que queramos transmitir.

La vestimenta debe ser sencilla y elegante con colores suaves, sin rayas y con pocos complementos. Es preferible tener una postura erguida, cabeza recta y con cierta inclinación hacia delante. Hay que tener cuidado con los micrófonos y cámaras que pueden permanecer abiertas aunque el programa haya finalizado.

En el caso de la radio, debemos tener en cuenta que llega también a un gran número de personas y que podemos contar con diferentes





Por su parte, las ruedas de prensa deben ser una manera de facilitar información a los periodistas, explicando e interpretando la crisis, por parte de la empresa así como dando posibles soluciones.

## **7.5- ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS**

En éste epígrafe vamos a partir de la base de que para elaborar cualquier planificación se hace necesario utilizar algún tipo de estrategia. Y que comúnmente conocemos a la estrategia es el arte de buscar el modo más adecuado de alcanzar unos fines, con el empleo de ciertos medios y recursos.

La comunicación de crisis, requiere del diseño de estrategias comunicativas para cumplir con los objetivos que se han planteado en anteriormente. Para diseñar éstas estrategias tendremos un proceso previo de pensamiento y de análisis, del cual surgirán unas determinadas acciones de comunicación y unas tácticas de maniobra.

Hemos de tener en cuenta que al hablar de estrategias estamos refiriéndonos al futuro, y que cuando hablamos de comunicación nos referimos al intercambio de mensajes entre las personas. Así pues, podemos afirmar que las estrategias de la comunicación de crisis deberían estar basadas en un equilibrio entre la información y la persuasión; ya que la información va a exigir veracidad en los relatos y el respeto sobre lo que se cuenta, sin que esta exigencia impida que se utilicen mensajes notorios y explicativos, audaces, originales y creativos. En definitiva, lo que se propone es una apuesta por una comunicación persuasiva con el objetivo de lograr que lo que comunicamos interese a



nuestros públicos a la vez que les informa, les convence y les persuade. Con este planteamiento, podríamos entender que la comunicación de crisis debería estar basada en un proceso de persuasión, donde se pretende lograr:

- Un ambiente de empatía, en el que el portavoz del comité de crisis adopte emocionalmente el punto de vista de públicos y periodistas.

- Una narración coherente. Se precisa lograr una gran coherencia entre las conductas comunicativas, los sentimientos y la conciencia del portavoz. Todas las comunicaciones deben ir en la misma dirección.

- Cumplir las expectativas de los públicos, para que estén satisfechos y se sientan importantes.

- Tener una actitud positiva en la comunicación, en éste aspecto va a ser muy importante el estilo comunicativo y el lenguaje a emplear.

Respecto a los mensajes persuasivos conviene recordar también que su carga persuasiva depende de una serie de condiciones como son:

- El prestigio y la credibilidad del comunicador

- Las habilidades comunicativas de éste

- Saber que la credibilidad se gasta con el paso del tiempo y que hay que seguir trabajando en ella para mantenerla



- Hay que trabajar siempre por ganarse la atención del público, basándonos en interesar y conseguir el interés del público, informar, transmitiendo y exponiendo ideas e implicar y comprometer al público

- El mensaje que transmitamos deberá contener una cierta dosis de temor

- En cuanto a la forma, nos tenemos que asegurar de que sea agradable y respecto a los contenidos que den sensación de emoción y sorpresa, representado siempre el mensaje en positivo y despertando necesidades a la vez que ofrezca soluciones

Podemos decir que todo mensaje persuasivo, aplicado en nuestro caso particular a la comunicación de crisis, tiene como última finalidad construir una imagen positiva de la empresa afectada en la mente de las audiencias de los medios de comunicación. Y que existen tantas estrategias de comunicación como posibles situaciones de crisis. Al no haber un modelo común, tenemos que hablar de una serie de procedimientos que toda estrategia de comunicación de crisis debe contener, entre ellos una serie de acciones comunicativas a seguir, las líneas de la argumentación de los mensajes, la manera de relación con los medios de comunicación y con los periodistas y el análisis de las tendencias de la opinión pública.

En los casos más frecuentes de comunicación de crisis se utilizan unas estrategias muy concretas, que siguiendo a Westphalen<sup>75</sup>, son:

---

<sup>75</sup> - La Dirección de Comunicación. M.H. WESTPHALEN; J.L. PIÑUEL Ed: El Prado



- Estrategia del silencio, que se trata de no contestar a los medios informativos sobre la crisis en cuestión. No se considera que ésta sea la estrategia más conveniente, ya que como hemos indicado, siempre es preciso informar. Además, el silencio puede ser interpretado como aceptación de la culpabilidad de la propia empresa.

- Estrategia de la negación, por la que la empresa, niega de manera sistemática la existencia de la crisis. Esta es una estrategia que también entendemos como negativa porque puede dañar gravemente a nuestra empresa y desacreditarla.

La negación total solo estaría justificada cuando las informaciones no tengan ningún fundamento o sean productos de una especulación no verificada.

- Estrategia de protección, con la que la empresa va a tratar de transferir la culpabilidad de la crisis a otras personas y entidades e incluso en ocasiones a factores imprevistos. Podría ser una estrategia eficaz a corto plazo, pero es moralmente reprobable, salvo que la compañía pueda atribuir la autoría de la crisis con total certeza.

- Estrategia de afirmación. En éste caso, la empresa se hace responsable de la crisis y se muestra colaborativa con los medios de comunicación. Para ello, vamos a tener que tener mucha información y dar todas las explicaciones que nos requieran. Vamos a transmitir la idea de que somos responsables y vamos a tomar medidas para la solución del problema.



### **Tácticas a seguir**

Una vez elegida nuestra estrategia, será necesario indicar algunas tácticas a emplear para conseguir los objetivos definidos en aquella. Siguiendo a Cervera Fantoni<sup>76</sup>, ofrecemos algunas de las que se consideran más utilizadas en la comunicación de crisis:

- Definir el motivo y el alcance de la crisis.
- Tomar la iniciativa informativa.
- Situar los debates en el punto justo.
- Dar respuesta a los públicos afectados.
- Evitar falsas especulaciones y rumores.
- Tener previstos los mensajes propios para cada segmento de público.
- Responder a los medios de forma responsable y honrada.
- Transmitir la sensación de seguridad y control.
- Aprovechar los acontecimientos de interés para cerrar la crisis.
- Evaluar el destino y la percepción de los mensajes.
- El portavoz debe tener una disponibilidad absoluta.
- Luchar por la transparencia informativa.
- Colaboración con las autoridades.
- Preparación de entrevistas y acciones de apoyo.
- Previsión de un sistema de informaciones positivas.

---

<sup>76</sup> A.L.Cervera Fantoni, Comunicación Total. ESIC Editorial. 2004



Para completar ésta serie de tácticas, sería conveniente añadir algunas reglas más que comparten diferentes autores y que deberían estar muy cercanas a las prácticas comunicativas en situaciones de crisis. Entre ellas tratar de responder con rapidez a los periodistas mostrando tu autoridad y seguridad y haciendo uso de un lenguaje comprensible; presentar siempre hechos y evitar las opiniones; informar al público afectado haciendo uso de todos los medios a nuestro alcance y tratando de que la comunicación sea bidireccional; transmitir un mensaje único y tratar de aprender de la crisis y de los errores.

## **7.6 AUDIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS**

Ante una situación de crisis es muy importante que los públicos estén informados de lo que ocurre, para ello debemos analizar primeros quiénes son y quiénes componen nuestras audiencias. El portavoz en la comunicación de crisis tiene que realizar una información interpersonal, informando a los periodistas sin el propósito de realizar una clasificación de las tareas informativas de los medios. En un medio de comunicación podemos distinguir entre los Directivos, que crean opinión y definen la línea editorial, los Jefes de Área, que valoran y deciden la información, los Redactores Jefes, que toman decisiones sobre contenidos y formatos, los Redactores, atentos a la cotidianeidad de las noticias y los Fotógrafos y cámaras. De todos ellos, el portavoz debe informarles a todos, según el contenido y el origen de la información.

Los periodistas a quienes informemos, deberían tener conocimientos básicos de nuestra organización:

.- La realidad del entorno de la empresa



- .- El origen de la crisis
- .- Confianza entre periodistas y portavoces
- .- Comprender los planteamientos comunicativos de la empresa a través del portavoz.

El portavoz, va a necesitar que el periodista comprenda la crisis y convencerle con sus mismas técnicas, es la forma de profundizar en las opiniones existentes. Los medios de comunicación, representan a la audiencia que más puede preocupar a la compañía, ya que tienen la capacidad de propagar la información de una manera muy rápida, sin fronteras que limiten su difusión, influyen sobre todas las audiencias, más aún teniendo en cuenta que las crisis son siempre noticia. Para intentar limitar ó al menos saber cómo influirán los medios de comunicación en nuestra crisis y de qué queremos que estos informen, será conveniente hacer un mapa de audiencias, identificando cuáles pueden ser más hostiles ó cuáles serán más amigas. Una vez que identifiquemos a cada audiencia en su lugar, intentaremos actuar con las más beligerantes, teniendo especial cuidado con aquellas que nos sean más incómodas.

Otro de los públicos de nuestra comunicación de crisis será la audiencia interna, nuestros propios empleados y compañeros. Tenemos que tener cuidado de que estos, no se enteren por la prensa de la situación, nos debemos adelantar y contárselo nosotros desde dentro. El miedo a que se produzcan filtraciones del exterior y que esto pueda afectar aún más a nuestra crisis, de hecho, no podemos transmitir responsabilidad, seguridad y responsabilidad si no somos capaces de controlar a nuestra primera audiencia, que también se convertirá en diseminador de la información que les hagamos saber. Una vez diseñada la comunicación que vamos a llevar a cabo internamente, sería de



especial interés poner en marcha una comunicación que controle la entrada y salida de información de la empresa.

Otras audiencias a tener en cuenta serán las autoridades e instituciones que de una u otra manera nos afecten. Siempre nos basaremos en las leyes en vigor a la hora de tomar decisiones, pero a la vez es muy posible que tengamos que contar con instituciones como la policía ó protección civil ó con autoridades a quienes también tenemos que mantener informados.

No podemos olvidarnos de informar a nuestros clientes, proveedores, socios, accionistas, distribuidores, entidades financieras, sindicatos, asociaciones empresariales y otros agentes sociales.

## **7.7 PREVENCIÓN Y ACCIÓN ANTE LA CRISIS**

Como decíamos al comienzo del capítulo, los responsables de nuestra organización deben estar muy pendientes de su entorno y de todo lo que alrededor de él acontece. Normalmente se tiene la sensación de que las crisis les ocurren a otros, en otras empresas, sin embargo, debemos concienciarnos de que en cualquier momento y por diversos motivos, nos podemos ver sumergidos y afectados por una situación crítica. Ser conscientes de ello y estar alerta nos ayudará a enfrentarla mejor en el momento que suceda. De hecho, muchas crisis causadas por “razones humanas”, podrían evitarse con una correcta mentalización y planificación.



En el libro *Comunicación Preventiva* de Miguel Tuñez López podemos observar un modelo de gestión de crisis basado en la actuación en cuatro fases y teniendo como eje conceptual la proactividad. Se acerca mucho a los modelos de gestión de conflictos, donde se ve la necesidad de la adopción de medidas preventivas y de ejecución eficaz de lo planificado. El citado modelo se basa en dos ideas: por un lado, que todas las crisis se desarrollan a través de un ciclo de vida, que puede ser alterado mediante una gestión adecuada, para evitar que la crisis alcance un momento álgido que conlleve consecuencias muy negativas para la corporación; y por otro lado que para no aparecer en los medios, lo mejor es no llamar su atención, para lo que habrá que intentar que la crisis no alcancen su momento más conflictivo que será cuándo más interés provoque en los medios de comunicación.

Se podría afirmar que las crisis tiene un ciclo concreto de duración definido por cuatro etapas: el origen ó etapa inicial cuando se toman las primeras acciones de gestión, se asignan algunas tareas y los procedimientos a emplear; la segunda etapa sería la explosión, cuando nos centraremos en resolver el conflicto planteado, es la etapa de decisiones más importantes. Que ayuden a paliar el impacto negativo sobre los medios de comunicación y la opinión pública. Más adelante nos enfrentaremos con la etapa de desarrollo y solución, es la etapa más difícil, la de avance de la crisis hasta el momento en que se llega a una solución posible, y finalmente realizaremos una evaluación, etapa que comienza al finalizar la crisis, cuando se analizan los puntos fuertes y débiles de la empresa y en el que se llegan a tomar decisiones de calado para cambiar los peores aspectos de la compañía, incluido el personal.

Es cierto que no todas las crisis son iguales ni pasan exactamente por las mismas etapas, algunas pueden resolverse casi antes de



comenzar ó al contrario se hacen endógenas y son difíciles de superar. En cualquiera de los casos, todo dirigente debe conocer los puntos débiles de su empresa y así identificar los riesgos posibles, por ello, y con el objetivo de poder enfrentar las crisis de manera satisfactoria, tendremos siempre a mano nuestro Manual de Crisis en el que tendremos previstas respuestas y soluciones pertinentes a muchos de los casos hipotéticos que nos pudieran afectar. Algunos factores que van a poner en riesgo la estabilidad de mi empresa serán, por ejemplo:

Una continua e inusitada preocupación de los periodistas por los asuntos de la corporación; la publicación de noticias desfavorables; las amenazas de denuncias; conflictos que se pudiesen derivar del comportamiento de algunos miembros de la compañía; especialmente el aumento de las quejas de los clientes ó usuarios; un periodo de dificultades económicas y financieras que puede afectar a nuestro producto ó servicio; la conflictividad y las quejas de los trabajadores entre otras.

De hecho, vamos a observar que algunos de los motivos principales de las crisis en las empresas van a ser: determinados enfrentamientos ó conflictos con los públicos y consumidores; las etapas con problemas económicos; la afectación de la prensa hostil; los conflictos sindicales ó momentos de poca aceptación social entre otros.

Valorados los riesgos tendremos que tener en cuenta, por un lado la importancia de cada uno de los citados riesgos posibles y por otro, la probabilidad de que existan. Puede haber riesgos importantes con pocas posibilidades de producirse y, al contrario, una frecuente existencia de riesgos pero de menor importancia.



De entre las crisis a las que la empresa se podría tener que enfrentar, nos encontramos con algunas que son imposibles de predecir ó planificar como catástrofes naturales ó accidentes pero hay otras, causadas por una mala gestión empresarial, y que suponen un porcentaje muy alto de éstas, que podemos tratar de controlar y evitar. Para ello, como hemos citado anteriormente, se plantean cuatro escenarios<sup>77</sup> con cuatro etapas principales que, para algunos autores, deberían caracterizar el proceso de gestión de crisis:

1-Issues Management, en ésta etapa la empresa debe analizar y reconocer bien el entorno buscando cosas que pudieran afectarle en algún momento. Y una vez identificados, trazar estrategias de actuación que promuevan el esfuerzo en evitar posibles crisis. Podemos tomar de base los errores de otros para aprender de ellos, promoviendo el éxito en la gestión de conflictos potenciales

2-Fase de planificación y prevención. En éste momento vamos a utilizar los sistemas de información de alerta y de comunicación interna de la compañía para estar informados de lo que le afecta. Vamos a estar preparados por si estalla la crisis y al mismo tiempo vamos a trabajar en la estrategia de actuación de cada posible crisis para que no nos llegue de improviso, para lo que prepararemos planes de contingencia, manual de crisis, funciones de la dirección ó documentación precisa entre otros. La investigación es muy importante también en éste momento y si somos capaces de gestionar bien ésta etapa, muy probablemente habremos minimizado las consecuencias negativas de la crisis

---

<sup>77</sup> Comunicación de crisis antes de las crisis, González Herrero, Alfonso.



3- La crisis, si hemos planificado bien, las consecuencias no serán muy graves, pero en cualquier caso, tendremos que trabajar en minimizarlas aún más si cabe. Es el momento en el que utilizamos toda la documentación que tenemos preparada, el Plan de Comunicación de crisis y el manual, el comité de crisis y el portavoz comenzarán su trabajo definiendo el mensaje más adecuado en cada momento y dirigiéndolo a los públicos que sean de su interés.

4-Después de la crisis, si hemos seguido todos los pasos adecuadamente, será una fase tranquila ya que no requerirá de muchas actuaciones porque habremos sido capaces de paliar las consecuencias negativas de la crisis, pero en cualquier caso, tendremos que recuperar y si es posible mejorar la imagen que tenía nuestra organización antes de la situación de crisis.

Otras de las actividades que tienen que hacerse para enfrentar una crisis son una auditoría de riesgos y unas prácticas de simulación entre los portavoces. La auditoría de riesgos hace referencia a la revisión de las variables que podrían intervenir en una crisis de nuestra empresa, frente a lo que previamente teníamos contemplado en nuestro manual de crisis. Para éste seguimiento, es importante ir actualizando de manera continua los "issues", ya que cada día pueden surgir situaciones nuevas que podrían derivar en crisis.

Respecto a la realización de prácticas de simulación entre los portavoces, éstas consisten en la reproducción y planteamiento de situaciones de crisis, en la que las personas que hayamos designado en nuestro Manual de Crisis como representantes de la compañía tienen que



enfrentarse a la gestión de un acontecimiento, a la vez que responden a la demanda de información de los medios de comunicación, todo ello escenificando un ambiente lo más realista posible. Para conseguir darle mayor veracidad, estas prácticas tienen que realizarse por sorpresa, sin que se sepa fecha, hora y tipología de la crisis, intentando obtener los mejores resultados.

Podemos asegurar que una buena gestión de la comunicación en nuestra crisis nos ayudará a paliar los efectos que esta pudiera llegar a tener en la imagen de mi compañía, teniendo en cuenta que en ocasiones los medios pueden tender al alarmismo. También podemos anticiparnos a la crisis, a través de acciones de comunicación proactivas y fluidas con determinados targets de interés como puedan ser los medios de comunicación, las personas y entidades prescriptoras, algunos responsables institucionales ó líderes de opinión del sector y asociaciones de consumidores.

Si aún habiendo realizado todas las acciones preventivas a nuestro alcance, estalla la crisis, deberemos tener presente nuestro Plan de Comunicación y nuestro Manual de crisis y ponernos a trabajar en su resolución. Para ello, reuniremos al Comité de Crisis y recopilaremos toda la información relativa al tema que nos esté afectando con el objetivo de mejorar la comunicación externa, habiendo previamente distribuido toda la información que consideremos a nivel interno. El mensaje que transmitamos deberá (adaptándose a cada caso) en primer lugar mostrar preocupación por la integridad y la salud de las personas afectadas, si las hubiese; ser convincente en la afirmación de que se está haciendo todo lo posible para solucionar el asunto; hacer hincapié en los aspectos positivos y evitar los débiles o negativos; no utilizar especulaciones ni hacer caso de los rumores. En definitiva, el mejor mensaje que se puede



emitir en una situación crítica es que la situación está bajo control, aportando además las pruebas necesarias para hacer creíble este mensaje.

Estamos viendo que la comunicación es una acción estratégica indispensable para la solución de las crisis, pero también existen otras acciones, no comunicativas, que también son necesarias e importantes. Tanto las estrategias de comunicación como las estrategias empresariales deben formar todo uno, de manera que diseñemos un mensaje convincente.

La gestión de la comunicación en situaciones de crisis es una de las más convincentes pruebas de la eficacia y la excelencia de un gabinete de comunicación. Las crisis, sean del tipo que sean, son los catalizadores que unen todas las sinergias posibles de cualquier gabinete de comunicación, en cualquiera de sus variantes, según asegura el profesor Francisco Javier Davara.

### **Gestión de la comunicación de crisis**

Al hablar de gestión de la comunicación de crisis, podemos establecer unos objetivos generales muy concretos como la difusión de informaciones, la creación de una imagen positiva de la empresa, el establecimiento de un ambiente de colaboración y la vigilancia y el control del entorno comunicativo



Hay que tener en cuenta a la hora de gestionar una situación de crisis que el conflicto en sí mismo es noticia<sup>78</sup>: “una crisis no pasa desapercibida, atrae a los medios de comunicación cuyo objetivo es emitir noticias que produzcan interés en el receptor. Lo más interesante suele ser el entorno más cercano geográficamente o los conflictos más relacionados con su vida cotidiana, además, los medios de comunicación tienden a añadir presión a la crisis posicionándose de manera crítica, ya que no siempre la noticia es neutra ni el periodista imparcial, a ello se añade la falta de tiempo con la que tiene que trabajar el periodista”.

Resumiendo todo lo expresado anteriormente, podemos citar algunas acciones a seguir para cumplir con los objetivos con que partíamos para gestionar una crisis:

.- Detectar e identificar con la mayor rapidez posible la situación y comprender sus variantes, los motivos que la han propiciado y las consecuencias que tendrá. En este momento es bueno hacer una evaluación primaria y elaborar los mensajes que servirán de guía a toda nuestra comunicación

.- Tomar decisiones para hacer frente a la crisis, en esta fase, en la que buscamos soluciones, toma su papel fundamental el comité de crisis, del que se designa un portavoz y se comienzan a planificar trabajos

.- Dados los primeros pasos, toca ahora trabajar en la solución de la crisis, intensificar las relaciones con los medios de comunicación intentando favorecer la imagen positiva de nuestra empresa. Se evalúan las informaciones aparecidas y se busca la contra-información

---

<sup>78</sup> Así lo asegura el profesor Davara en su artículo previamente mencionado



.- Por último trabajaremos en la post-crisis y seguiremos gestionando la comunicación, evaluaremos los daños que se nos ha ocasionado y también los fallos que hayamos cometido desde dentro, para así buscar estrategias que nos ayuden a evitar situaciones similares

Y es que aunque de primeras a todas las empresas les parece impensable que sean ellas las que puedan encontrarse en una situación de crisis en un momento determinado, la organización y la dirección de la compañía deben tener muy presente que nos puede suceder en cualquier momento para lo que deben utilizar la previsión y la anticipación.

Previendo estas situaciones, ante una crisis la organización bajo la coordinación de la persona al cargo de la comunicación deberá realizar toda una serie de actuaciones que ayuden a gestionar estos difíciles momentos de la mejor manera posible, aunque ya hemos visto algunas actuaciones en párrafos anteriores, es interesante hacer hincapié en que la empresa antes y durante la situación crítica, tiene que:

- Reunir toda la información posible
- Evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible con seriedad y responsabilidad
- sin derrochar el tiempo madurar las informaciones y no apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos
- Determinar cual va a ser el formato de la comunicación: nota de prensa, carta, reuniones con representantes, conferencia de prensa...etc



- Buscar la manera de estar pendiente y tener conocimiento de todo lo que se dice en todos los medios para comprobar y tener constancia de cual es el alcance real de la crisis

- Determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo

- Para cuando la situación haya pasado, hay que proponer un plan de acción para la mejora y el relanzamiento de la imagen corporativa de la organización. Este plan debe contemplar a todos los públicos

Además es importante también tener en cuenta otra serie de actuaciones que debemos tomar durante una crisis, como son:

- Informar siempre con el conocimiento y el consentimiento previo y la aprobación del comité de crisis en el que estará parte de la alta dirección

- No permitir en ningún momento que los miembros del comité hagan declaraciones a los medios de comunicación ni a ningún público en general sin que se hayan preparado previamente sus intervenciones y teniendo en cuenta que hay muchas vertientes que deben ser analizadas

- Comunicar a todos los medios y no tratar de engañar al resto haciendo caso exclusivamente a los medios "amigos"

- No mentir nunca sobre nuestras informaciones pero menos aún si se trata de información crucial, de la misma manera que es ineficaz, reservarse datos fundamentales para intentar minimizar el acontecimiento



- Debemos tener un alto grado de sensibilidad y empatía con las implicaciones emocionales entre los afectados por el suceso

Y en los tiempos actuales es de suma importancia tener en cuenta las nuevas tecnologías y su rapidez ya que cualquier simple incidente puede convertirse en una crisis de gran envergadura por la repercusión que pueda tener a través de Internet y las redes sociales, aunque también es cierto que, la misma facilidad de comunicar un acontecimiento negativo debe ser aprovechada por las empresas para informar al público de las cosas positivas que se están realizando a favor de la solución del problema.

### **El éxito de la comunicación en situaciones de crisis**

La imagen de la empresa y la cultura empresarial es algo que debemos trabajar día a día con todo nuestro esfuerzo de manera que, en caso de producirse una crisis, estaremos preparados y reforzados. En las empresas es primordial contar con personas que gestionen una buena comunicación, pero también es cada vez más frecuente trabajar en planes de marketing, imagen corporativa, formación de portavoces y también contar con profesionales dedicados a la asesoría de imagen de nuestros directivos y portavoces. El objetivo es trabajar en establecer una comunicación positiva del entorno, que nos beneficiará a la hora de encontrarnos en momentos difíciles.

Para intentar conseguir el éxito de la comunicación en situaciones de crisis debemos trabajar en garantizar la credibilidad en la compañía que, como mencionábamos anteriormente, vendrá avalada por la imagen previa que se tenga de la misma. Vamos a ganar en credibilidad dando a



conocer las actuaciones positivas y responsables de la empresa y poniéndolas en valor ante la opinión pública a través de los medios de comunicación con la difusión de información cierta y veraz. Propiciaremos el éxito también con la asunción de responsabilidades sabiendo que como crisis son probables, hay que tener planificado con antelación nuestro plan de gestión en momentos de crisis, con el que estaremos evitando la improvisación y consiguiendo una actuación positiva para mi imagen. Otra de las garantías de que nuestra comunicación será exitosa consiste en haber sido capaces de generar confianza evitando las mentiras en nuestro qué hacer diario siendo claros y concisos en nuestros actos y evitando intentar distraer la atención sobre los hechos a los que hay que hacer frente con la mayor naturalidad posible.

### **Las crisis como oportunidad**

Hay que tener en cuenta que la exposición pública gratuita a la que se va a ver sometida nuestra empresa en el momento en que está sufriendo una crisis, es muy probable que no la vuelva a tener nunca. La realidad es que todos los públicos estarán más pendientes de nuestras circunstancias de lo que lo están habitualmente.

Teniendo en cuenta ésta circunstancia podemos asegurar que, si se gestiona bien una crisis, podemos tener la oportunidad de minimizar las consecuencias y el signo negativo de la cobertura mediática e, incluso, podría ser posible llegar a lanzar mensajes positivos sobre nuestra empresa, sus productos y servicios, aunque antes debemos analizar bien el entorno y saber medir y calcular las consecuencias que de esta actuación deriven, ya que esto no es siempre posible hacerlo y a veces es hasta desaconsejable.



Hay que saber que todas las empresas tienen puntos vulnerables y que viven permanentemente bajo el riesgo de amenazas. La afectación de nuestra crisis no dependerá del hecho en sí que ocurra, sino de cómo hemos sido capaces de gestionar la situación.

### **Identificación de riesgos**

Todo dirigente tiene conocer los puntos vulnerables de su institución y por lo tanto puede identificar los riesgos posibles. Desde la perspectiva de nuestro trabajo, se hace patente la necesidad de elaborar un Manual de Riesgos, tanto internos como externos, para tener previstas las respuestas y soluciones pertinentes. Sin querer hacer un inventario exhaustivo de las señales que anuncian una crisis, ni de los principales riesgos de una institución, podemos citar algunos factores a modo de ejemplo:

La constante preocupación de los periodistas por los asuntos de la institución; la publicación de noticias desfavorables; la intervención de terceras personas en ciertos incidentes; las amenazas de denuncias; conflictos derivados del comportamiento de algunos miembros de la institución; el aumento de las quejas de los usuarios; las dificultades económicas y financieras; los problemas laborales; las investigaciones judiciales y entorno político.

Como ejemplo de lo expresado, podemos citar las principales causas de las crisis de las instituciones y empresas: conflictos con los públicos y consumidores; problemas económicos y financieros; una negativa imagen pública; la existencia de una prensa hostil; conflictos



sindicales; poca aceptación social; sabotajes, catástrofes y desastres naturales; acciones terroristas y legislaciones restrictivas.

Una vez conocidos y valorados los riesgos y los puntos vulnerables de la institución es preciso realizar una priorización, jugando con dos variables: la importancia de cada uno de los riesgos posibles y la probabilidad de su existencia. Pueden existir ciertos riesgos importantes con una pequeña posibilidad de producirse y, al revés, la frecuente existencia de riesgos de menos importancia.

Por todo ello, podemos considerar que antes de enfrentarnos con una situación de crisis, las organizaciones, deben tener respuestas adecuadas a preguntas como:

- ¿Cómo somos?
- ¿Cómo se percibe nuestra crisis?

Puede ser en función de lo que informamos, de lo que no informamos ó de lo que otros informan

- ¿Es conveniente que se sepa cómo somos?

También es preciso entrar en la especificidad de la comunicación de crisis y analizar las estrategias suficientes para salir con las mejores garantías de los entornos turbulentos. Por ello, presentamos ahora, los puntos fuertes de toda gestión de la comunicación e crisis<sup>79</sup>, según los consultores de comunicación Llorente&Cuenca:

---

<sup>79</sup> <http://www.llorenteycuenca.com/>



- Responsabilidad de todos los implicados
- Identificación real del conflicto
- Anticipación a la crisis
- Transparencia informativa
- Mensajes consensuados
- Gestión y centralización de la información

Hay que recordar que la función de la comunicación de crisis tiene una doble dimensión. De una parte es una comunicación dirigida a paliar la crisis y de otra, de evitar la pérdida de imagen institucional que toda crisis conlleva. Desde ésta perspectiva, podemos definir los siguientes objetivos específicos, que completan los objetivos generales, donde se encuadra cualquier tipo de estrategia:

- Es preciso disminuir y anular el impacto informativo de la crisis
- Se hace obligado proteger la imagen pública de la institución
- Es necesario defender el posicionamiento de la institución

Para terminar, es necesario afirmar que los objetivos y las estrategias de la gestión de la comunicación de crisis, tienen que ser acordes con los siguientes factores:

- Los valores sustentados por la institución
- Las ideas fuerza de los argumentos
- La función social de la institución
- El marco ético y deontológico

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



- Los recursos y las herramientas
- Los tiempos y los escenarios



## **8- INTERNET Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS CRISIS**

La llegada de las nuevas tecnologías de la información, significó el acceso masivo por parte de todo el mundo a las diferentes informaciones en el mismo momento y en cualquier parte del mundo. Este y otros motivos provocaron que durante algunos años se estancara la actividad de los gabinetes de comunicación y prensa con el objetivo claro de emitir una comunicación unidireccional hacia los medios de comunicación.

De hecho, hoy en día en plena Sociedad de Información, éste tipo de información parece no funcionar adecuadamente ya que estamos asistiendo paulatinamente a la consolidación de otros públicos además de los medios de comunicación como son los periodistas on-line ó el público virtual en general; además se visualiza una mayor competencia entre los propios gabinetes por su incremento en todos los sectores y la llegada de entidades extranjeras que afecta a las empresas y a su comunicación. Es innegable que han aparecido nuevas necesidades profesionales derivadas de la consideración de Internet como una vía fundamental por parte de los periodistas a través de la cual realizan sus consultas, la rapidez, comodidad y credibilidad han hecho de Internet una fuente acreditada inmediata e incluso personalizada para los nuevos medios y los profesionales. Internet ayuda también a la especialización del periodista.

La masificación que provoca la llegada de Internet tiene sus ventajas e inconvenientes en el momento de la gestión de una crisis.



Los mayores inconvenientes estarían en la capacidad de multiplicación de un hecho menor, que pasa a convertirse en un acontecimiento de notoriedad inusitada. Y entre las ventajas, se puede destacar la capacidad de mantener una gestión telemática de la crisis, a través de nodos dedicados de acceso a nivel mundial, en los que se actualiza el transcurso de los acontecimientos. Con estas técnicas, se ponen a disposición de los directivos los documentos que se van a hacer públicos.

En definitiva y en mayor ó menor medida, parece claro que la estrategia de los departamentos de comunicación, debe modificarse y adaptarse a los nuevos tiempos y técnicas. Podemos hablar así de gabinetes on-line entendiéndolos como aquellos que se basan en el uso de los medios electrónicos en las actividades de la empresa, pero no es sólo la traslación de la comunicación a Internet, sino que también afecta a la modificación de su actuación y sus objetivos. Podría ser, en definitiva, el gabinete que desarrolla a través de la red un espacio de comunicación abierta a todos los públicos y planificada en la estrategia comunicativa de la compañía.

Nuestra comunicación y planificación va a variar para adaptarnos al mundo on-line. A partir de ahora la red será no sólo un vehículo de comunicación, sino una herramienta para crear un nuevo público objetivo a quienes nos dirigiremos desde el departamento de comunicación modificando los instrumentos y las fórmulas tradicionales. Las redes van a ser portadoras de nuevas posibilidades y nuevos significados.



En cuanto a las aplicaciones directas de Internet sobre la comunicación de crisis, podemos afirmar que es importante el uso de la Red debido a la importancia que tienen los nuevos públicos consumidores de noticias on-line y la posibilidad que nos da de identificarlos, la posibilidad de detección temprana de nuevos rumores sobre la entidad, el incremento de periodistas digitales, la posibilidad de interactuar con nuestros públicos y de controlar más los mensajes. Además la comunicación on line parece suponer un menor coste al comunicador y le permite investigar y bucear en toda la información que se da de nuestra empresa a través de éste medio. Crece la capacidad y el tiempo de respuesta y se puede personalizar la información.

Por otra parte sin embargo, hay que tener en cuenta que la red es un instrumento de doble filo ya que su mal uso puede provocar la expansión de la crisis ó provocar su empeoramiento. Por ello deberíamos desaconsejar su uso al Comité de Crisis cuando no la tengamos contemplada en el Plan de Comunicación y en el Manual de Crisis (cosa hoy en día inusual pero que aún se da en algunas organizaciones), tampoco se debería utilizar si las personas que están al frente en la resolución de la crisis no tienen amplia experiencia en Internet y en redes sociales. En éste caso se aconseja buscar un experto para que trabaje en nuestra organización antes de que aparezca la crisis. Si ya existe éste perfil en nuestra organización, habitualmente muy relacionado con los departamentos de marketing y de comunicación, su papel durante la crisis va a ser de vital importancia.

Nuestro experto en comunicación virtual y redes sociales dispondrá de un espacio on-line desde donde se van a llevar a cabo las informaciones de la compañía y desde dónde se llegará a mantener una



comunicación con los distintos públicos afectados (en ésta va a tener mucho que ver las redes sociales).

Vamos a analizar el uso de la red durante diferentes momentos de la crisis. Así, antes de que se produzca, tendremos que haber elaborado un apartado especial de Internet y redes sociales en nuestro Manual de Crisis, en el que tendremos en cuenta los diferentes públicos potenciales a quienes podemos catalogar como latentes ó poco introducidos en las redes, los conscientes ó aquellos que vienen participando y que son muy susceptibles de convertirse en activos y los activos propiamente dichos que son aquellos que son capaces de crear contra páginas web, blog ó perfiles en redes sociales con el objetivo de crear una opinión sobre otros y de influir en los públicos. También en la pre-crisis debemos conocer los rumores sobre la entidad, para ello existe la posibilidad de monitorizar las búsquedas en Internet y saber que se está diciendo de mi entidad en cada momento; en estos casos el gabinete de comunicación puede participar activamente en chats y foros abiertos al público en general e incluso crear los suyos propios con los objetivos determinados. Es importante que hayamos hecho un buen trabajo de posicionamiento con nuestra página web para que sea conocida por nuestros públicos de interés y que esté ubicada dónde más nos conviene.

Durante la crisis ya debemos enfocar nuestra comunicación a proponer soluciones en función de los diferentes grupos de audiencia, a generar opinión favorable y a intentar salvar la crisis en la medida de nuestras posibilidades. Utilizando Internet podemos monitorizar otras páginas web y a través de los buscadores podemos investigar sobre aquellos que tratan de desprestigiarnos, también nos da la posibilidad de dar respuestas rápidas a las solicitudes de información que nos realicen, podemos transmitir información en muy diversos formatos (audio, video



...etc) y hacer rectificaciones a tiempo real. Y es de relevancia, la posibilidad que nos da la red para disponer de enlaces en otras web, poder subir información en tiempo récord, crear chats, foros, newsletters, blogs...etc.



Después de la crisis no tendremos ninguna duda de que debemos mejorar nuestra presencia e imagen en Internet implementando nuestra participación en las redes sociales que nos interese, participando en blogs de nuestro sector y en chats especializados. Además debemos perseguir el análisis de los datos de acceso a estadísticas (páginas más visitadas, tiempo de duración de la visita) y el seguimiento de rumores y de información.

Otras de las ventajas que añade la comunicación virtual a las estrategias tradicionales de comunicación en momentos de crisis son:



En el caso de la investigación con la que tratamos de identificar las audiencias influyentes y conocer a nuestros grupos de presión, el uso de Internet nos permite crear chats y foros que nos dan la posibilidad de llegar a más gente con un menor coste y con más capacidad de respuesta. En la difusión de medios, podemos disponer de material multimedia y archivos con más información consultable lo que nos proporciona más material y mayor accesibilidad a éste, más control para el departamento de comunicación y la posibilidad de interactuar. En la relación con los medios de comunicación, en las que tradicionalmente se convocaban reuniones informativas, viajes de trabajo o visitas organizadas, ahora tenemos la posibilidad de utilizar videoconferencias, chats privados, imágenes y videos de todo tipo, lo que permite obtener una comunicación más rápida, inmediata y accesible a la vez que más económica.

Consideramos pues que Internet y las redes sociales y todo el entramado comunicacional al que hemos denominado 2.0 es ya una herramienta vital para la comunicación de las empresas, ya que éste fenómeno afecta a sus públicos objetivos entre los que se puede crear una opinión favorable ó desfavorable de nuestra compañía. El uso adecuado de las redes y de Internet nos ayuda en la resolución de nuestras crisis pero lo que es aún más importante, puede influir en su aparición ó no.

### **La figura del Community Manager**

El community manager es una figura que ha entrado a formar parte de las empresas en la primera década del siglo XXI. Es una profesión totalmente enfocada al marketing online, cuya principal función es gestionar la imagen de una empresa ó marca en Internet y ejercer de



portavoz de la misma en la comunicación con sus usuarios, utilizando una información bidireccional: de la empresa a los usuarios, pero sobre todo, de los usuarios hacia la empresa.

La figura del community manager y sus estrategias y objetivos quedarán plasmados en un plan de social media marketing, que a veces está elaborado por él mismo. Su objetivo es una gestión integral de la marca y de la empresa para la que trabajan en la red. Entre ello se incluye la creación de la marca, dar a conocer la misma, promover la cultura corporativa, gestionar la comunicación de la empresa, escuchar las opiniones que se tienen sobre ella y orientar su estrategia encaminándola a satisfacer las necesidades de sus públicos. Escuchando éstas opiniones, la empresa tiene la oportunidad de mejorar sus fallos y de potenciar sus puntos fuertes





La figura del community manager, parece para muchas pequeñas empresas, un fenómeno alejado de su realidad cotidiana. Les parece caro y difícil de asumir, y tiende a hacerse cargo de las redes sociales de la compañía cualquiera de las personas que forman parte de ella. Sin embargo, otros enfoques tienden a pensar que un community manager puede ser perfectamente asequible ya que se puede trabajar según las horas de dedicación que le sean necesarias a la empresa y suelen poder adaptarse a las necesidades de cada cliente.

En definitiva, el community Manager es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca, pero la gestión de una marca en Internet supone tener un conjunto de habilidades y técnicas. Existe un conjunto de cualidades intrínsecas, como la empatía, la creatividad y el ingenio, pero además, hay que valerse de la formación que nos va a proporcionar un conocimiento en el diseño de estrategias, procesos y el manejo de las herramientas 2.0 necesarias para el desarrollo de la actividad.

También la experiencia es esencial para desarrollar las tareas de un Community Manager. Además, debe ser capaz de poner en práctica correctamente una estrategia marcada, lo cual permitirá obtener unos resultados concretos con sus acciones: por ejemplo, aumentar el número de seguidores activos en las redes sociales, dirigir más tráfico a la web y así aumentar las ventas.



Las funciones y tareas principales del community manager son<sup>80</sup>:

- Elaborar un plan de social media marketing si no tiene un superior encargado de realizarlo o si tiene preparación y experiencia suficiente para realizarlo.
- Aplicar las estrategias elaboradas en el plan y preparar estrategias para responder ante situaciones de crisis.
- Hacer un seguimiento continuo de las tendencias en la web, en el sector de la empresa, de las opiniones de sus consumidores y de los resultados obtenidos.
- Dinamizar la comunicación con sus públicos de interés, haciéndoles partícipes del universo de la marca.
- Ofrecer informes de resultados a sus clientes (reporte de datos sobre la web, por ejemplo con Google Analytics y estadísticas de redes sociales así como de apariciones en buscadores).
- Aplicar estrategias correctoras para seguir cumpliendo metas.

La principal función que desarrolla este profesional es la creación de contenido atractivo y de calidad de y para nuestra empresa. Trabjará en nuestras redes sociales, página web y muy efusivamente en nuestro blog corporativo.

---

<sup>80</sup> Referencias sacadas de: <http://tendenciasweb.about.com/od/el-trabajo-y-la-web/a/Que-Es-Un-Community-Manager-Y-Que-Puede-Aportar-A-La-Empresa.htm>



Además debe decidir cuál es la mejor hora para publicar el contenido. Para ello existen herramientas que le indican en qué momento y qué día, el contenido va a tener mayor aceptación, existiendo además herramientas para programar la publicación del contenido. Es su labor monitorizar todas las publicaciones y novedades de su sector. El Community va a ser los ojos de la empresa en Internet. Esta labor sirve para identificar oportunidades y amenazas y también para detectar el contenido más relevante de la competencia y del sector. El contenido que nos aporta, tiene que tener valor, aunque, en ocasiones, requiera la promoción de publicaciones de otras empresas.

Es de suma importancia seguir y monitorizar sus propias publicaciones, gracias a ello, se podrá analizar su aceptación por parte de los usuarios. Medirá los comentarios, el número de Me gusta, de Retwets, de favoritos, las veces que se comparte el contenido...etc. Si el Community conoce a su público objetivo, puede plantear la estrategia a seguir y conocer de antemano con qué acciones tendrá mayor éxito.



---

<sup>81</sup> <http://www.juanmejia.com/marketing-en-redes-sociales/que-es-y-que-no-es-un-community-manager-funciones-y-responsabilidades-de-un-community-manager/>



Con los seguidores y los fans el Community Manager tendrá que crear relaciones estables para involucrarlos, poniéndose en el rol de los usuarios. Una parte clave del éxito de un Community Manager, consistirá en convertirse en amigo del usuario para convertirlo en cliente potencial.

Para el Community es fundamental una buena capacidad comunicativa ya que su principal función es la de gestionar una comunidad online implicando a los usuarios. También lo es, como ya hemos mencionado, la empatía, la moderación, la asertividad, la paciencia y la reflexión, además de pasión por su marca.



## 9- TIPOLOGÍAS DE DIFERENTES CRISIS

Cuando se habla de gestión de crisis se suele pensar en situaciones de gran dramatismo, como la expuesta en epígrafes anteriores de Tylenol<sup>82</sup>. Sin embargo éste concepto es extensible a muchos otros acontecimientos que cumplen las características de nuestra definición de crisis como pueden ser una huelga, una amenaza terrorista, un caso judicial...etc. Hoy en día, todos los sectores pueden sufrir crisis de muy diverso tipo.

*De forma creciente, las crisis se deben a la actuación criminal de las personas, a errores en el diseño o mantenimiento de las instalaciones, a errores en el manejo de la maquinaria o a una cultura y valores deficientes (Pauchant y Mitroff, 1992, p.10)*

No todas las crisis tienen orígenes similares y, por tanto, las maneras de abordarlas también difieren unas de otras. Para enfrentar una crisis, una empresa u organismo debe contar, como ya hemos mencionado, con un Comité, en el que se integra la alta dirección y los responsables de diversas áreas, dependiendo del tipo de entidad que se trate: legal, producción, finanzas, logística, recursos humanos y, por supuesto, comunicación.

Para la persona encargada de gestionar la comunicación, la principal preocupación debe ser salvaguardar la imagen corporativa y la de sus productos y/o servicios.

---

<sup>82</sup> En 1982 Johnson&Johnson, fabricante del analgésico, se enfrentó a la muerte de siete personas al tomar pastillas de ésta marca adulteradas con cianuro.



Las crisis en las empresas pueden ser de origen exógeno ó endógeno, lo que, en el segundo caso, puede provocar crisis internas muy graves, pero con menor notoriedad en el exterior ó pueden tener un alcance muy importante en la opinión pública, aunque puedan no tener un impacto directo en el negocio de la compañía.

En cualquier caso, todo tipo de crisis afecta en mayor o en menor medida a la imagen corporativa de la entidad.

En cuanto a las diferentes clasificaciones que expertos en la materia han dado, a lo largo del tiempo, a las crisis podemos hablar de: crisis internas, externas, imprevistas ó previstas. Si nos centramos en el ámbito de la afectación las clasificaremos además como locales, nacionales ó internacionales.

En cuanto a la clasificación en función de la intencionalidad de sus protagonistas hablamos de crisis intencionadas o no intencionadas. En este sentido, podemos hacer referencia a los estudios de Harvey Molotch y Marilyn Lester<sup>83</sup> y divide las crisis en:

- Sucesos Rutinarios: Crisis provocadas por las propias instituciones aprovechando las rutinas del trabajo diario. Las personas interesadas magnifican y promocionan un hecho cotidiano para provocar una crisis, aparentemente controlada, con una finalidad determinada. Las instituciones y sus dirigentes difunden informaciones interesadas para conocer la respuesta de los públicos, para observar el tratamiento

---

<sup>83</sup> "News as Purposive Behavior: On the Strategic Use of Routine Events, Accidents, and Scandals," American Sociological Review, (1974).



informativo utilizado en los medios de comunicación o como una forma de prevenir una posible crisis en formación.

- Accidentes: Los accidentes están provocados por un conjunto de hechos casuales, tanto por errores humanos, por causas naturales o por sucesos aleatorios. La naturaleza dramática de la mayoría de los accidentes y su carácter inesperado hace que los periodistas no estén preparados para una correcta información. Ello provoca que grupos pequeños, interesados en ampliar las consecuencias del accidente, puedan marcar la agenda noticiosa de los periodistas y de las organizaciones, con informaciones contradictorias.

- Escándalos: Tienen rasgos comunes con los sucesos rutinarios y con los accidentes. Un escándalo es un suceso cuya información es interesada y es difundido por una persona distinta del causante del hecho escandaloso. Un escándalo requiere la participación de una persona, bien sea un testigo ocular del hecho, alguien que filtre a los medios de comunicación lo ocurrido ó empleados y directivos que quieren causar un mal a su organización. Como en los accidentes, los escándalos revelan aspectos no conocidos de la vida de las personas y detalles internos de la gestión de empresas e instituciones.

- Acontecimientos fortuitos: son las casualidades, y tienen rasgos comunes entre los accidentes y los sucesos rutinarios. Es un hecho no intencionado, como el accidente, pero promovido por los protagonistas, como el suceso rutinario. Las personas y las instituciones realizan tareas de poca notoriedad, pero que son percibidas por los públicos como algo de interés. Los protagonistas del acontecimiento al darse cuenta de la importancia mediática de lo ocurrido, promocionan y



magnifican los hechos y convierten el acontecimiento fortuito en una situación constante y cotidiana.

Se podrían exponer diversos criterios de clasificación de crisis, tanto como autores han hablado del tema, y todos ó casi todos, podrían ser válidos. Sin embargo, si me gustaría hacer referencia a una que parece simplificar la explicación teórica y que ayuda al profesional a elaborar un modelo de gestión de comunicación capaz e abarcar todo tipo de crisis. La adoptada por González Herrero (98), agrupa los fenómenos en función de las posibilidades de intervención que tiene la organización:

- Crisis evitables: aquellas situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir ó controlar. Ejemplo de este tipo de crisis serían las huelgas, los boicots u otros problemas sociales relacionados con un producto o servicio. De manera ideal, el objetivo último de la organización en éste tipo de crisis debería ser evitarlas pero, como mínimo, preverlas y adoptar medidas preventivas que redujeran sus consecuencias negativas

- Crisis no Evitables: que también denominaremos accidentales, cuyo origen se encuentra, normalmente, en agentes de la naturaleza, pero también a veces en errores ó acciones humanas no controlables por la empresa como es el caso de muchos accidentes. Puesto que éste tipo de situaciones no pueden evitarse desde la organización, el objetivo de la gestión de crisis ha de limitarse a contener ó minimizar los daños que se pueden producir. La gestión de la comunicación de crisis estaría enfocada a la previsión de las posibles crisis accidentales que pudieran



ocurrir y a la puesta en marcha de mecanismos que minimizaran su impacto sobre la organización.

Las recientes crisis empresariales demuestran que la imagen corporativa de nuestra compañía es uno de sus activos más importantes. Y como ya hemos ido viendo, los acontecimientos que pueden causar daño en la reputación de la empresa pueden tener muy diferentes orígenes. Nuestro objetivo será atenuar los efectos negativos ya que las crisis bien gestionadas, pueden llegar a convertirse en oportunidades de mejorar y fortalecer nuestra marca. Y es que, el valor de las empresas radica cada vez menos en sus bienes tangibles, mientras que sus activos intangibles como pueda ser la cultura corporativa ó la imagen pública de la empresa tienen cada vez mayor importancia en su posicionamiento y en su valoración.

Como breve ejemplo, ya que en el próximo epígrafe hablaremos de crisis conocidas, vamos a tomar el caso de Andersen Consulting. La auditora y consultora, símbolo de liderazgo, multinacional con presencia en decenas de países y unos resultados económicos al alza, se derrumbó pocas semanas después de que saliera a la luz el caso de las cuentas trucadas de Enron, las mismas que se suponía debía cuidar y que no lo hizo a sabiendas.

Con estos hechos, Andersen había perdido la confianza del público, lo que tuvo un efecto contundente, puesto que se trata de una empresa de servicios cuya principal actividad tenía como pilar a la confianza del público.



Para intentar salvar su reputación, las firmas asociadas a Andersen que operaban con este nombre en todo el mundo cambiaron su denominación para desvincularse de central en EE.UU.

El objetivo de ésta reflexión es poner un breve ejemplo sobre la importancia que tienen los bienes intangibles en las compañías.



## 10- CRISIS CONOCIDAS

Una vez analizada la comunicación en la empresa, y específicamente cómo ha de ser y qué componentes, fases y características tiene la comunicación en tiempos de crisis, vamos a pasar a mencionar algunas de las crisis más conocidas y que mayor repercusión han tenido en los últimos años. Así paso a paso llegaremos hasta el análisis final, de ésta investigación, que lo centraremos en la crisis que ha sufrido el sector inmobiliario en nuestro país desde el año 2007 hasta la actualidad, basándonos en un caso concreto y específico el de la empresa GRUPO RAYET S.A. Centrándonos en ésta compañía vamos a estudiar su evolución, su ascenso y las diferentes fases que ha sufrido a lo largo de la crisis inmobiliaria, hasta llegar a nuestros días.

Durante el análisis nos detendremos en cómo se ha gestionado la comunicación interna y externa en estos últimos siete años, deteniéndonos en los diferentes momentos y sucesos acaecidos. Contaremos con la propia experiencia de la investigadora, con algunas de las notas y comunicados de prensa que se han utilizado por parte de la compañía, con multitud de recortes de prensa que van contando la evolución del proceso y con testimonios de responsables de la empresa afectada.

Comenzaremos haciendo un recorrido por algunos de los ejemplos de crisis informativas vividas en España en los últimos años<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Referencias de Yolanda Martínez Solana en La comunicación Institucional. Análisis de sus problemas y soluciones (2004)



### 11.1 EL CASO DE LAS “VACAS LOCAS” EN ESPAÑA (2000-2005)

La situación que se vivió en España venía precedida de situaciones similares en el resto de Europa. En España las primeras informaciones llegarían en 1997, relacionadas con el posible consumo de carne contaminada procedente del Reino Unido.

La crisis comunicativa más potente comienza cuando el entonces Ministro de Sanidad, José Manuel Romay, niega éste aspecto y tan sólo admite la retirada preventiva de un medicamento que parece ser sospechoso de transmitir la enfermedad, tras haber sido publicado el hecho por el diario “El Mundo”. En el año 2000 el mismo periódico aporta datos de un informe del Comité Científico Director de la Unión Europea (UE) en el que se afirma la posible presencia de la enfermedad bovina en España. Nuevamente las informaciones fueron negadas, en éste caso por el entonces ministro español de agricultura, Miguel Arias Cañete, aunque más tarde, la realidad de los hechos se impuso.

En enero de 2001, las noticias se disparan, y se ven incrementadas por unas declaraciones de la que en esos momentos ostenta la cartera de Sanidad, Celia Villalobos<sup>85</sup>, que causan alarma social y negativos resultados económicos para el mercado del vacuno y otras industrias derivadas. La intensidad informativa decaería al adoptar una estrategia comunicativa más óptima.

Éste es un claro ejemplo de lo que hay que evitar hacer cuando nos enfrentamos a una crisis, tal y como hemos ido analizando en los

---

<sup>85</sup> Se adjunta recorte de prensa en anexos



epígrafes anteriores, cuando nos enfrentamos a una crisis debemos evitar mentir a nuestro público, ya que lo único que estaremos consiguiendo es perder nuestra credibilidad cuando la verdad sale a la luz. Mintiendo, afectamos negativamente la imagen de nuestra compañía y la convertimos en algo a evitar.

Como hemos venido desarrollando a lo largo del trabajo, en éste caso concreto, se pueden ver claramente algunas de las fases que ya hemos citado.

- Negación inicial del problema
- Infravaloración del mismo
- Desconcierto de los responsables y desatino en las intervenciones
- Repercusión en los medios
- Generación de desconfianza en la opinión pública
- Cambio de estrategia comunicativa
- Aportación de datos tranquilizadores



Fuente: <http://www.20minutos.es/minuteca/mal-de-las-vacas-locas/>

En éste caso podemos ver cómo el tratamiento de la información fue un elemento más de la crisis. Hay que analizar y tener en cuenta también que éste tema, afectaba a la salud de las personas, un dato muy relevante al evaluar su importancia y su influencia sobre la opinión pública. Cada detalle reviste una enorme importancia y debe estar presente en la actuación de todos los elementos integrantes del proceso informativo. Es importante tener en cuenta que la noticia no deja de existir, aunque la fuente lo niegue. En los casos de crisis, los medios informativos muestran una clara adhesión a la dinámica impuesta por las agendas políticas, la repercusión mediática suele estar relacionada con las declaraciones de responsables políticos y no tanto por expertos en la materia que haya desembocado en crisis.

Según fue avanzando la crisis, todas las partes se dieron cuenta de lo importante que era familiarizar a la gente con el problema. La mayoría de los medios, hicieron un gran esfuerzo divulgativo de la Encefalopatía

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



Espongiforme Bovina y su mal asociado, la enfermedad de Creutzfeldt-Jakob, así como todos los términos derivados.



## 11.2 EL ASUNTO DEL PRESTIGE (2002)

También el asunto del Prestige, petrolero que naufragó frente a las costas gallegas en 2002, puede servir como muestra de algunos errores en la gestión comunicativa de una situación de crisis.



Fuente:<http://blogs.elpais.com/a-vueltas-con-spana/2012/11/lagesti%C3%B3n-de-la-crisis-es-como-la-del-prestige.html>

En éste caso, hubo una primera negación de los hechos, seguida de la infravaloración de sus consecuencias y una emisión de mensajes contradictorios.



Para ejemplificar los errores que no podemos cometer durante una crisis vamos a tomar como ejemplo las actuaciones que llevaron a cabo los responsables de solucionar el problema.

Podemos partir de la base de la ausencia de una legislación europea y de un organismo que velara por la seguridad en las aguas. La entonces comisaría de Transportes y Energía de la Unión, Loyola de Palacio, reconoció que «si hubiera estado en vigor la normativa europea de prevención y lucha contra los siniestros ambientales, el 'Prestige' habría tenido que ser sometido a fuertes revisiones y posiblemente hubiera sido retirado de la circulación». Y es que era sabido que el barco no pasaba ningún tipo de revisión desde el año 1999.

Aunque en realidad no fue esto lo que contribuyó de manera definitiva a la tragedia acaecida sino una serie de decisiones equivocadas, las que mandaron el barco a unos 4.000 metros de profundidad.

En un primer momento, y como si de alejar el problema se tratase, el entonces ministro de Fomento, Francisco Álvarez Cascos, mandó distanciar el barco de las costas de Galicia, rumbo al norte. Una decisión que no gustó a países vecinos, por lo que unos días después, se decidiría cambiar su rumbo hacia el sur, con la intención de llevarlo, sin haber analizado previamente si el barco, ya tremendamente viejo y debilitado, podría aguantarlo.

El 'Prestige' se partió en dos a 250 kilómetros de la costa gallega, el 19 de noviembre de 2002.



Fuente:[http://multimedia.lne.es/fotos/sociedad/las-imagenes-catastrofe-del-prestige-34\\_1.shtml](http://multimedia.lne.es/fotos/sociedad/las-imagenes-catastrofe-del-prestige-34_1.shtml)

Mientras los responsables erraban una y otra vez sin dar con la respuesta comunicativa precisa para un accidente de tal magnitud, la respuesta ciudadana fue extremadamente solidaria y los medios informativos llevaron durante días la noticia en portada. Las manchas de petróleo en las costas gallegas marcó la opinión pública y desacreditó a las instituciones.



## **11- CASO ESPECÍFICO**

**COMUNICACIÓN Y CRISIS**

**“UN PLAN ESTRATÉGICO”**

**EL DECLIVE DEL SECTOR INMOBILIARIO**



**CASO:**  
**RAYET-ASTROC- AFIRMA-QUABIT**





## **DECLIVE DEL SECTOR INMOBILIARIO**

En los últimos años nuestro país ha sufrido una profunda crisis derivada de la caída y el declive del sector inmobiliario, lo que hemos llegado a denominar “burbuja inmobiliaria”, en referencia a una burbuja especulativa en el mercado de bienes inmuebles en España. Comenzó en 1997 y aún hoy seguimos sintiendo las consecuencias de la misma. Entre ellas, las más notorias han sido la pérdida de puestos de trabajo derivado, en primer término de la caída y el cierre de muchas empresas que de manera directa ó indirecta prestaban su trabajo al sector inmobiliario y después de la caída de todos los sectores industriales en general en nuestro país. También hemos visto como el país ha caído en una profunda crisis económica que ha conllevado la nacionalización de numerosas cajas de ahorros quebradas (Caja Castilla-La Mancha, Caja sur, CAM, Novacaixagalicia, Bankia... etc), la prestación de ayudas públicas para llevar a cabo fusiones de otras entidades bancarias y el aumento de desahucios en España por la aplicación de la ley hipotecaria española.

Podemos asegurar que el principal síntoma de la burbuja inmobiliaria fue un incremento anormal de los precios, muy por encima del IPC, y de las rentas. Unos incrementos que se explicarían por la falta de suelo edificable, beneficios fiscales a la adquisición de viviendas, la inmigración, la especulación y la recalificación de suelos. De ésta manera, el resultado de la explosión de la burbuja fue la caída de la demanda y de los precios, que empezó en 2007, con caídas en la demanda superiores al 40%. Todo ello provocó la incapacidad del mercado para absorber la enorme oferta de vivienda construida.



El cambio de ciclo inmobiliario<sup>86</sup> en España tuvo lugar por diversos factores, entre ellos: falta de liquidez del sistema financiero, causada por la crisis de las hipotecas subprime en Estados Unidos en agosto de 2007, y por otro, por el deterioro interno de la economía española, la falta de financiación y el agotamiento del modelo de crecimiento (basado en la construcción).

### **Desarrollo histórico**

La crisis inmobiliaria en España<sup>87</sup> estalla en el año 2008 con una caída del precio de la vivienda y un descenso en el número de créditos concedidos por las entidades bancarias. Unos síntomas que comienzan a evidenciar el deterioro del sector inmobiliario y las expectativas de la industria de la construcción en nuestro país. Poco a poco se iría evidenciando que el declive del sector inmobiliario en España iría unido a una crisis del sector financiero y a la crisis económica mundial.

### **Antecedentes**

Desde mediados de los años 80 la construcción española experimentaba una gran expansión, convirtiéndose en España en una fuerza económica estructural. El fenómeno español se caracteriza por un aumento notable de viviendas construidas y un crecimiento sin precedentes de la deuda hipotecaria, así como un incremento de la importancia de la construcción en el PIB y un crecimiento del empleo en el

---

<sup>86</sup> V.V.A.A. Mercado inmobiliario: Una guía práctica, inversión financiación fiscalidad y aspectos legales. Ed: Deusto S.A. Ediciones , 2009

<sup>87</sup> Ver [www.wikipedia.es](http://www.wikipedia.es)



sector. Como contrapartida, hubo un incremento de los precios de la vivienda muy por encima del IPC.



Urbanización de Seseña, Toledo. Se construyeron grandes urbanizaciones que hicieron crecer desmesuradamente el stock de viviendas.

### **Inicios de la crisis 2006, 2007 y 2008**

En 2006 tiene lugar la inflexión en el avance del crédito hipotecario y los precios comienzan a caer. Los acelerantes de la crisis parecen haber sido varios, la crisis hipotecaria de EEUU en 2007 que provocó la contracción del crédito, y el aumento del euribor por parte del BCE, lo que generó un aumento de las cuotas hipotecarias. Por otro lado, la paralización del mercado de crédito habría dejado sin financiación a las empresas dedicadas a la construcción con muchas obras en proceso, lo que agravó la situación en un sector con un elevado grado de apalancamiento.



Entre los factores estructurales podrían estar: la especulación, el exceso de oferta y el agotamiento de la demanda, incapaz de asumir los elevados precios de los inmuebles, así como la rigidez del mercado inmobiliario.

Finales de 2007, las noticias del sector dan evidencias de los síntomas de lo que podría ser una crisis: bajadas de visados, preventas, ventas e hipotecas, viviendas inacabadas...etc

A principios de 2008, las empresas del sector vieron reducir sus ventas más de un 70%,<sup>9</sup> pasando a ingresar 20 millones de euros, en contraste con los 500 del mismo periodo de 2007. Desde principios de 2008 los principales medios de comunicación dan por segura una grave crisis en el sector de la construcción, augurando la propia patronal del sector bajadas de precio del orden del 8%.<sup>10</sup> Por su parte, el sector de la compraventa de suelo experimentó, durante el primer cuatrimestre de 2008 una fuerte contracción, con un descenso de las ventas de cerca del 100%.

Como claro ejemplo del crack inmobiliario, la principal empresa del sector en el país Martinsa-Fadesa se declara en quiebra el 14 de julio, protagonizando la mayor suspensión de pagos de la historia económica de España.<sup>15</sup> Se estima que la deuda del grupo es de más de 7.000 millones de euros.

Durante el año 2009 el desplome de ventas y precios continúa agravándose, lo que es ya reconocido abiertamente por todos los implicados como un fuerte ajuste del mercado de la construcción. La crisis



inmobiliaria, en todo caso, tiene lugar en medio de una desaceleración general de la economía, tanto a nivel internacional como español.

Tras el colapso y como medidas para paliar el desastre ocasionado tras la caída del sector, el gobierno promovió en 2008, como forma de incentivar el alquiler, ayudas directas al alquiler, y aceleró las licitaciones para reactivar el sector a través de la obra pública. Además se promovió el Plan estatal español de vivienda y rehabilitación (2009-2012). Sin embargo nada fue suficiente, ya que enseguida se comenzaron a notar las principales consecuencias: aumento del desempleo y la consecuente contracción del consumo, cierre de una gran parte de agencias inmobiliarias y quiebra de un gran número de empresas constructoras,<sup>25</sup> tema que trataremos durante éste estudio en profundidad ya que hemos elegido una de esas constructoras y promotoras que se vio arrastrada por el declive del sector inmobiliario. Repasaremos su trayectoria y nos detendremos en analizar su estrategia de comunicación en momentos de crisis.

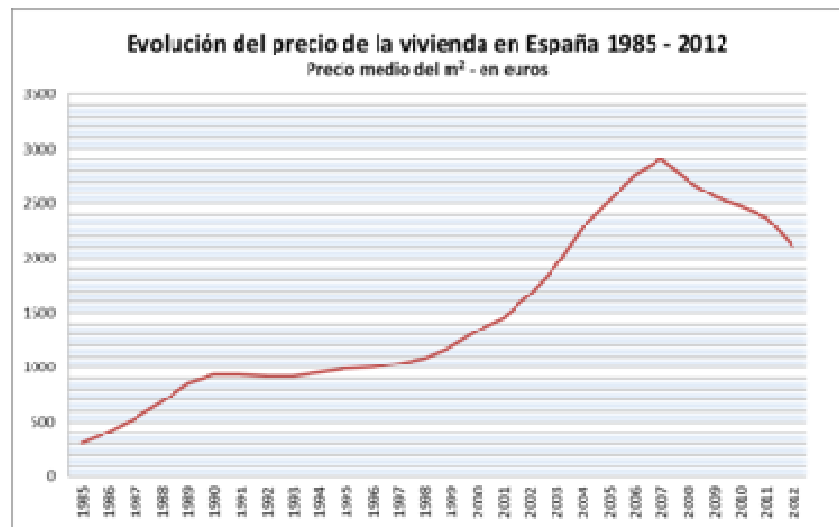
Además, desde el punto de vista financiero y bancario, el derrumbe inmobiliario español compromete la estabilidad de las entidades financieras, provocando fusiones y rescates del Estado para garantizar la supervivencia de alguna de ellas, obligando a otras a bloquear el reintegro de las inversiones de determinados fondos inmobiliarios e incluso convirtiendo a los bancos y cajas de ahorro en improvisadas agencias inmobiliarias.

La primera entidad financiera española en serias dificultades por causa de la crisis inmobiliaria fue la Caja Castilla-La Mancha, intervenida por el Banco de España el domingo 29 de marzo de 2009. Zonas como la ampliación de urbanizaciones en la provincia de Toledo, con Seseña



como buque insignia ó la zona del Corredor del Henares son las que más contribuyeron a generar deudas difíciles de cubrir.

### Del 2009 al 2014



El gráfico muestra claramente la evolución del precio de la vivienda en España entre 1985-2012. La burbuja inmobiliaria en España comenzó en 2001 y duró hasta 2007 cuando la vivienda alcanzó su pico de precios, entonces estalló la crisis inmobiliaria española provocando una crisis en todos los ámbitos de la vida en España

Desde 2007, según el Banco de España los precios no paran de caer y el número de operaciones de venta también continúa desplomándose.

Muchos técnicos y autores pidieron la creación de un banco malo, como hizo Alemania, del que se debería hacer cargo el Estado. "Es el modelo de Suecia. Se pincharía la burbuja inmobiliaria. Los precios de los



pisos bajarían al ajustarse a la demanda real y se podrían ir saneando los balances bancarios", El problema es que se incrementaría el déficit del Estado, aunque se podrían utilizar los 99 000 millones previstos para el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB). Actos que se fueron produciendo según fue avanzando la crisis.

En el primer trimestre de 2014, según la Sociedad de Tasación, la vivienda se abarató más un 5% ante las exiguas ventas. Una caída continuada en el precio de la vivienda que se ha sucedido en los últimos años y que, sin embargo, en el año 2015 y siempre según la opinión de expertos en el sector, podría estancarse.

### **Desahucios y cambios en la ley hipotecaria: dación en pago**

Uno de los problemas más graves, derivado de la crisis inmobiliaria, es el número de desahuciados. Sólo en el primer trimestre de 2011 se llevaron a cabo 15.491 desahucios en España. El problema, originado en la ley hipotecaria española, es que el propietario desahuciado por no pagar ve como su vivienda se subasta, se vende y debe seguir pagando la hipoteca de la vivienda que no posee. En el 90% de los casos las propias inmobiliarias de los bancos acreedores concurren a las subastas y acaban adjudicándose las viviendas a precio de saldo. La ley hipotecaria les permite adquirir el inmueble por el 50% del precio de la subasta pública si esta queda desierta pero el antiguo propietario sigue teniendo que pagar al banco la hipoteca pendiente.

Derivado de ésta problemática aparece la Plataforma de Afectados por la Hipoteca (PAH) que pide como ocurre en otros países europeos y en Estados Unidos, que si no puedes pagar, cedas la vivienda y la deuda



quede cancelada. Es lo que se denomina dación en pago. Una medida que en mayo de 2015, a tan sólo unos días de haber elecciones locales y autonómicas, casi todos los partidos políticos mencionan en sus programas de una u otra manera.

Algunas de las medidas que adopta el Gobierno entre 2010 y 2011 como bajar el IVA para las nuevas viviendas con el objeto de ayudar a los bancos a sacar al mercado el stock ó la deducción en algunas comunidades por compra de vivienda nueva en la declaración de IRPF, siguen siendo insuficientes en aquel momento. A ello, se añade que las variables poblacionales tampoco ayudan al sector, al disminuir el número de habitantes (por la disminución de la inmigración, el aumento de la emigración y la caída de la natalidad) se reduce de manera significativa la demanda de vivienda, del mismo modo, el aumento de desempleo anula las expectativas de emancipación o cambio de vivienda, así como el fuerte crecimiento del desempleo incide también en la demanda de viviendas.

A finales de 2013 el precio de la vivienda habría acumulado una caída del 45% desde el comienzo de la crisis en 2007, considerando además que el coste de la vivienda no habría tocado suelo, España fue el país del mundo donde más cayó el precio de la vivienda.

Por ésta crisis del sector han pasado todas ó, al menos, la mayoría de las empresas inmobiliarias en nuestro país.

En el presente estudio, nos vamos a centrar en el nacimiento y evolución de una de estas empresas nacionales. Concretamente GRUPO RAYET S.A.



## **GRUPO RAYET**

GRUPO RAYET, se mostraba a sí misma en la década de los 90 como un conjunto de empresas consolidadas en el mundo de la promoción, la construcción y la gestión de cooperativas además de erigirse en un gestor integral en materia de suelo.

En los primeros años 2000 el Grupo, se encontraba inmerso en pleno proceso de expansión, crecimiento y diversificación. Prueba de ello, eran las nuevas líneas de negocio en las que se trabaja en aquellos años y entre las que se incluían geriátricos, hoteles y medios de comunicación.

La compañía, originaria de Guadalajara, contaba con delegaciones en las Comunidades Autónomas de Castilla-La Mancha, Madrid, Andalucía, Valencia y Extremadura

Las empresas RAYET conformaban entonces un grupo industrial diversificado en el que la excelencia empresarial constituía su principal razón de ser. La calidad, la satisfacción del cliente, la ética empresarial, la seguridad en el trabajo, el respeto al medio ambiente y el compromiso social definían sus ejes de actividad.

### **Resultados ejercicio 2004**

En aquel año, por poner un ejemplo concreto de resultados empresariales, había conseguido un incremento de un 59,7% respecto a 2003, alcanzando la compañía los 190,8 millones de euros en 2004 con



un beneficio de 18,8 millones de euros, lo que suponía un incremento de un 35,1% respecto al 2003. En aquel momento, la empresa preveía una facturación de 292 millones en 2005, que no sólo se alcanzarían, sino que llegarían a superarse.

En el citado año 2004, Grupo Rayet tenía en desarrollo más de 1.300 viviendas y disponía de una cartera de suelo de 1,6 millones de m2 para la promoción de 6.650 viviendas.

En 2005 la compañía continuaría su política de diversificación, en hostelería, geriátricos, sector terciario y viviendas de protección oficial en régimen de alquiler, así como su expansión geográfica.

En éste momento, GRUPO RAYET ponía en marcha un Plan Estratégico, con una vigencia de cinco años, en el horizonte del año 2009. En dicho Plan se hacía hincapié en que la actual situación del sector junto con las nuevas oportunidades surgidas en el mercado de inversión inmobiliaria propiciaba la adaptación a un nuevo escenario.

Los objetivos del Plan Estratégico eran mantener crecimientos en torno al 20% cada año, para alcanzar en el año 2009 una facturación superior a los 759 millones de euros. Para conseguirlo GRUPO RAYET se proponía incidir en el desarrollo de su cartera de suelo, no sólo mediante la adquisición de suelo finalista sino a través de la figura del agente urbanizador, siempre y cuando lo permitiera la legislación vigente, de cara a la creación y posterior desarrollo del suelo. Se ponía en marcha un ambicioso plan de inversiones, reforzando la capacidad comercial y, sobre todo, diversificando áreas de negocio, además de continuar la estrategia



de implantación nacional, abriendo nuevas delegaciones, al ritmo de una o dos cada año.

En definitiva, se perseguía un mejor valor competitivo de la marca RAYET con el objetivo de posicionarse entre las primeras veinte empresas del sector en el horizonte 2004-2009.

Unos objetivos y unos propósitos, los marcados en el Plan Estratégico, que difícilmente llegarían a cumplirse, viéndose truncados en el año 2008 tras las operaciones realizadas con Astroc Inmobiliaria y la llegada de la crisis que arrasaría las expectativas de la mayor parte de las empresas del sector inmobiliario y de la construcción.

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



INTRODUCIR NdP RESULTADOS

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”





## **Filiales Grupo Rayet**

En el año 2004 y con ese horizonte de crecimiento y expansión para todas sus líneas de negocio planteado en 2005, Rayet S.A contaba con las siguientes filiales:

### Rayet Promoción

En esos momentos se trataba y se definía así misma como una empresa experta en el desarrollo y gestión de suelo, así como en la promoción y comercialización de viviendas y cooperativas. En el año 2004 el conjunto de la actividad promotora de GRUPO RAYET desarrollaba su actividad bajo la marca RAYET PROMOCION.

En ese mismo año, se entregaron por parte de esta compañía un total de 378 viviendas logrando un volumen de negocio gestionado de 117 millones de euros. RAYET PROMOCIÓN generaba un 51%, es decir, 96,27 millones de euros, del volumen total de facturación de las empresas que forman Grupo Rayet.

RAYET PROMOCIÓN tenía capacidad para el desarrollo de 1.000.000 de m2 edificables y contaba entonces con una cartera de 1,6 millones de m2 distribuidos entre Madrid, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana y Andalucía para la promoción de 6.650 viviendas.



### Rayet Construcción

La actividad de construcción de la compañía se repartía entre la ejecución de proyectos de edificación y obra civil, siendo la construcción de viviendas la principal línea de negocio de la empresa constructora.

En 2004 alcanzó una facturación que superó los 83 millones de euros, lo que supuso un 44% del volumen total de la compañía. Los beneficios obtenidos fueron de 6,3 millones de euros.

### Rayet Gestión de Cooperativas

En su actividad como gestora de cooperativas de viviendas , GRUPO RAYET entregaría durante el primer trimestre del año 2005 un total de 178 viviendas y se proponía gestionar, hasta el año 2009, cerca de 800 viviendas en régimen de cooperativa.

En definitiva, en el año 2004 y en años venideros, hasta aproximadamente mediados de 2007, GRUPO RAYET se definía<sup>88</sup> así mismo como un conjunto de empresas consolidadas en el mundo de la promoción, la construcción y la gestión de cooperativas además de erigirse en un gestor integral en materia de suelo.

El Grupo, como hemos visto, se encontraba inmerso en pleno proceso de expansión, crecimiento y diversificación. Prueba de ello eran las nuevas líneas de negocio en las que se trabaja en aquellos momentos: geriátricos, hoteles y medios de comunicación. La compañía,

---

<sup>88</sup> Visto en el Informe Anual 2004 de GRUPO RAYET S.A.



originaria de Guadalajara, contaba ya con delegaciones en las Comunidades Autónomas de Castilla-La Mancha, Madrid, Andalucía, Valencia y Extremadura

Las empresas RAYET conformaban un grupo industrial diversificado en el que la calidad, la satisfacción del cliente, la ética empresarial, la seguridad en el trabajo, el respeto al medio ambiente y el compromiso social definían sus ejes de actividad.

### **Diversificación**

Grupo Rayet inició el camino hacia la diversificación de sus negocios en el año 2003. Pero fue durante el ejercicio 2004 cuando se asentaban las bases. Con ésta diversificación se perseguía la minoración de riesgos mediante la implementación de políticas anticíclicas basadas en tres nuevas áreas empresariales: hoteles, geriátricos y medios de comunicación.

#### Hoteles

Las obras de construcción del Hotel Selenza Talaso Wellness marcaron de manera crucial el año 2004 en el área de diversificación de la compañía, a través de RAYET HOTELES. Se trató del primer proyecto hotelero del grupo, que vería la luz en el año 2006, y que contó con una inversión superior a los 24 millones de euros.

Un Hotel 5\*S en el Barrio de Salamanca de Madrid. En 2004 se iniciaron los trámites que permitirán la apertura de un Hotel Boutique de



cinco estrellas. Situado en la calle Claudio Coello, 67 dispondrá de 47 habitaciones y restaurante. Abriría sus puertas en 2006 de la mano de uno de los operadores más prestigiosos de Europa como es el grupo inglés Luxury Hotels.

En el horizonte de 2007 se pone en marcha un tercer proyecto hotelero. La compañía pretende rehabilitar uno de los edificios más emblemáticos de la provincia de Guadalajara: la Real Fábrica de Paños de Brihuega que fue creada por el rey Fernando VI, en una curiosa construcción circular que cuenta con unos espectaculares jardines y un mirador.

El último proyecto ni siquiera se llegó a poner en marcha y los otros dos proyectos estarían funcionando apenas 3 años antes de caer en quiebra y quedar en manos de los bancos acreedores. Actualmente el hotel de Madrid se encuentra funcionando bajo las siglas de otra empresa.

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



**METER NDP**

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”





### Geriátricos

Se construyó el primer centro de estas características, con 182 plazas, en Guadalajara, como respuesta a la demanda poblacional existente en esta ciudad, de la mano de la empresa Casablanca que se ocupa actualmente de la gestión del proyecto. Se trataba de un edificio de nueva construcción en el sector SP02 “Los Valles” con una superficie cercana a los 9.000 m2 y dotado de todos los servicios para la óptima atención al usuario.

### Medios de comunicación

En primavera de 2003, Grupo Rayet adquirió una significativa participación en el accionariado de Nueva Alcarria, periódico bisemanario de la provincia de Guadalajara. En el ejercicio 2004, lideró la transformación de Nueva Alcarria en una publicación diaria. Actualmente y tras pasar por un largo proceso de administración concursal, Nueva Alcarria vuelve a estar en los quioscos con periodicidad bisemanal.

Por otra parte, Global HENARES, periódico semanal de difusión gratuita del que Grupo Rayet es accionista mayoritario desde 2003, consolidó su actividad en 2004 y desde entonces cuenta con dos ediciones semanales (Guadalajara y Alcalá de Henares) y dos quincenales (Torrejón y San Fernando/Coslada).

Además, Grupo Rayet edita desde 2004 Global UNIVERSITARIO, un periódico semanal de difusión gratuita que se distribuye en los campus de Guadalajara y Alcalá de Henares.



Por último, en el último trimestre de 2004, Grupo Rayet tomó la decisión de crear una nueva sociedad, Global Castilla-La Mancha, para lanzar al mercado a comienzos de 2005 una nueva publicación semanal de difusión gratuita, con el mismo nombre, y cinco ediciones (Toledo, Talavera de la Reina, Albacete, Ciudad Real y Cuenca) que cubre informativamente las capitales de provincia de la región.

#### Señas de identidad: calidad, seguridad y respeto al medioambiente

En el año 2004 GRUPO RAYET se definía como una empresa preocupada por la Calidad y respeto al medioambiente. De ésta manera, en julio de 2004 RAYET PROMOCION consiguió la certificación UNE-EN-ISO 9001:2000 del sistema de gestión de calidad. La empresa cuenta desde ese momento con un Manual de Calidad cuyo objetivo es integrar los requisitos establecidos en dicha Norma y que constituye la guía para la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad en las actividades de promoción.

Por su parte, la división constructora tiene establece y asienta un Sistema de Aseguramiento de la Calidad certificado por AENOR conforme a la norma ISO 9001:2000 desde el año 1998 y que va renovando año tras año. En 2004 tras la obtención del certificado ISO 14001 de Gestión Ambiental, la empresa pone en marcha el Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medioambiente.



Viviendas Bioclimáticas: Proyecto pionero en Castilla-La Mancha

Es tal el auge que presenta la empresa en estos años que pone en marcha proyectos pioneros que apuestan por el desarrollo sostenible es el desarrollo de un proyecto piloto en Alovera (Guadalajara) en 8 viviendas bioclimáticas y que se entregaban en el verano de 2004. El objetivo de esta arquitectura bioclimática era lograr entornos más saludables, a través



de la reducción del gasto energético en la vivienda e incluso la restauración de los daños que la propia construcción provoca en su asentamiento. El proyecto cuenta con dos tipos de viviendas, adosadas y pareadas.

Se proyectaron huecos y protecciones para obtener el máximo soleamiento en invierno y el sombreado total en verano. Por otro lado, se consigue ser eficaces en el aprovechamiento energético gracias a la optimización de la inercia térmica. Todas las viviendas disponen de paneles solares en la cubierta para obtener agua caliente para casi todo el año, ahorrando hasta un 90% en el consumo de agua caliente.

Además se ponen en marcha procesos constructivos que garantizan el desarrollo sostenible y se comienza a realizar la gestión de residuos de la construcción para reducir al máximo el impacto ambiental. Por otro lado, se hace una apuesta firme por la seguridad y de acuerdo a la normativa vigente en prevención de riesgos laborales elabora un Sistema de Gestión o Plan de Prevención de Riesgos Laborales, que recoge tanto la planificación como la gestión de la seguridad en la empresa.

### Compromisos con la sociedad

Derivado del crecimiento y la expansión de la empresa se decide poner en marcha la FUNDACIÓN RAYET en el año 2005. Una organización sin fin de lucro que tenía como finalidades esenciales la promoción de la cultura y el deporte, la investigación, protección, conservación, restauración y difusión del patrimonio histórico, cultural y natural, la cooperación al desarrollo, así como aquellas que afectan a la



atención social de ciudadanos o colectivos dependientes o en exclusión social. Unos años después en el año 2006 y tras el incendio acaecido en la provincia de Guadalajara en julio de 2005, GRUPO RAYET, junto a las instituciones provinciales y regionales, pone en marcha la Fundación Apadrina un Árbol. Un proyecto de recuperación ambiental y socioeconómica de la zona, basada en la educación medioambiental y en la puesta en marcha de un Centro de Turismo Activo y un Albergue Rural.

### **Resultados 2005**

Los datos que arroja Rayet en el año 2005 son aún mejores de los vistos en el año 2004. Según su informe anual para éste periodo, la compañía cierra el ejercicio fiscal con una cartera de suelo de 2,1 millones de metros cuadrados distribuidos en diferentes comunidades autónomas, con un aumento de plantilla de un 43% y con un crecimiento en el facturación de un 38%, lo que supuso alcanzar los 261 millones.

### **Presencia en Medios de Comunicación**

Ante unos resultados tan positivos, Grupo Rayet, se empeña en darse a conocer a nivel nacional, publica notas de prensa con sus óptimos resultados, contrata campañas de publicidad en periódicos locales y nacionales, así como en revistas especializadas del sector.

A través de su Fundación realiza múltiples acciones sociales con las que consigue obtener repercusión mediática y el beneplácito de la opinión pública, ofrece su imagen más amable, se compromete con la



sociedad y se preocupa de tener una buena estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

De hecho, el compromiso social se materializaba en la Fundación Rayet, que a los pocos meses de comenzar su andadura, ya había puesto en marcha decenas de proyectos, entre los que cabe destacar una fuerte presencia de los dedicados a la cooperación al desarrollo y la preservación del medio ambiente, además de preocuparse y tener como fines esenciales, entre otros, la promoción de la cultura y el deporte, la conservación del patrimonio, la atención a la infancia y todas las actividades que afectasen a la atención social de ciudadanos en exclusión social. Actualmente la Fundación Rayet sigue existiendo con una actividad latente, a la espera de que se recupere la economía y la empresa para poder volver a desarrollar múltiples proyectos.

Sus dirigentes adquieren un fuerte compromiso con las Relaciones Públicas de la compañía, se preocupan por el departamento de comunicación, le dan la importancia que debe tener dentro del organigrama de la compañía y ponen al frente del mismo a profesionales de prestigio. Los directivos se forman en portavocía, aprender como dirigirse a los medios de comunicación, cómo tratar con las instituciones, cómo hacer lobby y en definitiva cómo tener y hacer comunicación con los diferentes receptores que le eran de interés a la compañía y a los diferentes negocios.

Tal es la preocupación por el departamento de comunicación y las funciones que éste desarrolla que se plantea la idea de realizar un Plan de Comunicación serio y eficaz auspiciado por una compañía líder en el sector que garantice a la compañía el posicionamiento de la marca, la



presencia en medios de comunicación y la difusión de la empresa a nivel nacional.

Se adjunta para su estudio y para un mejor entendimiento del proceso comunicativo que llevó a cabo la compañía, el esquema del Plan de comunicación que se pretendía desarrollar a partir de 2006 y que se frustraría poco después de ponerlo en marcha:



# PLAN de COMUNICACIÓN de



*Enero 2006 – Diciembre 2009*

## **PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL**

**El presente plan<sup>89</sup> se desarrollará durante cuarenta y ocho meses de trabajo laboral, cuatro años, más tres meses para la presentación de la propuesta definitiva, desde el día siguiente a la elección de la empresa adjudicataria en septiembre de 2005 hasta diciembre de 2009.**

---

<sup>89</sup> Plan de Comunicación Real y listo para ser puesto en marcha, al que ha tenido acceso la investigadora, gracias a fuentes internas de la propia empresa.



**Este Plan de Comunicación tiene como finalidad potenciar las relaciones internas y externas de comunicación de RAYET principalmente en cuatro ámbitos:**

- Comunicación externa con los medios de comunicación.
  
- Comunicación interna.
  
- Participación y presencia en los principales foros de opinión profesional.
  
- Relaciones públicas con los clientes.

**El periodo estimado de trabajo de esta campaña es de cuatro años. Si bien, se plantea una estrategia general para toda la campaña, se establecerán sub -planes de trabajo trimestrales y anuales. Se hará un seguimiento mensual de todos los impactos informativos y presenciales que se generen en la prensa, (general, económica y específica del sector), de tal forma que el cliente, es decir, la dirección ejecutiva de RAYET, esté informado cada mes de las tareas de imagen realizadas, así como de los impactos o espacios informativos conseguidos en los diferentes medios de comunicación. Uno**



**de los objetivos específicos de éste método es verificar en periodos cortos de tiempo la completa realización del mencionado Plan.**

**Toda la información relacionada tanto con el cliente, como con el desarrollo del Plan de Comunicación es completamente CONFIDENCIAL. En un principio se han delimitado las líneas generales de esta campaña de comunicación. Así se adjunta un cuadro resumen de las principales acciones informativas y de relaciones públicas a realizar. Queda pendiente de delimitar el cuadrante de fechas por trimestres, o *timing*, con el cliente.**

**El presente PLAN de Comunicación e Imagen de RAYET, tiene como objetivo relanzar y situar la imagen de marca de la compañía dentro del mundo de la información, así como transformar la imagen actual de la empresa en la imagen ideal para cada uno de los targets, por ello está dirigido en todas sus facetas a los medios de comunicación españoles específicos en cada área de negocios de RAYET en sus diferentes versiones:**



**PRENSA (diaria, semanal, mensual, técnica y especializada):**

- Prensa escrita
- Radios
- Cadenas de televisión
- Internet
- Agencias de noticias
- Clientes finales

Para iniciar el presente Plan de Comunicación lo primero que se propone realizar es una auditoría de imagen con la finalidad de delimitar y acotar donde se encuentra **RAYET** en el panorama informativo español, en cada uno de sus segmentos de negocio.

**1) Auditoría de imagen**

Dónde está **RAYET** a nivel informativo:

- Sale o no sale información en los medios de comunicación.
- Informa o no informa de sus actividades.
- Hay o no un coordinador.
- Recoge o no los resultados obtenidos en la prensa.

**2) Necesidades de comunicación**

- Genera noticias que no se comunican.
- Inauguraciones de nuevas sedes.
- Participa en foros especializados en cada una de sus áreas de negocio.
- Ferias.



- Web.
- Asociaciones.

### **3) Produce noticias, sí:**

- ¿Tiene proyectos en marcha?
- ¿Presenta resultados?
- Prensa.
- Clientes.
- ¿Tiene un dossier informativo?
- Prensa.
- Corporativo (clientes).

### **4) Necesidad de implantar un plan de comunicación que integre:**

- a) Dossier informativo para los medios de comunicación y un dossier corporativo para clientes y posibles clientes
- b) Cuidar la imagen así como lanzar e implantar una imagen de empresa competitiva, dinámica, de calidad, y de futuro.
- c) Cuidar a los clientes.
- d) Presentación de resultados ( al año, al trimestre, avances).
- e) Comunicación de proyectos, nuevos contratos, entrega de llaves, nuevas sedes.
- f) Atender las demandas informativas de los medios de comunicación y de potenciales clientes.
- g) Gestión del plan de comunicación por profesionales con objetivos y con resultados.
- h) Coordinar y descargar de trabajo.



## **INTRODUCCIÓN A LA CAMPAÑA DE RAYET**

El objetivo de la siguiente campaña de comunicación es controlar de forma más detallada, las diferentes apariciones en los medios de comunicación de esta empresa constructora. Se trata de facilitar al cliente las relaciones con los medios de comunicación, de forma que por un lado no le desvíe de su actividad tradicional y por otro, le facilite tanto el acceso como el seguimiento de las apariciones en medios.

No se trata de aparecer en los medios de comunicación de forma descontrolada sino todo lo contrario. El objetivo es delimitar mediante un plan de comunicación con carácter anual, las diferentes apariciones en medios de comunicación (prensa, revistas, radio, TV, internet). Para ello se establecerá un plan de medios ajustado a los intereses corporativos de **RAYET**, tal y como se detalla en el presente plan de comunicación.

Dado que **RAYET** es una constructora consolidada en el sector inmobiliario y de la construcción, pero con poca relevancia mediática, convendría realizar una **auditoría de imagen** previa para analizar cual es la situación actual de la empresa y así confeccionar un dossier de prensa detallado para entregar a los medios de comunicación, como también en el caso de que el cliente lo considere oportuno, realizar otro dossier complementario con información destinada al ámbito comercial.



## **La campaña de comunicación propuesta por RAYET y CSN**

### **Comunicación comprende tres etapas:**

#### **1º Etapa: desarrollo y lanzamiento de la imagen corporativa y de empresa de RAYET a nivel informativo.**

Comprende: concertación de entrevistas y reuniones de trabajo con diferentes medios de comunicación a concretar (prensa económica, diarios de información general, y revistas especializadas en las diferentes áreas de negocio de **RAYET**). El objetivo de esta primera fase es dar a conocer la compañía a los medios de comunicación e ir facilitando el contacto futuro de los mismos en el campo informativo.

Para facilitar la labor de identificación de la empresa, se realizará un **dossier de prensa** donde se presentarán a los medios de comunicación las principales características de la compañía. El periodo estimado de trabajo vendría ser los primeros seis meses en el desarrollo del presente plan de comunicación.

El dossier de prensa comprenderá los siguientes puntos:

1. Orígenes de la empresa.
2. Situación actual.
3. Áreas de Actuación y Desarrollo
4. Estrategia, filosofía y objetivos de la compañía.
5. El equipo humano.
6. Principales proyectos y actuaciones

Uno de los aspectos más importantes en la gestión de la comunicación de una empresa es la relación con los medios de comunicación. Dentro de ellos, la diversidad y la especialización



de las publicaciones que se han producido a lo largo de los últimos años nos ofrece una gran oportunidad para llevar un mensaje personalizado a grupos concretos. No obstante, hay que pensar más allá de los medios especializados en construcción, son importantes para la empresa, pero para llegar a nuevos grupos de receptores hemos de orientar nuestros mensajes a una gama más amplia de medios de comunicación.

En este sentido se recomienda trabajar en los siguientes medios de comunicación de prensa escrita:

#### Revistas de Construcción

- Directivos Construcción.
- Arte y Cemento.
- Editeco.
- El correo de la Construcción.

#### Prensa especializada

- Metros2.
- Spanish Real Estate.
- Diario del Negocio Inmobiliario.
- Vía Inmobiliaria.
- El Inmobiliario Mes a Mes.
- Actualidad Inmobiliaria.
- El Inmueble.

#### Prensa Económica

- Expansión.
- Cinco Días.



- La Gaceta de los Negocios.
- El nuevo lunes de la economía.
- Diario el Boletín de bolsa, economía y finanzas.
- El Economista.

#### Prensa General

- El País.
- El Mundo.
- ABC.
- La Razón.
- Prensa local de cada una de las provincias y comunidades autónomas españolas, así como las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

#### Prensa de provincias

- Selección de medios de cada provincia según los proyectos y actuaciones que la empresa desarrolle en las diferentes comunidades autónomas.

#### Radio, Televisión e Internet

- Selección de entrevistas en los principales medios audiovisuales, así como estar presentes en los diferentes portales de inmobiliaria y construcción.

Para el desarrollo de esta primera etapa el periodo de trabajo estimado es de cuatro meses.



### **2ª Etapa: mantenimiento de la imagen de *RAYET* a nivel informativo**

Esta etapa comprende dos fases. El envío de noticias y documentación a los medios de comunicación de forma periódica para acostumbrar a la prensa a recibir asiduamente información sobre *RAYET*, y los diferentes proyectos que vaya desarrollando. La segunda fase se basa en analizar toda la información que sobre la empresa aparezca en los medios de comunicación con el objetivo de determinar si la imagen que los medios transmiten a la opinión pública de la empresa es acorde con la que se quiere ofrecer desde dentro de la compañía.

El periodo de trabajo estimado de trabajo para esta segunda etapa aproximadamente es de 4 meses.

### **3ª Etapa: consolidación de la imagen informativa de *RAYET***

Comprende la realización de una rueda de prensa general con carácter semestral y anual por cada una de las áreas de negocio de *RAYET*, para conseguir el asentamiento de las relaciones con los medios de comunicación, la continuación de las reuniones y entrevistas con periodistas de diferentes medios. El período de trabajo estimado es indefinido.

Por otro lado, esta etapa comprende la realización y presentación de acontecimientos sociales, (otra herramienta de comunicación destacada), como presentación de proyectos, firmas, cócteles, apertura de delegaciones, puesta de la primera piedra.



## **PROGRAMA DE ACTUACIONES**

- **FERIAS** (relacionadas con el sector inmobiliario y de la construcción)

### **PROGRAMACIÓN FERIAS 2005**

<b>MES</b>	<b>FERIA</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>
<b>ENERO</b>	Fitur	28-	Madrid
	Exporetail	01feb	Madrid
		22-24 enero	
<b>FEBRERO</b>	Ofitec	24-28 feb	Madrid
<b>MARZO</b>	MIPIM	9-12	Cannes
	Expo-ocio	13-21	Madrid
	CEVISAMA	2-6	Valencia
	MTC	18-21	Vigo
<b>ABRIL</b>	Salón Inmobiliario	28ab-2	Almería
	Almería	mayo	Roma
	ICSC	19-21	Zaragoza
	Salón Inmobiliario	1-4	Bilbao



	Aragón	21-24	Málaga
	CONSTRULAN	21-24	Murcia
	Marbella Meeting Point	23-25	Almería
	Salón Inmobiliario	28abr-2 may	
	SIAL		
<b>MAYO</b>	Veteco y La Piedra	5-8	Madrid
	Salón Int. Logística	25-28	Barcelona
	ERES Costa Blanca	6-9	Elche
	Salón Inmobiliario Madrid	25-29	Madrid
<b>JUNIO</b>	FICNI	16-19	Gijón
	Tem-Tecma	8-11	
<b>JULIO/AGOST</b>	Congreso Nac. C. Comerciales		
<b>SEPTIEMBRE</b>	SURBAN	22-24	Sevilla
	CONSTRUTEC	29sep- 2oct	Madrid
	FIRAMACO	30sep- 3oct	Alicante
<b>OCTUBRE</b>	Habitat Construcción	6-10	Palma de Mallorca
	Expo Real	8-10	Munich



	Barcelona Meeting Point	5-10	Barcelona
	FITA-CONSTRUCCIÓN	13-16	Sevilla
	SAIE	13-17	Bolonia
	Habitat Menorca	14-17	Menorca
	ARQUIMAT	15-17	Barcelona
	CONSTRUMURCIA	21-24	Murcia
	CONCRETA	27-31	Oporto
<b>NOVIEMBRE</b>	MAPIC	12-14	Cannes
	Salón Inmob. del Atlántico	19-21 27-29	Vigo Madrid
	R&R	25-28	Valencia
	Urbe Desarrollo		
<b>DICIEMBRE</b>			



- **JORNADAS**

<b>JORNADA</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>FECHA</b>
El análisis de los contratos inmobiliarios	IFE	28-1-2005
HIPOTECAS	CESINE	15-1-2005
Aprovechamiento y explotación del suelo industrial	IFE	4-2-2005
TASACIÓN	CESINE	18-2-2005
Turismo Residencial	IFE	23-2-2005
XI encuentro del sector inmobiliario	IFE	24-3-2005
INMOLOGIS	CESINE	31-3-2005
Valoración de bienes Inmuebles	RECOLETOS	19-4-2005
Normas contables Internacionales IAS	RECOLETOS	28y29-4-2005
SEVIVIENDA	CESINE	29-4-2005
Proyectos Hoteleros	RECOLETOS	6y7-5- 2005
INMOSEGUROS	CESINE	26-5-2005



Responsabilidad civil en la construcción	IFE	2-6-2005
Contratos promotor-gestor de hoteles y golf	IFE	15-6-2005
Inversiones inmobiliarias	RECOLETOS	8-6-2005
INMOHOTEL	CESINE	9-6-2005
PROJECT	CESINE	22-9-2005
SUELO	CESINE	24-11-2005



## **PRINCIPALES AMBITOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN**

### **1.- RELACIONES PÚBLICAS**

En este epígrafe se pretende aglutinar todos aquellos encuentros tanto institucionales como de carácter profesional con posibles clientes o personalidades con los que interese a **RAYET** mantener algún tipo de relación institucional. En este sentido se pretende trabajar un calendario de encuentros de forma trimestral. Existen varias posibilidades entre las que generalmente se trabaja son:

#### **A) REUNIONES**

Concertación de reuniones con posibles clientes, asociaciones, organizaciones, entidades públicas, así como con reducidos grupos de periodistas especializados.

#### **B) ALMUERZOS**

Realización de almuerzos, foros de reunión, con el fin de establecer contactos tanto con posibles clientes como con periodistas.



## 2. RELACIÓN CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Dentro del plan global de Comunicación se pretende cuidar al máximo la presencia **RAYET** en los diferentes medios de comunicación con el objetivo de que el proyecto sea conocido tanto por el profesional del mercado inmobiliario como por el público en general.

### A) NOTAS DE PRENSA

Las notas de prensa son informaciones de la empresa que permiten tener una presencia constante de la misma en los medios de comunicación. Es necesario enviar una cada quince días.

### B) ENTREVISTAS

Se trata de potenciar la imagen de **RAYET** a través de una persona que la represente. Lo ideal sería realizar 2-3 al año. En estas entrevistas se dará una noticia en plan exclusiva para medios de comunicación seleccionados.

### C) TRIBUNAS-ARTÍCULOS DE OPINIÓN

Se trata de elaborar información generalmente sobre la situación del mercado inmobiliario o más en concreto de las diferentes áreas de negocio de **RAYET** a través de la visión de un responsable de la empresa, para colocar en los diferentes medios de comunicación especializados, o de información general acordes con la empresa.



#### D) RUEDAS DE PRENSA

Es necesario tener un contacto directo con los medios de comunicación varias veces al año. Para ello se realizan las ruedas de prensa donde se presenta una información destacada sobre cada una de las áreas de negocio de la empresa o sobre el mercado inmobiliario y de la construcción.

Lo ideal es realizar una rueda de prensa cada 3- 4 meses.

### 3. CALENDARIZACIÓN DE ACTOS

1. Nota de prensa cada 15 días: nombramientos, resultados, delegaciones, proyectos, opiniones sobre el mercado.
  2. Ruedas de prensa: Madrid, una rueda de prensa semestral y otra anual por cada sector estratégico de **RAYET**. Resto de España: lo ideal es hacer una por delegación coincidiendo con cada apertura o la contratación de una obra importante.
  3. Breves Informes sobre diferentes áreas de la empresa: se enviará uno cada dos meses.
  4. Jornadas, Cócteles, Recepciones.
  5. Entrevistas
- La calendarización se realizará cada trimestre concretando las fechas el día de la reunión con el cliente.



## 4. COMUNICACIÓN INTERNA

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo, generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

Teniendo en cuenta esta función principal, la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

La comunicación interna puede ser de dos tipos:

A) Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía. Entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar: entrevista, programa de sugerencias, sección en el periódico interno, correo, o buzón de sugerencias.

B) Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía, y requiere de unas herramientas diferentes de la comunicación ascendente como son: tableros de



anuncios, periódico interno, carta al personal, jornada de puertas abiertas, reuniones de información, entrevista individual, entre otras.

### CSN Comunicación

*CSN Comunicación*, es una agencia especializada en empresas de la Construcción e Inmobiliarias, formada por un conjunto de profesionales con perfiles provenientes del mundo de la comunicación y las nuevas tecnologías, que ofrece todo tipo de servicios en el ámbito de la comunicación tratando de aprovechar al máximo la influencia, el conocimiento y el trabajo profesional que estamos realizando en el mercado inmobiliario y de la construcción donde ya contamos con una experiencia de más de siete años en el sector, así como con numerosos contactos tanto con los medios de comunicación, como con organizaciones, empresas y entidades de todo tipo.

En éste epígrafe se puede ver el desarrollo del Plan de Comunicación íntegro Que Grupo Rayet desarrolló para su puesta en marcha a partir del año 2006. En él se pueden identificar todas y cada una de las características que habíamos mencionado en capítulos anteriores que debe contener todo Plan Estratégico de Comunicación (PEC) y el específico de las situaciones de crisis.



## **LAS BONDADES DEL AÑO 2006**

Tras unos años de bonanza y crecimiento continuo, GRUPO RAYET se enfrenta al año 2006 con nuevas ilusiones y proyectos. El salto cualitativo en su estrategia lo protagonizaría a finales de ese mismo año.

En el mes de Noviembre, el Presidente de Grupo Rayet, Félix Abánades y el Presidente de Astroc inmobiliaria, Enrique Bañuelos, sellan una alianza por la que Astroc compraría un 60% de la filial promotora de Grupo Rayet, mientras el Presidente de Rayet, adquiere a su vez el 5,1% de Astroc, con la pretensión de incorporarse al Consejo de Administración de la compañía.

Una alianza, como se quiso llamar desde el Departamento de Comunicación de Rayet, según la cual ambas compañías seguirían creciendo en el mercado inmobiliario.

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



NDP RAYET y ASTROC SE ALIAN

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



NDP RAYET TOMA UNA PARTICIPACIÓN DEL %,1 de ASTROC



### **Acciones comunicativas**

Las primeras actuaciones que llevó a cabo la empresa en materia de comunicación fueron:

- En primer lugar mantener bien informado al **departamento de comunicación** de las gestiones que se iban realizando con la otra empresa implicada. En estos actos informativos, también se tenía que dar discreción total por parte de todas las personas implicadas para evitar que la información se pudiese filtrar a los medios ó a la opinión pública. De manera que el comité encargado de gestionar las acciones comunicativas de éste proceso, debía de ser un grupo muy reducido de personas.
- Las primeras informaciones que se harán públicas serán las dirigidas a los trabajadores de la compañía, gracias a un plan de **comunicación interna** que el Departamento de comunicación habrá diseñado a tal efecto. Ésta comunicación se producirá casi en paralelo a la externa. En éste caso consistió en el envío de un e-mail a todos los trabajadores de la compañía, firmado por el Presidente de ésta, en el que se transmitía las bondades de la operación y mensajes de tranquilidad y optimismo. Se adjunta texto íntegro de la carta enviada por el Presidente de la compañía a sus trabajadores:



*Estimado colaborador,*

*Quiero personalmente hacerte partícipe de la decisión que ayer tomaba el Consejo de Administración de Grupo Rayet y que se ha formalizado con la firma de un acuerdo marco con la compañía Astroc. Éste acuerdo, supone una alianza entre ambas empresas que permitirá a Rayet Promoción posicionarse entre las principales empresas del sector.*

*Grupo Astroc es una compañía que se ha posicionado en el sector inmobiliario entre las de mayor crecimiento en los últimos años. Prueba de ello, es que el pasado mes de mayo salía a bolsa y desde entonces su valor no ha dejado de incrementarse.*

*Sin duda, para Grupo Rayet el acuerdo alcanzado, por el que Astroc se incorpora al accionario de Rayet Promoción con una participación del 60% nos va a permitir que los ambiciosos objetivos de expansión y crecimiento que nos hemos fijado en todas nuestras líneas de negocio se puedan cumplir con garantía con éxito.*

*Creo que es un buen acuerdo, que ante todo ha sido posible porque nuestra Promotora ha venido realizando un magnífico trabajo, que le ha hecho acreedora de un reconocimiento externo, que ésta alianza con Astroc viene a constatar.*

*Por ello quiero: primero, reconocer a todos los trabajadores de Rayet Promoción su incansable trabajo, esfuerzo e implicación, gracias a ello ha sido posible éste acuerdo; segundo, que siempre he tenido y sigo teniendo un compromiso: Contar personalmente con todos y cada uno de vosotros, y así se ha recogido en éste*



*acuerdo, porque quiero que sigamos trabajando juntos en la nueva etapa que comienza, en la que todos sois necesarios.*

*Hoy más que nunca Grupo Rayet está sembrando un fruto mejor, del que todos nos podamos sentir satisfechos y orgullosos<sup>90</sup>*

En materia de Comunicación interna, el departamento de comunicación ha ido desarrollando, las semanas previas a hacerse pública la noticia, todo un plan de comunicación que incluye una extensa explicación para los medios en la que se detalla las características<sup>91</sup> del acuerdo. Estos datos deben ser conocidos a la perfección por todos los miembros de la dirección. Deben ponerse en circulación una serie de mensajes claros, acordados por la directiva y que sean los que trasciendan a la opinión pública:

- Astroc adquiere casi un 60% de Rayet Promoción
- El acuerdo tiene el objetivo de hacer crecer a ambas compañías en el mercado inmobiliario y mantener sus estructuras
- El Consejo de Administración de Rayet valora positivamente esta operación ya que supone: potenciar la capacidad de crecimiento del Grupo; mantener su cultura corporativa y sus objetivos empresariales complementariedad de negocios y geográfica y mayor posibilidad de crecimiento futuro; operación segura y beneficiosa para todos los empleados

---

<sup>90</sup> Comunicado enviado en Octubre de 2006 por el Presidente de Grupo Rayet, a la firma del acuerdo con Astroc inmobiliaria

<sup>91</sup> Se adjunta documento que recoge en detalle lo mencionado en éste apartado.



- Se acuerda una ampliación de capital para aportar capacidad financiera inmediata para abordar todo tipo de proyectos
- Rayet entra en el accionariado de Astroc con la compra de un 5% de su capital social, además de entrar en su Consejo de Administración, lo que refuerza el compromiso de crecimiento conjunto



19/5/2015

Astroc comunica a Competencia su acuerdo con Rayet para comprar un 60% de su división inmobiliaria

**fxMANIA** Alertas de Forex en tiempo real. Análisis técnico de divis

Editado por europa press

19 de Mayo de 2015  
Actualizado a las 09:52

En colaboración con WWW.FINANCIAL GROUP

# mercado financiero

Macro Empresas Finanzas Energía Construcción Motor Transportes Legal Laboral Fiscal Bolsa **Mercado**

ECONOMÍA/EMPRESAS

## Astroc comunica a Competencia su acuerdo con Rayet para comprar un 60% de su división inmobiliaria

Publicado 06/11/2006 17:43:44 CET

MADRID, 6 Nov. (EUROPA PRESS) -

La inmobiliaria valenciana Astroc Mediterráneo ha comunicado al Servicio de Defensa de la Competencia (SDC) su acuerdo con el Grupo Rayet para comprar un 60 por ciento de su división inmobiliaria, según consta en la página web del SDC.

Este organismo, dependiente del ministerio de Economía y Hacienda, es el encargado del control de las concentraciones económicas y tiene un mes para dar su consentimiento a la operación o, por el contrario, enviarla al Tribunal de Defensa de la Competencia (TDC), que dispone de dos meses más para pronunciarse.

Astroc anunció el pasado día 27 la compra del 60 por ciento de Rayet Promoción por cerca de 450 millones de euros, en su segunda operación corporativa en una sola semana tras la adquisición de Landscape, filial inmobiliaria de Sabadell, por 990 millones de euros.

Además, Astroc se aseguró una opción de compra del 40 por ciento restante de Rayet Promoción por 299,7 millones de euros. El Grupo Rayet facturó en 2005 cerca de 260 millones de euros, de los que el 45 por ciento pertenecen a su división inmobiliaria. Astroc declaró que, tras las compras de las dos filiales inmobiliarias, pasará a gestionar más de 10 millones de metros cuadrados de suelo.

Por otra parte, la inmobiliaria presidida por Enrique Bañuelos elevó sus previsiones de beneficio para 2006 hasta los 154,6 millones de euros, un 61 por ciento más de lo estimado antes de las adquisiciones.

Seguir a @epeconomia 32,3K seguidores

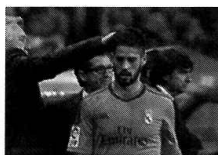
Uso de cookies

Este sitio web utiliza cookies propias y de terceros, puedes ver nuestra política de cookies -

Facebook Correo Twitter imprimir Favoritos Más ..



Las 10 ciudades más bellas y más infravaloradas de...  
EscapeHere



Ancelotti se harta de Isco y de su actitud  
El Economista



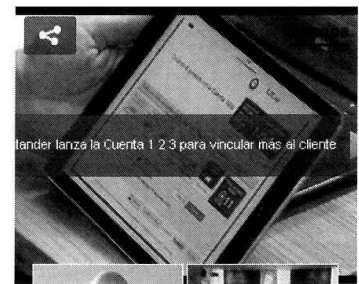
Villalobos echa a Tardà (ERC) de la tribuna del Congreso por llamar...  
Expansión

idealista  
publica gratis tu casa en idealista

**cab** CRÉDITO ACTIVO BANTIERRA

Para Operadores del Mercado Forex  
**fxMANIA**  
¡visítenos!

### Videos destacados



Banker lanza la Cuenta 1 2 3 para vincular más al cliente

Morosidad de la banca cae a niveles de julio de 2013

El sector de la cerveza aumenta un 2,3% sus ventas en 2014

Canal YouTube /europapress

### Hotel Sidorme Albacete



33,30 €  
Precio Mínimo Garantizado  
Booking.com



- **Plan de Comunicación externa.**

En lo que respecta a las acciones que se llevaron a cabo en materia de comunicación externa, para informar tanto a los medios de comunicación como a los diferentes públicos, una vez llevada a cabo la alianza entre ambas empresas, se diseña un plan de comunicación externa. De él cabe citar la recopilación de material fotográfico de la compañía y de su Presidente, la designación de portavoces a través de un Comité organizado derivado de las actuaciones llevadas a cabo. Además, en la elaboración del plan de Comunicación de Crisis se da una pauta previa: Todas las actuaciones planteadas y documentos generados deberán tener una lectura por parte de todos y un encuentro previo para matizar posturas, incorporar elementos e incluso ensayar intervenciones

Las acciones de mayor importancia serán la redacción de nota y comunicado de prensa que se harán llegar a nuestro listado de contactos (que previamente hemos repasado y cotejado con la dirección). El envío será masivo a medios nacionales y locales. Para ésta nota se requiere fotos de los presidentes de ambas compañías juntos.

En el caso de Grupos Rayet, al tratarse de una empresa originaria de Guadalajara, con una gran parte de sus trabajadores ubicados allí y con muchas raíces en ésta provincia, se decide hacer un Plan de Medios específico. Una rueda de prensa con los medios provinciales, para lo que se tendría que preparar la intervención del presidente en base a los mensajes que ya ha fijado previamente la compañía. Se prepararía una entrevista personal en un medio concreto.



Respecto al resto de medios, especialmente nacionales, el departamento de comunicación trabajaría en realizar encuentros informativos e incluso encuentros “off the record” con medios especializados y económicos. Para esas reuniones informativas, se prepara información del acuerdo, mensajes de futuro y se emplaza a los medios a recibir más información cuando se haga el replanteamiento estratégico de la compañía. También se valoran situaciones de riesgo y se trabaja en planes a medio y largo plazo.

El Departamento de comunicación se encargará también de elaborar un cuestionario con posibles preguntas y un argumentarlo con las respuestas más adecuadas, siguiendo siempre el criterio de la compañía, en lo que se denomina Q&A<sup>92</sup> (questions and answers).

Algunas de las preguntas y respuestas que formaron parte de éste cuestionario fueron:

\* ¿Cómo se inicia éste proceso?

Rayet, dentro de su Plan Estratégico, ha valorado operaciones corporativas de diversa índole desde hace unos años. Hemos decidido apostar por una alianza con Astroc porque supone unir esfuerzos y trabajar de forma conjunta en la consecución de unos objetivos.

\* ¿Por qué ha cedido el control de la compañía. No había otras posibilidades?

---

<sup>92</sup> Se adjunta una parte del cuestionario en anexos



Cuando una empresa compromete una cantidad de dinero tan importante, es lógico que vaya implícito el control accionario, sobre todo cuando la inversión es para gestionar y crecer y no una mera inversión financiera.

\* ¿Esta operación representa una renuncia al mercado inmobiliario?

No. Por que sino hubiésemos vendido el 100% y hubiésemos iniciado una subasta para maximizar el precio. Hemos buscado un aliado que aporte valor y nos permita estar implicados en la gestión

\* ¿Por qué se ha elegido éste momento. Ha tenido que ver con la cercanía de un proceso electoral y la trascendencia pública de casos de corrupción...etc?

Rayet viene trabajando en un posicionamiento diferente en el sector inmobiliario desde hace tiempo y es ahora cuando ha surgido la oportunidad de cerrar una operación adecuada y positiva para la compañía y sus profesionales.

Éste mismo ejercicio lo han realizado potras empresas del sector: estamos asistiendo a numerosos movimientos corporativos éste año, que responden a una estrategia meramente empresarial y a una necesidad de posicionarse en un nuevo escenario sectorial.

Rayet mantiene entre sus pautas de funcionamiento el principio de la ética y la transparencia.

\* ¿Por qué apuestan por el crecimiento en el sector inmobiliario, de la mano de Astroc, cuando todos los expertos y el sector auguran un endurecimiento del mercado?



Rayet trabaja en el mercado inmobiliario desde hace más de una década y tiene suficiente experiencia y know how para adaptarse a un previsible cambio de panorama con crecimientos de la actividad más razonables.

Fruto de la reflexión ha considerado la oportunidad de aliarse con otro grupo empresarial que va a seguir apostando por el crecimiento, ayudado por las últimas incorporaciones (Landscape y Rayet Promoción), con mayor capacidad de inversión y gestión y con capacidad suficiente para buscar fórmulas/ nichos de negocio de un mercado cambiante y cada vez más exigente.

El formulario de Q&A se utiliza para que todos los directivos y especialmente la personas ó personas que vayan a hacer de portavoces de la compañía tengan un guía acerca de las preguntas que les pueden hacer tanto los medios de comunicación como los diferentes públicos. Además se utiliza para que el propio departamento de comunicación pueda responder a cuestiones que les haga un periodista por teléfono ó a través del envío de su propio cuestionario para el medio de comunicación en cuestión, que luego se verá publicado.

En paralelo, también se realiza una parte del cuestionario en el que se tienen en cuenta las consecuencias para la empresa, cuál va a ser la operatividad y la manera en que ambas empresas van a trabajar conjuntamente, cómo cambian los planes de crecimiento y de futuro, prestando especial atención a las otras áreas del Grupo Rayet: construcción, medios de comunicación, hoteles...etc.



Y es que se puede hablar de situación y comunicación de crisis, ya que aunque se hace referencia a un momento, en principio, positivo para la empresa. También podemos hablar de que hay una espacial sensibilidad por parte de diferentes públicos afectados, como por ejemplo, la del resto de líneas de negocio de Rayet, los trabajadores de la empresa adquirida y los del resto de líneas de negocio que pueden ver peligrar su puesto de trabajo. La de proveedores que temen perder a su cliente...etc. Para ello, se redactan una serie de mensajes tranquilizadores. Vamos a ver el ejemplo de los mensajes que se transmiten hacia las otras líneas de negocio de la compañía:

- \* Rayet continuará en el mercado inmobiliario, a través de su porcentaje del 40% de Rayet Promoción, y seguirá desarrollando de forma independiente y con vocación de crecimiento el resto de sus actividades
  
- \* Construcción: aumento peso obra civil y edificación no residencial, contratación con terceros y potenciar la diversificación de producto
  
- \* Hoteles: interés por seguir creciendo bajo el concepto de hotel singular y exclusivo, orientado al ocio, la salud y la restauración
  
- \* Servicios y medio ambiente: Son las actividades más incipientes de la compañía en ese momento. Crecimiento de segmentos relacionados con los aspectos medioambientales y la mejora del entorno: servicios urbanos, gestión de zonas verdes, gestión de residuos...etc.



\* Medios de comunicación: posibilidades de crecer, siempre que tengan una visión de negocio y sean rentables.

### **Gestión de la situación**

En definitiva, en éste caso, aún no siendo muy negativo para la empresa hemos podido ver casi todos los elementos que forman parte de una situación de comunicación de crisis. Que en éste caso podemos asegurar que estuvo considerablemente bien gestionada teniendo en cuenta las siguientes:

- Una situación inesperada que causa consecuencias sobre la empresa
- Formación de un comité de crisis con los principales directivos de la compañía y con el departamento de comunicación totalmente implicado
- Creación de argumentario para que todos los portavoces comuniquen lo mismo
- Formulación de cuestionarios con todas las posibles preguntas que se le pudiesen plantear a la empresa desde diferentes ámbitos, y diseño de las respuestas más adecuadas
- Buena coordinación de los directivos
- Plan de comunicación interna, externa y de relaciones públicas
- Respuesta ante los públicos afectados: trabajadores, proveedores, acreedores y ante los medios de comunicación
- Rápida actuación de la compañía para mantener la tranquilidad
- Potenciación del lado positivo de la operación



- Esfuerzo en sacar la parte buena de la situación y conseguir mejorar el posicionamiento de la marca y de la empresa. De hecho, se preparan muchos mensajes en éste sentido, a saber:
  - \* Posicionamiento en el sector: Rayet viene trabajando desde hace tiempo en posicionarse entre las principales empresas del sector. Tras éste acuerdo, la compañía se sitúa entre las cinco primeras promotoras nacionales. Rayet ha valorado diferentes opciones pero sólo se ha decidido cuando ha tenido la seguridad de que era la mejor opción para todos.
  - \* Mantenimiento de estructuras: La operación se realiza pensando en el futuro de la compañía y en todos sus trabajadores. Por ello, se crea una alianza con un grupo empresarial fuerte, en pleno proceso de expansión y crecimiento y con solvencia, que será capaz de posicionar a Rayet Promoción.
  - \* Complementariedad de las actividades: La operación ha buscado la suma de capacidades de dos organizaciones complementarias, ya que mientras Astroc tiene entre sus fortalezas su experiencia en la gestión de suelo para el desarrollo de procesos urbanísticos, sobre todo en Valencia; la división inmobiliaria de Rayet aporta un equipo gestor con experiencia y prestigio en el negocio promotor



## **AUGURIOS Y COMIENZO DEL DECLIVE, AÑO 2007**

A pesar de todas las bondades que se habían extraído de la operación llevada a cabo entre las promotoras Rayet Promoción y Astroc Inmobiliaria, nada ni nadie podría evitar la enorme caída que sufriría el sector pocos meses después.

Ya en el Plan de Comunicación que se elaboró en Noviembre de 2006 (momento de la fusión de ambas compañías) se hacía referencia a que el sector debería abordar en los próximos meses la adaptación a un nuevo escenario del mercado inmobiliario, que llevaría a una carrera obligada hacia el posicionamiento con el establecimiento de alianzas y acuerdos dentro del sector. Se consideraba que se estaba inmerso en un mercado muy atomizado, con muchos agentes y en ocasiones poco profesionales y que en los próximos meses y años se asistiría a una serie de movimientos corporativos de concentración, que consolidaran nuevos líderes, entre los que se tendría que encontrar Grupo Rayet. S.A.

Unas previsiones que se afianzarían a los comienzos de ésta operación, tras la compra del 5,1% de Astroc, Grupo Rayet seguiría su proceso expansionista con la compra de un 5,7% de Antena 3 Televisión, una estrategia que respondía según la propia empresa a la estrategia de diversificación en sectores de interés estratégico, como son los medios de comunicación, en los que la compañía ya estaba presente con la cabecera del periódico Nueva Alcarria en Guadalajara y las diferentes cabeceras de Global Henares en toda Castilla la Mancha.

**EL PAÍS****ARCHIVO**EDICIÓN  
IMPRESA

SÁBADO, 16 de diciembre de 2006

## El grupo constructor Rayet compra el 5,7% de Antena 3

La operación, financiada mediante un crédito, está valorada en 230,3 millones

ÍNIGO DE BARRÓN | Madrid | 16 DIC 2006

Archivado en: Rayet Astroc Consejo administración Antena 3 Televisión Empresas Medios comunicación Economía Comunicación

Rayet, un grupo dedicado a la construcción y promoción inmobiliaria procedente de Guadalajara, se ha hecho con una participación del 5,7% del capital de Antena 3 Televisión, valorada en 230,3 millones al cierre de la Bolsa de ayer. Fuentes cercanas a la operación afirmaron que las acciones se han comprado en el mercado en las últimas semanas, cuando los rumores apuntaban a la entrada del magnate Rupert Murdoch. Las acciones se han financiado con un crédito de un banco catalán. Precisamente ayer se conoció que la familia Lara, principal accionista de Antena 3, se había convertido en el cuarto máximo accionista de Metrovacesa tras comprar a Bancaja un 5,18% de esta inmobiliaria por 632 millones.

Rayet también ha cerrado la compra del 5,1% de Astroc por 152,8 millones de euros. Sin embargo, hace unas semanas, Rayet vendió el 60% de su promotora inmobiliaria a la inmobiliaria Astroc por 328 millones. El grupo Rayet facturó 300 millones en 2005, un 38% más, y tuvo un beneficio de 30 millones, un 39% más.

La entrada en el accionariado de Antena 3 Televisión responde, según Rayet, a la estrategia de diversificación en sectores de interés estratégico, como son los medios de comunicación, "en el que la compañía ya está presente". La conexión de este grupo -controlado en un 100% por Félix Abánades y su familia- con los medios se limita a una participación del 40% en el diario "La Nueva Alcarria", y dos semanarios gratuitos: "Global Henares" y "Global Castilla-La Mancha".

Rayet, que ha comprado a crédito la participación en Antena 3 Televisión, asegura que su entrada en el capital tiene carácter de permanencia "porque confiamos en el proyecto. Se trata de una entidad que goza de una solvencia y prestigio reconocidas en el mercado y con un proyecto de negocio por el que Rayet apuesta", destaca el grupo.



**EL PAÍS**

**ARCHIVO**

EDICIÓN  
IMPRESA

DOMINGO, 24 de diciembre de 2006

REPORTAJE:

## *Rayet alicata Astroc y Antena 3 TV*

La constructora alcarreña se destapa con una activa política de diversificación y alianzas

CARLOS GÓMEZ | 24 DIC 2006

Archivado en: Rayet Astroc Empresas Economía

Rayet, que, como su nueva aliada -la inmobiliaria valenciana Astroc-, sólo era conocida hace tres lustros en su casa, se ha convertido en los últimos días en el segundo accionista de Antena 3 Televisión, ha incorporado nuevos hoteles a su marca y espera cerrar 2006 con una facturación de 310 millones de euros, un 20% más que en 2005, y un resultado agregado de más de 300 millones de euros pese a las inversiones y operaciones corporativas realizadas en los últimos meses.

Su mayor accionista, Félix Abánades, ha transformado en poco tiempo una constructora de Guadalajara, pequeña y en crisis, a la que se incorporó profesionalmente en su día como consultor, en un grupo empresarial de tamaño mediano y con una notoria diversificación geográfica y de actividades. Opera en construcción, promoción inmobiliaria para venta y también como negocio patrimonial para su explotación en alquiler, hoteles, centros de la tercera edad, servicios de medioambiente (limpieza viaria, gestión de residuos y mantenimiento de zonas verdes) y medios de comunicación.

**En hoteles explota con la marca Selenza un establecimiento en Estopona, construye otro en Madrid y proyecta abrir dos más en Brihuega y Barcelona**

Operaciones corporativas e inversiones que a grandes rasgos se iniciaron hace un par de años, pero que se han acelerado en los últimos meses al amparo del Plan Estratégico 2006-2010. Rayet pretende con este plan, según su presidente, "posicionarse entre las veinte primeras empresas del sector en los próximos cinco años". Fuentes de Rayet hacen hincapié en que las nuevas inversiones y actividades no van a significar en ningún caso una renuncia al corazón de su negocio, a la construcción y a la promoción inmobiliaria.

**El grupo espera cerrar 2006 con una facturación de 310 millones, un 20% más que en 2005, y un resultado agregado de más de 300 millones**

### Vías de crecimiento

El grupo industrial, dentro de esta estrategia, comunicó hace 10 días a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la toma de dos participaciones del 5,1% y el 5,679% de Astroc y Antena 3 Televisión, respectivamente, con una inversión conjunta de alrededor de 383 millones de euros.



La operación de Astroc, explican en Rayet, se enmarca dentro de los acuerdos alcanzados con el grupo valenciano: venta del 60% de la división inmobiliaria del grupo empresarial alcarreño por 328 millones de euros. Rayet seguirá en este mercado, manteniendo el 40% de la sociedad inmobiliaria, que va a realizar además una ampliación de capital de 100 millones de euros, y desarrollará por libre y con vocación de crecer sus otras actividades.

La alianza con Astroc, explican Rayet, responde a un objetivo: "Crecer junto a un grupo empresarial en expansión, con gran capacidad financiera y un ambicioso proyecto de futuro. En la toma de decisión se han valorado sinergias y complementariedad de los modelos de gestión, presencia geográfica y productos de ambas empresas, así como el mantenimiento de equipos profesionales".

La entrada en el accionariado de Antena 3 Televisión, por otra parte, responde a la estrategia de diversificación en sectores de interés estratégico, como los medios de comunicación. En este punto, Rayet recuerda su presencia previa en el diario *Nueva Alcarria*, de Guadalajara, y en varias revistas semanales gratuitas en Castilla-La Mancha.

Rayet, por otro lado, quiere ampliar los horizontes de su división de construcción desde la edificación de la vivienda de protección promovida por el grupo a vivienda residencial, rehabilitación, obra civil y concesiones. Y construir también para terceros clientes.

En hoteles, última la compra de un inmueble señero en Barcelona, situado junto al paseo de Gracia, para integrarlo bajo su marca Selenza ("un concepto de exclusividad y de establecimientos ligados a la salud, el bienestar y la restauración", dicen en Rayet). La cadena cuenta ya con un hotel en Estepona, otro en construcción en Madrid y un tercero en proyecto -está rehabilitando para albergarlo una histórica fábrica de paños- en Brihuega (Guadalajara).



El afán expansionista del Grupo presidido por Félix Abánades continuaría durante los primeros meses de 2007. En marzo, Rayet decide vender de nuevo a Enrique Bañuelos (Presidente de Astroc inmobiliaria) el 5,1% de las acciones que había comprado unos meses antes de Astroc Inmobiliaria. Una operación, a priori, muy positiva para Rayet que consigue colocar las acciones compradas hace tan sólo unos meses a casi el doble del precio que pago.

Los motivos de ésta venta se deben, según la compañía, a esa estrategia de diversificación en la que se encuentra inmersa Rayet. En éste caso, concretamente en un acuerdo alcanzado con Pau Guardans, antiguo directivo de AC Hoteles, para construir hoteles de lujo en toda España, para lo que necesitaría obtener la liquidez que le proporciona la venta de ese paquete accionarial. Otros medios, sin embargo, apuntan a que el motivo de querer deshacerse del 5,1% de Astros, responderían a evitar perder una serie de beneficios fiscales que le habría reportado la operación anterior.

Durante éste periodo, la estrategia de comunicación sigue siendo muy positiva y continúa alcanzando sus objetivos: el posicionamiento de la marca Rayet, la potenciación de la empresa como un referente en el sector, que se hace fuerte, diversifica sus negocios, crece, contrata personal. Se tiene un especial cuidado con el trato a los medios de comunicación, promoviendo los encuentros con periodistas, las entrevistas y las buenas relaciones. Se trabaja el tema de las relaciones públicas, se le da un peso específico a las acciones sociales a través de la Fundación Rayet y de la Fundación Apadrina un Árbol, ambas iniciativa del Grupo Rayet.



**EL PAÍS**

**ARCHIVO**

EDICIÓN  
IMPRESA

MIÉRCOLES, 14 de marzo de 2007

## Rayet vende a Bañuelos su 5,1% de Astroc y gana 94 millones

MIGUEL OLIVARES | Valencia | 14 MAR 2007

Archivado en: Consejo administración Enrique Bañuelos Astroc Rayet Mercado inmobiliario Vivienda Empresas Urbanismo Economía

Félix Abánades, presidente de Rayet, compró el pasado mes de diciembre el 5,1% de Astroc Mediterráneo, empresa que cotiza en bolsa, a un precio de 24,73 euros por acción. El paquete de 6.180.190 acciones se compró por 152,8 millones de euros. Ayer, Enrique Bañuelos, presidente de Astroc Mediterráneo y titular del 51% de la sociedad, compró a Abánades su paquete a un precio de 40 euros por acción a través de su sociedad patrimonial Capital CV, lo que supone una factura de 247 millones.

Un portavoz oficial de Astroc Mediterráneo explicó que Abánades ha alcanzado un acuerdo con Pau Guardans, antiguo directivo de AC Hoteles, para construir hoteles de lujo en toda Europa y vendió su porción de la sociedad cotizada para obtener liquidez. Abánades conserva el 40% de Rayet Promoción, donde Bañuelos controla el 60%, y que en adelante pasará a denominarse Astroc Promoción.



PUBLICIDAD

**ie** Instituto de Empresa Business School

**Executive Masters**  
SESIÓN INFORMATIVA MADRID  
Jueves 22 marzo • 19:30 h.

# EL CONFIDENCIAL

09:09 Miércoles, 14 de marzo de 2007

Secciones Fin de Semana Los más  Foros Vídeos Favoritas Callejero

## EMPRESAS



Felix Abánades y Enrique Bañuelos.

### Rayet se baja del tren de Bañuelos antes de perder los beneficios fiscales con la ampliación de capital de Astroc

@R. J. Lapetra / C. Ribagorda

Miércoles, 14 de marzo de 2007

Compras, ventas, ampliaciones, OPVs, OPAs... el mundo del ladrillo sigue hirviendo, pleno de actividad de operaciones financieras. La última ha vuelto a ejecutarse, cómo no, en Astroc Mediterráneo. La inmobiliaria valenciana ha perdido a uno de los últimos inversores institucionales que enroló en su accionariado. **Félix Abánades**, presidente del Grupo Rayet, ha ordenado la salida del capital de la inmobiliaria con unas jugosas plusvalías netas próximas a los 100 millones de euros en apenas tres meses.

Rayet ha vendido el 5,1% del capital de Astroc a su presidente, **Enrique Bañuelos**, a 40 euros por título frente a los 24,7 euros que le costaron a mediados de diciembre. De esta manera, el grupo deshace el camino emprendido entonces cuando el mayor accionista de Astroc le vendió ese mismo porcentaje dándole entrada en el capital.

Fuentes conocedoras de la operación explicaron a este periódico que Rayet ha vendido para no perder los beneficios fiscales que le reportaba su participación del 5,1%. Con la nueva normativa, que entró en vigor el pasado 1 de enero, Hacienda considera que la inversión a partir del 5% del capital es significativa y es parte de la actividad empresarial del grupo que la posee, con lo que aplica exenciones impositivas. Precisamente, esas exenciones son las que hubiese perdido Abánades porque el alcarreño no tenía previsto acudir a la ampliación de capital puesta en marcha por Astroc, por lo que su participación hubiese quedado por debajo del 5%. Bañuelos ampliará capital en 800 millones de euros, equivalente al 15% de la compañía.

De esta forma, la empresa de Abánades hace caja para reforzar la diversificación de su negocio. La compañía se ha aliado esta semana con **Pau Guardans**, ex de AC Hotels, para fundar una línea de hoteles de gran lujo, que pasará a formar parte de la cartera de activos en renta de Rayet, y donde prevé invertir 350 millones de euros hasta 2012 en compras y rehabilitaciones.

#### Mantienen relaciones “cordiales”

Félix Abánades entró en el capital de Astroc a mediados del pasado mes de diciembre poco después de vender el 60% de su filial de promociones a la compañía de Bañuelos. Ambos empresarios seguirán



Tirada: 582.931  
Difusión: 453.602  
Pag. 11 (NEGOCIOS)

## Juego a tres bandas en el Grupo Rayet

Logra 95 millones de plusvalías en tres meses en Astroc y pone en marcha una cadena de hoteles

CARLOS GÓMEZ

Rayet vuelve a pisar el acelerador en su estrategia de colocarse entre las 20 mayores inmobiliarias españolas en cinco años. Esta semana ha hecho caja en Astroc, donde se ha embolsado en tres meses unas plusvalías netas de 94,37 millones, para financiar nuevos proyectos de diversificación, y ha suscrito, además, un acuerdo con Pau Guardans para poner en marcha un proyecto de hoteles urbanos de gran lujo con una inversión inicial que ronda los 350 millones de euros.

El presidente y máximo accionista de Astroc, Enrique Bañuelos, recompró el martes a Rayet el 5,1% de la inmobiliaria valenciana que el grupo alcarreño adquirió en diciembre, dentro del pacto entre ambas sociedades para que Astroc tomara el 60% de Rayet Promoción. Hace tres meses compró esa participación a 24,73 euros por acción y ahora las ha revendido a un precio pactado de 40 euros (6,85 euros menos que el precio de cierre de mercado de esas acciones en esa misma jornada).

“Nuestras relaciones con Astroc siguen siendo excelentes y vamos a seguir trabajando juntos como socios en el negocio de la promoción inmobiliaria”, explican fuentes de Rayet. La desinversión en el grupo valenciano no se ha debido a una eventual pérdida de

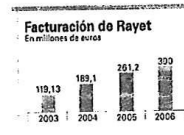
unos beneficios fiscales para Rayet —al disminuir su participación por una ampliación de capital en Astroc a la que no iba a acudir—, agregan dichas fuentes. “Ni la inversión en el grupo valenciano en diciembre ni la desinversión en el mismo ahora se han hecho contando con una posible aplicación de tales beneficios fiscales”, explican.

La razón última, agregan, es que Rayet tiene en cartera varios proyectos de expansión que va a abordar a corto plazo y que quiere sumar a su financiación el dinero que tenía colocado hasta ahora en Astroc.

Entre los nuevos proyectos del grupo alcarreño figura la alianza con la sociedad In Hotels & Real Estate, propiedad de Pau Guardans, para promover un nuevo proyecto patrimonial y hotelero



Felix Abánades y Pau Guardans.



Fuente: Grupo Rayet. EL PAÍS

El grupo alcarreño ha cerrado 2006 con una facturación de 310 millones, un 20% más que en 2005, y un resultado de más de 300 millones

en el segmento de los hoteles de gran lujo. La inversión inicial prevista y comprometida alcanzará los 350 millones de euros en la adquisición y rehabilitación de, al menos, cinco establecimientos en los próximos cinco años.

El acuerdo, anunciado el pasado lunes, va a permitir al Grupo Rayet, según fuentes de la compañía, “reforzar dos de sus actividades estratégicas, la hotelera y la de patrimonio en renta, en línea con su política de diversificación, al incorporar la propiedad de los inmuebles adquiridos en zonas prime de las principales capitales internacionales”.

Grupo Rayet agrupará estos activos en renta en una sociedad, en la que según dice podría dar entrada a nuevos inversores en un futuro.

La nueva sociedad gestora, controlada mayoritariamente por Pau Guardans (60%) y con participación de Rayet del 40%, explotará los hoteles por un periodo inicial de 15 años (con una prórroga adicional de 10 años) y supervisará el proceso de búsqueda de activos, transformación y adaptación de los mismos para convertirlos en hoteles de máxima categoría.

“Queremos crecer tanto en sectores nuevos como en los que ya estamos, y cuando ves oportunidades de inversión, hay que marcar prioridades”, señalan fuentes de este grupo inmobiliario y financiero que ha alcanzado en 2006 una facturación de unos 310 mi-

llones de euros, un 20% más que en 2005, y un resultado agregado de más de 300 millones de euros, pese a las inversiones y operaciones corporativas realizadas en los últimos meses. Entre ellas, la toalla en diciembre de un 5,679% del capital de Antena 3 Televisión, que ha convertido a Rayet en el segundo mayor accionista de la cadena.

Félix Abánades, presidente y principal accionista de Rayet, ha transformado en poco tiempo una constructora de Guadalajara, pequeña y en crisis, a la que se incorporó profesionalmente en su día como consultor, en un grupo empresarial de tamaño mediano y con una notoria diversificación geográfica y de actividades. Opera en construcción, promoción inmobiliaria para venta y también como negocio patrimonial para su explotación en alquiler, hoteles, centros de la tercera edad, servicios de medioambiente (limpieza viaria, gestión de residuos y mantenimiento de zonas verdes) y medios de comunicación.

### Salto cualitativo

Operaciones corporativas e inversiones que a grandes rasgos se iniciaron hace un par de años, pero que se han acelerado en los últimos meses al amparo de un Plan Estratégico 2006-2010 con el que pretenden situarse entre las 20 primeras inmobiliarias españolas.

Fuentes de Rayet hacen hincapié, sin embargo, en que las nuevas inversiones y actividades no van a significar en ningún caso una renuncia al corazón de su negocio, a la construcción y a la promoción inmobiliaria.



### **Batacazo Bursátil de Astroc**

El que se había convertido en valor estrella del ladrillo pocos meses antes, llegando a subir un 1000% desde su estreno en bolsa (el 24 de mayo de 2006 a un precio de 6,4€ la acción) y convirtiendo a su presidente Enrique Bañuelos en uno de los hombres más ricos de España, perdió de un plumazo un 42,9% de su valor.

La inmobiliaria había marcado un máximo histórico en su cotización el 26 de febrero de 2008, con un valor de 72,60€ la acción. Todo parece indicar que las acciones de la inmobiliaria caen en picado por las dudas del mercado sobre la evolución de sus resultados y la posible salida de su capital de accionistas de referencia

Como consecuencia de ésta irremediable caída y del desplome de la inmobiliaria Astroc, la concesión que la empresa había hecho a Grupo Rayet con la opción de venta del 5,1% anteriormente adquirido por ésta, se tambalea peligrosamente, lo que sumerge a Rayet en una situación de enorme riesgo para los intereses de la compañía, pudiendo afectar a las diferentes líneas de negocio.



Tirada: 582.931  
Difusión: 453.602  
Pag. 64

EL PAIS

19 abr. 07

# Astroc cae un 43% y se lleva en un día 1.300 millones de la fortuna de Bañuelos

La inmobiliaria logró parte de los beneficios con la venta de edificios a su presidente

MIGUEL OLIVARES, Valencia  
El valor estrella de la era del ladrillo se desplomó ayer en Bolsa. Astroc Mediterráneo, la inmobiliaria que llegó a subir más del 1.000% desde su estreno en Bolsa y convir-

tió a su presidente, Enrique Bañuelos, en uno de los hombres más ricos de España en unos meses, perdió de un plumazo un 42,9% de su valor. La caída se produjo sin razón aparente, según Bañuelos, cuya fortu-

na personal se redujo en cerca de 1.300 millones en unas horas, pero llegó justo después de revelarse el contenido de detalles de su auditoría que pueden haber provocado la salida de accionistas institucionales.

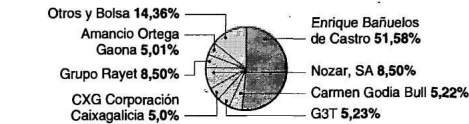
La revista *Forbes* atribuía a Enrique Bañuelos una fortuna personal de casi 5.800 millones de euros en la relación de los hombres más ricos del mundo que publicó el pasado mes de marzo. Pero a tenor de la evolución bursátil de Astroc desde entonces —las acciones llegaron a cotizar a 72,6 euros por acción en febrero y ayer bajaron a 25,98 euros—, Bañuelos habría perdido cerca de 3.000 millones de euros en apenas dos meses, más de la mitad de su fortuna.

La cotización de Astroc sufrió severas caídas entre el 27 de febrero y el 2 de marzo, cuando acumuló pérdidas en torno al 40% en una semana negra. Pero la jornada de ayer resultó demoledora.

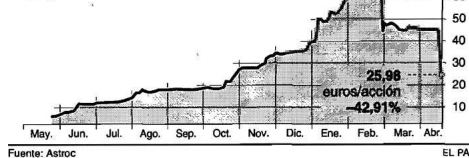
La subasta previa a la apertura de los mercados provocó la inhibición de la cotización de Astroc y sucesivas intervenciones de la Sociedad de Bolsas ante las caídas que acumula de Astroc. Poco antes de las dos de la tarde, Bañuelos remitió una nota a la Comisión Nacional del Mercado de Valores: “Esta sociedad no tiene conocimiento de ninguna información relevante que pueda afectar negativamente a la misma, sus actividades, sus operaciones o el marco regulatorio en el que la misma opera”.

Cuando el valor salió al mercado cayó en unas horas desde 45,5 euros por acción a 25,98 euros. Más de dos millones y medio de acciones cambiaron de mano.

## Astroc en Bolsa



## COTIZACIÓN AYER



Fuente: Astroc



Enrique Bañuelos.

El diario *Cinco Días* publicó ayer una información que apuntaba posibles trabas legales para el desarrollo de algunos planes urbanísticos impulsado por Astroc en la Comunidad Valenciana y reseñaba cómo la auditoría de la empresa revelaba que buena parte del beneficio de Astroc en 2006 fue producto de operaciones de compra y venta de inmuebles entre la inmobiliaria y CV Capital, la sociedad patrimonial de Bañuelos.

Según diversas fuentes, esa información fue el detonante de la caída, pero más allá de las debilidades que pueda apuntar el informe de auditoría remitido a la CNMV, tres analistas coincidieron ayer al subrayar el carácter tremendamente especulativo que define la trayectoria de la

cotización de Astroc desde su salida a Bolsa. Las acciones se pusieron a la venta en mayo de 2005 a un precio por debajo de siete euros. A finales del pasado febrero pasado desbordaron los 72 euros.

“Todo el sector inmobiliario es terriblemente especulativo y empieza a haber miedo en torno al sector de la promoción”, apuntó un analista de una entidad financiera, “pero un valor que se revaloriza por encima del 1.000% está sujeto a grandes riesgos”.

Una analista de Renta 4 coincidió al señalar que el comportamiento bursátil de Astroc siempre ha sido agitado: “Hasta ahora hemos visto grandes caídas y fuertes subidas sin justificación alguna, es un valor muy especu-

lativo, y rumores sobre la posible salida de un accionista institucional han llevado a los pequeños accionistas a ser prudentes”.

Un experto del Fortis Bank abunda en los comentarios sobre el posible abandono de algún accionista institucional pero subraya el carácter especulativo del valor: “A la vista de los datos fundamentales de la empresa no hay razón ninguna que explique la caída del mismo modo que no había razón ninguna que justificara su ascenso” El mismo analista recuerda que el valor arrastra dos meses de caídas: “Antes subía diez puntos cuando la bolsa subía uno, pero desde febrero es un valor pesado, no ha vuelto moverse a pesar de la reciente subida de todos los índices”.



Difusión: Sin datos OJD  
Pag. 22

**Los precios ‘astrocnómicos’ quedaron atrás**

Evolución de la inmobiliaria valenciana en bolsa.



Fuente: elaboración propia con gráfica de Bloomberg.

# La burbuja de Astroc estalla y en un día desaparece un 43% de su valor

Ni siquiera los bancos colocadores que sacaron la compañía a bolsa en 2006 siguen hoy el título

La auditoría y la ampliación de capital estrangularon al valor con órdenes de venta

**C.C/P.V/C.T**

MADRID. ¿Qué puede suceder con un valor que desde su estreno en bolsa en mayo del año pasado llegó a subir un 1.034 por ciento sin que ningún banco de inversión siguiera su evolución o hiciera ninguna recomendación sobre si se deben comprar sus títulos? La respuesta parece obvia: es el fruto de una clara burbuja. Éste es el caso de la inmobiliaria valenciana Astroc, que en la sesión de ayer se derrumbó un 42,9 por ciento, a 25,98 euros.

Las órdenes de venta estrangularon el valor, que estuvo sin poder cotizar durante siete horas, intentando ajustar su precio sin conseguirlo, para retornar a la negociación a las cinco de la tarde, con pánico entre sus inversores. Y lo peor de todo es que las explicaciones brillaban por su ausencia. ¿Quién podía darlas si nadie sigue la evolución de la empresa? Los responsables de análisis de Caja Madrid e Ibersecuritès, Víctor Peiró y Nicolás Fernández, entidades que junto a Riva y García participaron en la colocación en bolsa en 2006 a un precio de 6,4 euros, reconocían que desde que se disparó incomprensiblemente el título no tenía interés seguir su evolución.

Ante la oleada vendedora de ayer, el presidente de la compañía valenciana, Enrique Bañuelos, mandó un mensaje de tranquilidad a través de un comunicado enviado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), en el que reiteraba su confianza y su apuesta total por el proyecto de Astroc. Este mensaje no fue suficiente para frenar la caída de la compañía.

**Una espiral de desconfianza**  
¿Pero qué otros factores, además del desinterés de los inversores profesionales en el título, han influido en este descenso vertiginoso de la cotización? Hay varias lecturas. Una de ellas es la venta de tres sedes de la Fundación de Astroc a la sociedad de inversión de Bañuelos (CV Capital). Una operación que aportó plusvalías a Astroc y, por consiguiente, impulsó el beneficio de la inmobiliaria en 2006, tal y como aparece en la auditoría de la empresa y adelantó ayer *Cinco Días*. Esta información pudo inducir a pensar al inversor que el resultado de la compañía, que creció un 51 por ciento, se debe sólo a extraordinarios y que no hay una base de negocio sólida detrás de Astroc. La inmobiliaria aseguró que la revelación de esta información no

**A fondo**

**ENRIQUE BAÑUELOS, SU PRESIDENTE, SE DÉSPLOMA EN LA LISTA 'FORBES'**

Los grandes perdedores de Astroc, ayer fueron dos de sus principales accionistas. El grupo constructor Nozar, a finales de marzo llegó a un acuerdo por el cual se comprometía a comprar un 17 por ciento del capital, es decir, 2.039.453 acciones, a 45 euros. En dos meses tiene que realizar una inversión de 91 millones, que a precios de ayer habría sido de menos de 53 millones. Carmen Godia, vicepresidente de Abertis y consejera de Astroc, también tuvo un mal día. Los días 10 y 11 de abril compró 137.854 títulos a diferentes precios: 97.131 títulos a 45,55 euros y otro de 40.723 a 45,56 euros. Se gastó 6,2 millones; una inversión que a precios de ayer le habría salido 2,62 millones de euros más barata.

**1.221**

Millones de euros perdió ayer Enrique Bañuelos, principal accionista y presidente de la inmobiliaria, con la caída en bolsa de la empresa valenciana. Algo que puede estrepear su clasificación en la lista de los hombres más ricos de la revista 'Forbes'.

fue la causante de la caída. De hecho, recordó que a lo largo del año pasado vendió activos no estratégicos, como los inmuebles de Landscap, la inmobiliaria que compró el pasado mes octubre. Además, reiteró que la compañía ha cumplido sus compromisos adquiridos con el mercado desde que salió a bolsa en mayo de 2006.

El caso es que la auditoría ha confirmado uno de los rumores que circulaban en mercado. Y es que Bañuelos traspasa activos entre sus sociedades para mejorar sus resultados. De hecho, en ese informe la compañía señala que es "su intención continuar prestando el apoyo financiero necesario a las sociedades participadas con pérdidas al ob-

jetivo de que puedan continuar sus operaciones hasta alcanzar resultados positivos".

Otro de los factores que pueden haber influido en este descalabro bursátil de Astroc es la futura ampliación de capital que va a llevar a cabo la compañía por valor de 2.000 millones de euros. Con ese dinero la empresa quiere convertirse en una de las grandes compañías inmobiliarias dando el salto a América. Es decir, su objetivo es realizar adquisiciones en Brasil y Estados Unidos, principalmente.

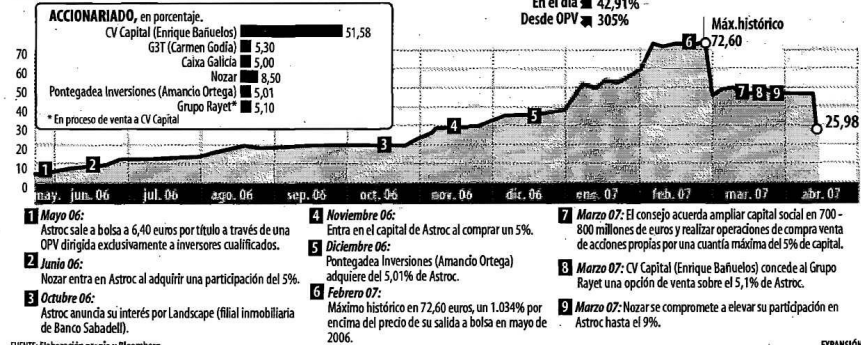
El problema que subrayan distintos expertos de mercado es que lo que pretende hacer Astroc es solicitar al parque esta cantidad con el soporte de lo que valen sus títulos en bolsa. Esto es, quien acuda a la ampliación de capital lo hace anulando el precio de Astroc en bolsa, y éste no parece bastante fiable.

Lo curioso es que sólo ayer, con los títulos de Astroc dejándose en la sesión 2.360 millones de euros, algunos inversores se sorprendían por la descorrelación que se produjo en bolsa el pasado año entre el título y los beneficios. Mientras los resultados de la compañía incrementaron en 2006 un 51 por ciento, la inmobiliaria subió en bolsa un 520 por ciento.



Tirada: 77.141  
Difusión: 47.577  
Pag. 24

Una historia bursátil con turbulencias



LA COMPAÑÍA HA PERDIDO 5.600 MILLONES EN CAPITALIZACIÓN DESDE EL 26 DE FEBRERO

# La especulación se vuelve contra Astroc, que se desploma un 43%

Las acciones de la inmobiliaria caen en picado por las dudas del mercado sobre la evolución de sus resultados y la posible salida de su capital de accionistas de referencia.

M.MARTÍNEZ/S. PÉREZ/Madrid

La especulación –durante meses a su favor– se vuelve contra Astroc. Las acciones de la compañía presidida por Enrique Bañuelos se desplomaron ayer un 42,91%. La inmobiliaria, que durante prácticamente toda la sesión se mantuvo en subasta de volatilidad por la imposibilidad de encontrar un equilibrio entre las órdenes de venta y las de compra, cerró en 25,98 euros, frente a los 45,51 euros de la víspera –en algunos momentos de la sesión, los títulos a la venta superaron los 700.000, frente a los 220.000 en órdenes de compra–. El volumen de contratación alcanzó los 2,8 millones de acciones frente a la media del trimestre en 258.000. Los mayores brókeres vendedores fueron Mercavalor, Finanduro y BBVA. Accionistas de la empresa como Amancio Ortega o Caixa Galicia, que controlan un 5%, perdieron ayer 1,8 millones de euros.

Las dudas del mercado sobre los resultados de la compañía y la viabilidad de algunos de sus proyectos provocaron una caída en picado del valor. Las especulaciones en torno a la posible salida de su

capital de accionistas de referencia también fomentaron la fuga de dinero –la opción de venta de Rayet del 5,1% de Astroc a Bañuelos está actualmente en fase de ejecución–.

Astroc, a requerimiento de la CNMV, remitió un comunicado en el que indicó que “no tiene conocimiento de ninguna información relevante que pueda afectar negativamente a la compañía, sus actividades, sus operaciones o el marco regulatorio en el que opera”. En una segunda nota, Bañuelos, que volvió a reiterar su “apuesta total” por la compañía, dijo que, “como parte de su estrategia, Astroc ha llevado a cabo durante 2006 un proceso de ventas de activos considerados no estratégicos”. Portavoces de la empresa apuntaron, además, que los beneficios del ejercicio no están basados en estas operaciones; han sumado a los resultados, pero no son la parte fundamental.

Los analistas fueron más extensos. “La venta de sedes al presidente de la empresa es un movimiento extraño”, apunta un experto. “En una situación normal –sin aportación de extraordinarios–, las ventas ha-

## En cifras

- Astroc debutó en bolsa el 24 de mayo de 2006 a un precio de 6,4 euros.
- La inmobiliaria marcó máximo histórico el pasado 26 de febrero en 72,60 euros, un nivel que suponía una revalorización del 1.034% frente al precio de la oferta de venta.
- Los títulos de la empresa han caído un 64% desde el 26 de febrero.

brian sido prácticamente planas”, señalan desde otra casa de análisis.

La debilidad del valor, hasta ahora como un cohete, empieza a no ser tan nueva. Astroc, que debutó en bolsa el 24 de mayo de 2006 a un precio de 6,4 euros, marcó máximo histórico en 72,60 euros el pasado 26 de febrero, lo que suponía una revalorización del 1.034% respecto al precio de la OPV. En esos niveles de cotización, Astroc llegó a valer cuatro veces más que NH Hoteles, por ejemplo. La inmobiliaria, sin embargo, ha caído un 64% desde entonces y ha perdido 5.600 millones en capitaliza-

ción bursátil, una cifra similar al valor de Telecinco.

Algunos analistas ya advertían hace meses que había dudas más que razonables sobre lo que podría pasar con los títulos de Astroc cuando los accionistas fuertes fueran reduciendo posiciones en la compañía, teniendo en cuenta su evidente sobrevaloración en bolsa. “Cualquier estimación razonable refleja que está cotizando a 4 veces el valor de sus activos, cuando lo normal en este sector es hacerlo entre 1 ó 1,5 veces”, según los cálculos del director de inversiones de una firma nacional, antes del batacazo de ayer.

Los profesionales insisten en señalar que en Astroc son muy frecuentes tanto las fuertes subidas como las bajadas debido al escaso free-float (capital que circula libremente en bolsa) de la compañía, que no llega al 10%. También destacan la opacidad de la compañía, que no abre las puertas a los analistas e inversores.

Pág.2 LALLAVE

Siga, en tiempo real, la cotización de Astroc en [www.expansion.com](http://www.expansion.com)



**INCERTIDUMBRE SOBRE EL VALOR ESTRELLA DE LA BOLSA EN 2006**

LOS TÍTULOS CAEN UN 39,09% EN LAS ÚLTIMAS CINCO SESIONES

# Los grandes accionistas de Astroc alcanzan pactos para salir del capital con plusvalías

Enrique Bañuelos podría recibir 92 millones de euros de Nozar a finales de mayo, días antes de que venza la opción para recomprar a Rayet 1,23 millones de títulos de la inmobiliaria por un importe de 49,4 millones de euros.

M. MARTÍNEZ, Madrid

Salida a bolsa récord, subidas -y bajadas- vertiginosas, reducción *free float*, sobrevaloración, especulación. Todas son señas de identidad de Astroc. Aunque hay una más, los continuos movimientos de capital de sus accionistas de referencia, que, a diferencia del inversor minorista, han alcanzado en los últimos meses una serie de acuerdos de compra y venta de títulos que les han permitido entrar y salir del accionariado de la inmobiliaria sin incurrir en pérdidas y con fuertes plusvalías.

El 9 de octubre de 2006, y a través de la venta de una call (opción de compra), el presidente de Astroc otorgó a Nozar -que ya controlaba un 5% de la compañía- la posibilidad de comprar 6.059.500 acciones de Astroc (un 5% del capital) a un precio de 19 euros por título (el valor cerró ese día en 19,57 euros). Según la información recogida por la CNMV, la operación se articularía mediante una aplicación en el mercado continuo. Unos días después -el 30 de octubre-, Bañuelos alcanzó un acuerdo semejante con Rayet: concedió a la sociedad la posibilidad de adquirir 6.180.690 títulos de Astroc (el 5,4%) a 24,73 euros.

Nozar y Rayet ejercieron su derecho pocas semanas después. El 16 de noviembre de 2006, el mismo día en el que la inmobiliaria valenciana publicó sus resultados del tercer trimestre, Nozar ejecutó

## Circulación de acciones con 'paracaídas'



### Así entra Nozar en noviembre de 2006...

9-10-06 Bañuelos da a Nozar el derecho a comprar 6,05 millones de acciones (un 5% de Astroc) por 19 euros la acción.  
6.059.500 x 29,09 (Cierre Astroc 16-11-06) = 176.270.855 euros.  
6.059.500 x 19 (precio acordado) = 115.130.500 euros.  
**Diferencia a favor de Nozar 61.140.355 euros.**

### ...y puede volver a entrar en mayo de 2007

23-03-07 Bañuelos y Nozar acuerdan Pacto Parasocial:  
• Nozar comprará un 1,68% de Astroc a Bañuelos en un plazo máximo de 60 días (23 de mayo) a 45 euros por acción.  
• Nozar se compromete a no vender sus acciones (9%) hasta el 31 de julio.

### Así entra Rayet en diciembre de 2006...

30-10-06 Bañuelos da a Rayet el derecho a comprar 6,18 millones de acciones (un 5,1% de Astroc) por 24,73 euros la acción.  
13-12-06 Rayet ejecuta la opción de compra a 24,73 euros (Ejecutada el 12 y transmitida el día 13)  
6.180.690 x 35,30 (Cierre Astroc 12-12-06) = 218.178.357 euros.  
6.180.690 x 24,73 (precio acordado) = 152.848.463 euros.  
**Diferencia a favor de Rayet 65.329.894 euros.**

### ...y sale en 2007

6-03-07 Rayet acuerda la salida del capital de Astroc, tras caer la acción un 33,5% desde los máximos históricos marcados el 26 de febrero en 72,60 euros.  
Bañuelos alcanza un acuerdo para recomprar a Rayet 6,18 millones de acciones a un precio de 40 euros en 3 bloques:  
30-05-07 = 1.236.138 títulos (49,4 mill. de euros.)  
01-08-07 = 2.472.276 títulos (98,8 mill. de euros.)  
20-12-07 = 2.472.276 títulos (98,8 mill. de euros.)  
**Total que ingresará Rayet 247,2 mill. de euros.**  
**Precio pagado por Rayet 13-12-06 152,8 mill. de euros.**  
**Plusvalías que tendrá Rayet 94,4 mill. de euros.**

FUENTE: Elaboración propia



EXPANSIÓN

su opción, desembolsando 115 millones de euros por un paquete que a precios de mercado ascendía a 176 millones. En la misma línea, Rayet ejerció su opción el 13 de diciembre, comprando 6,18 millones de títulos a 24,73 euros, por deba-

jo de la cotización en bolsa del valor (35,53 euros). Tras la corrección generalizada sufrida por el mercado a finales de febrero -Astroc ha caído un 61% desde el máximo histórico marcado el 26 de febrero en 72,60 euros- los ac-

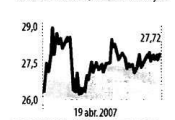
cionistas de la inmobiliaria han alcanzado nuevos acuerdos para, justamente, lo contrario: salir de manera ordenada del capital. El pasado 6 de marzo, en pleno desplome bursátil, Bañuelos se comprometió a recomprar a Rayet sus

6,18 millones de acciones a un precio de 40 euros. La compra, según la información remitida a la CNMV, se articulará en tres tramos a un precio de 40 euros por título. El presidente de Astroc debería recomprar a Rayet 1,23 millones de acciones el 30 de mayo; 2,47 millones, el 1 de agosto; y los restantes 2,47 millones, el 20 de diciembre.

Enrique Bañuelos deberá pagar a Rayet 49,4 millones de euros el 30 de mayo. Una semana antes, el dueño de Astroc recibirá 91,7 millones de euros de Nozar, en virtud del pacto parasocial alcanzado por ambos el 23 de marzo. En un plazo de 60 días desde esa fecha (es decir, el 23 de mayo como día límite), Nozar debería comprar a Bañuelos un 1,68% de Astroc (2,03 millones de acciones) a 45 euros por título, de modo que éste ingresará cerca de 92 millones de euros. Además, Nozar, que tras esta compra se hará con una participación del 9% en Astroc, se ha comprometido a no desprenderse de sus títulos hasta el 31 de julio de 2007, un día antes de que venza el plazo máximo que tiene Enrique Bañuelos para recomprarle a Rayet el segundo paquete de acciones de Astroc. El 1 de agosto, Rayet recibirá 98,8 millones del presidente de Astroc, que deberá recomprarle 2,472.276 acciones a 40 euros. Estos acuerdos permiten que los cambios en el accionariado no tengan fuertes impactos en la cotización.

## Un día agitado

Cotización de Astroc en la sesión de ayer.



FUENTE: Bloomberg EXPANSIÓN

## Jornada de recuperación tras el desplome de la vispera

Tras caer el miércoles un 42,9% por las dudas del mercado sobre la evolución de sus resultados y la posible salida de algún accionista de referencia, los títulos de la inmobiliaria presidida por Enrique Bañuelos sumaron ayer un 6,7% y fueron los más alcistas del mercado continuo. La empresa cerró en 27,72 euros, un 61% por debajo del récord marcado a finales de febrero en 72,60 euros. Los analistas creen que el acción debería estabilizarse en la zona situada entre 20 y 30 euros. La recuperación estuvo acompañada de un fuerte volumen de negocio. Ayer se negociaron más de 3,2 millones de títulos, frente a los 2,5 millones de la vispera y muy por encima de la media del último trimestre, situada en 300.000 acciones. Los brókeres más compradores de la sesión fueron Mercavalor Madrid, Gaesco Barcelona y BBVA Bilbao, mientras que los más vendedores fueron Mercavalor Valencia, Caja Madrid y Riva y García. Las acciones de Inmocal y Metrovacesa registraron, por el contrario, caídas en bolsa. La primera, uno de los peores valores del Ibex 35, se dejó un 1,4%, mientras que Metrovacesa se depreciaron un 1% y cerraron en 89,10 euros.



Tras la caída de Astroc en bolsa y en el contexto de inseguridad en el que se encontraba Grupo Rayet tras los últimos acontecimientos acaecidos, la empresa decide mirar para delante y tratar de continuar con el camino que se había trazado unos meses antes.

Grupo Rayet cancela la venta del 5,1% del capital que detentaba de Astroc. Desde Astroc informan a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) que como compensación de la cancelación del compromiso de compra, Astroc abonaba a Rayet 50 millones de euros y un paquete accionario que se correspondería a un 5% más de Astroc.

De ésta manera podemos comprobar como Enrique Bañuelos pierde el control de Astroc tan sólo un año después de su salida a bolsa y como Grupo Rayet eleva su participación en la compañía con hasta un 10,1% del capital en compensación a su permanencia. Tras éste y otros cambios en el accionariado de Astroc (del que formaban parte la familia Nozaleda, Amancio Ortega, la familia Godia y Caixa Galicia), se produjeron sendas subidas, superiores al 4% en el mercado bursátil.

Éstas noticias y situaciones, aún vendidas desde la empresa como positivas para la compañía, serían aprovechadas por el departamento de comunicación para intentar mantener la vida imagen de la compañía, continuando con la estrategia de posicionamiento de la empresa como una de las más fuertes del sector inmobiliario en nuestro país, capaz de quedarse con un alto porcentaje de la herida Astroc.



EL PAIS

EDICIÓN  
IMPRESA  
ARCHIVO

VIERNES, 18 de mayo de 2007

## Rayet aprovecha la crisis de Astroc para hacerse con un 10%

Bañuelos le entrega un 5% y 50 millones por renunciar a 94 millones en plusvalías

MIGUEL OLIVARES | Valencia | 18 MAY 2007

Archivado en: Consejo administración Enrique Bañuelos Astroc Rayet Mercado inmobiliario Vivienda Empresas Urbanismo Economía

Félix Abánades, presidente del Grupo Rayet, acordó el 13 de marzo la venta del 5,1% del capital que detentaba en Astroc a un precio de 40 euros por acción. Ayer, canceló la venta y renunció a 94 millones de euros en plusvalías. A cambio, recibió 50 millones en metálico de CV Capital, la sociedad patrimonial de Enrique Bañuelos, quien se comprometió a entregarle un 5% adicional del capital de Astroc el próximo 25 de mayo.

Abánades compró el 5,1% de Astroc en diciembre a un precio de 24,7 euros por acción, una factura de 152,8 millones. En paralelo, Astroc tomaba el 60% de Rayet Promoción, una de las sociedades del grupo de Abánades.

El 13 de marzo, cuando la cotización de Astroc parecía estabilizada en torno a los 45 euros por acción, Abánades firmó un compromiso de venta de su participación a CV Capital, la sociedad patrimonial de Bañuelos, a 40 euros por acción, una factura de 247 millones de euros. Si hubiera ejecutado su opción, Abánades habría obtenido 94 millones en plusvalías. Sin embargo, ayer, cuando las acciones de Astroc cerraban a 16,5 euros, Bañuelos comunicó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores un acuerdo para cancelar el compromiso que cerró en marzo con Abánades: "Como compensación por la cancelación del compromiso de compra, CV Capital ha abonado a Grupo Rayet la cantidad de 50 millones de euros y se ha comprometido a entregarle el próximo 25 de mayo, como pago en especie, acciones adicionales de Astroc representativas de un 5% de su capital".

El 10% de Astroc, un total de 12.119.000 acciones, costaba ayer en Bolsa 200 millones de euros. Si los números no fallan, Abánades controla el 10,1% de la inmobiliaria por algo más de 100 millones.

© EDICIONES EL PAÍS, S.L. |



Éste intento de mantener el posicionamiento y la buena imagen de la empresa aún se mantendría en el tiempo, eso sí, ya con un Plan de Comunicación mucho menos elaborado, gestionando cada momento y cada nueva situación que se produce como una auténtica crisis. Pero ahora ya sin apenas planificación, con poco tiempo para reunir al comité de crisis ó para tomar decisiones conjuntas con los diferentes miembros de la directiva.

Las decisiones se van tomando a medida que van aconteciendo los hechos. A pesar de que Grupo Rayet contaba con un Manual de Crisis genérico, las noticias se producen de una manera tan imprevisible, que las respuestas ante los diferentes públicos, ya no pueden ser tan estudiadas y analizadas. Aún así se trata de hacer planificación de las acciones comunicativas que se llevan a cabo.

Conscientes de la situación en la que se encuentra el sector, el departamento de comunicación intenta evitar la mentira pero trata de elaborar mensajes que deben ser “maquillados” sobre la situación real de la empresa. Todavía en éste momento se habla sólo de las bondades del acuerdo con Astroc, incluso de las bondades de la nueva situación que representa para Rayet el desplome de la empresa de Bañuelos.

Los directivos son conscientes de que el cambio de ciclo económico ha llegado, que el sector inmobiliario va a verse tremendamente afectado y que la empresa tiene sus cimientos puestos en éste sector.



Aún así, se hace todo lo posible para sacar adelante la situación de la mejor manera posible y así lo hacen saber a sus públicos. Son muchos los medios que se interesan por Rayet al albor de las noticias acontecidas en Astroc y derivado de su relación en el último año.

En junio de 2007 Astroc se ve obligada a fusionarse e integrarse, para tratar de detener su derrumbe en Bolsa, con las promotoras Rayet y Landscape. Aparece ante los medios de comunicación una nueva Astroc, con un nuevo gerente, que ensalza la profesionalidad de la compañía y del nuevo equipo directivo. En éste momento Rayet con su 10,1% entra en el Consejo de Administración de la nueva Astroc.

Unos meses después, en octubre de 2007, Rayet afianza su posición en Astroc ante la fusión a tres bandas con Landscape asumiendo los derechos de un crédito de 278 millones de euros canjeable por acciones de Astroc, lo que le daría el control a Rayet de un 30% de la compañía una vez se llevase a cabo la fusión.

Un cambio de 180º en la estrategia marcada en un primer momento por Rayet que le haría ser ahora una de las principales accionistas de la inmobiliaria fusionada, en un momento en el que los expertos vaticinan una contracción fuerte del sector.

Por su parte Enrique Bañuelos adelantaba su intención de ir vendiendo paulatinamente su participación en Astroc tras la fusión.

**EL PAÍS****ARCHIVO**EDICIÓN  
IMPRESA

SÁBADO, 19 de mayo de 2007

## Bañuelos pierde el control de Astroc un año después de la salida a Bolsa

Nozar opta al 24,9% del capital tras el acuerdo para ceder el 10,1% al Grupo Rayet

MIGUEL OLIVARES | Valencia | 19 MAY 2007

Archivado en: Rayet Consejo administración Astroc Nombramientos Enrique Bañuelos Eventos Empresas Economía Sociedad

Enrique Bañuelos, presidente de Astroc Mediterráneo, anunció ayer que negocia un acuerdo con Nozar que permita a la inmobiliaria madrileña de la familia Nozalada alcanzar el 24,99% del capital de Astroc. El jueves Bañuelos compensó la permanencia del Grupo Rayet en Astroc con una cesión que eleva hasta el 10,1% el paquete de Felix Abánades en la sociedad. Como resultado, Bañuelos conserva el 32,3% del capital de Astroc, muy por debajo del 50,3% que suman las participaciones de Nozar, Rayet, Carmen Godía, Amancio Ortega y Caixa Galicia.

Auge y caída de Enrique Bañuelos. El hombre que entró de forma fulgurante en la lista de los 100 más ricos del mundo al dispararse la cotización de Astroc, se ha visto obligado a despedirse de la mayoría del capital al llegar el desplome bursátil de la misma. El primer gran problema de Bañuelos fue usar las acciones de Astroc como prenda de préstamos (de modo que los bancos exigían más garantía al perder valor esas acciones). Eso le obligó a vender su participación en el Sabadell. El segundo gran problema ha sido atraer socios de postín a su compañía garantizándoles un precio de salida que se ha quedado muy por encima del de mercado. Eso le ha hecho perder la mayoría de Astroc.

Una nota de la sociedad patrimonial de Bañuelos, CV Capital, remitida a la Comisión Nacional del Mercado de Valores confirmaba "la existencia de negociaciones entre CV Capital y Nozar SA que podrían determinar que esta última incrementara en breve de modo relevante su participación en el capital de Astroc hasta un máximo del 24,99%". La familia Nozalada controla en la actualidad un 8,5% de Astroc.

"El incremento de la participación de Nozar se produciría mediante la cesión por parte de CV Capital, en condiciones a determinar, de una parte de su participación". El acuerdo anularía todos los pactos de venta y compra de acciones entre las partes, que se habían firmado el pasado 23 de marzo a un precio de referencia de 45 euros por acción.

### Conversaciones

La misma notificación de CV Capital admite, además, que "se están manteniendo conversaciones con otros accionistas relevantes". Entre ellos destaca Amancio Ortega,



presidente de Inditex y titular de la mayor fortuna personal de España. Los posibles acuerdos privados que Bañuelos haya cerrado con Ortega no son públicos pero podrían desembocar en más cesiones de acciones.

Bañuelos, un promotor inmobiliario de éxito en un ámbito territorial circunscrito a la Comunidad Valenciana, decidió sacar a bolsa el 25% de su compañía hace casi exactamente un año a un precio de 6,4 euros por acción. A finales de febrero, la cotización de Astroc superaba los 72 euros por acción. Pero desde entonces, en sendas caídas a finales de febrero y mediados de abril, Astroc llegó a perder el 76% de su valor máximo.

Por el camino, Bañuelos logró uno de los objetivos que se había trazado al salir a Bolsa, "institucionalizar el accionariado". El Banco Sabadell, que compró un 5% a primera hora, se apresuró a venderlo apenas un mes después, cuando Astroc se había revalorizado un 30%, a Carmen Godia, del Grupo Godia y vicepresidenta de Abertis.

Entre noviembre y enero se incorporaron al capital de Astroc Amancio Ortega; la familia Nozaleda; Felix Abánades, presidente del Grupo Rayet; y Caixa Galicia. Sólo Godia y Caixa Galicia están en el consejo.

Abánades compró a un precio inferior a 25 euros; Ortega, a 40; la familia Nozaleda, a 45. Pese a la caída de la cotización, ninguno de los grandes accionistas ha abandonado Astroc. Todo lo contrario, Bañuelos ha hecho todo lo posible por retenerlos. Al punto de renunciar al compromiso de mantener al menos el 51% del capital de Astroc.

El jueves, Bañuelos logró que Rayet renunciara a la opción de venta del 5% de Astroc que había firmado el pasado marzo a cambio de 50 millones en efectivo y un pago en especies de un 5,01% adicional en la inmobiliaria. El mercado acogió los movimientos en Astroc con sendas subidas superiores al 4% el jueves y ayer.

Quien salió ayer a echarle un capote a Bañuelos y al resto de accionistas de Astroc fue José Manuel Lara, cuyo camino se cruzó con el del empresario valenciano tanto en el capital del Banco Sabadell como en la venta de la inmobiliaria Landscape a Astroc, informa **Ariadna Trillas**. "Astroc y sus accionistas son gente seria", subrayó Lara, para quien la inmobiliaria valenciana "es capaz" de controlar la situación. El presidente de Planeta reconoció que la subida espectacular de las acciones de Astroc le "sorprendió". También dijo que no esperaba que la bajada se produjera "de golpe". Bañuelos dejó el capital del Sabadell, donde Lara es uno de sus principales accionistas, hace una semana, una salida que le reportó cerca de 620 millones. "No le echó nadie", aseguró Lara, "Bañuelos se fue porque quiso".

El presidente de Planeta descartó, además, cualquier "riesgo" para la entidad financiera, que acumula préstamos a Astroc por 120 millones porque participó en varias operaciones de crédito a la empresa. "Las provisiones del Sabadell son ocho veces y medio esa cantidad", subrayó.




---

# EL PAÍS

---

# ARCHIVO

---

EDICIÓN  
IMPRESA

MIÉRCOLES, 6 de junio de 2007

REPORTAJE:

## *Astroc se fusiona para zafarse de la crisis*

La inmobiliaria valenciana trata de detener su derrumbe en Bolsa integrándose con las promotoras Rayet y Landscape

LUIS DONCEL | Madrid | 6 JUN 2007

Archivado en: Rayet Consejo administración Fusiones empresariales Landscape Astroc Mercado inmobiliario Cuenta resultados Vivienda Empresas Urbanismo Economía

---

El desplome en Bolsa del que fuera valor estrella de la época del ladrillo ha obligado al consejero delegado y nuevo hombre fuerte de Astroc a dar un paso al frente. Juan Antonio Alcaraz explicó ayer los movimientos con los que pretende detener la caída en picado de la inmobiliaria valenciana, que ha perdido más del 80% de su valor en tres meses. Su plan se apoya en tres patas: fusión con Rayet Promociones y Landscape, reforma del consejo de administración; y ampliación de capital de 800 millones. Alcaraz confía en lograr los tres objetivos a finales de año.

No se salió del guión. En la comparecencia para presentar el nuevo Astroc -que previsiblemente ni siquiera seguirá llamándose Astroc-, Alcaraz repitió incansablemente que la fusión con Rayet Promociones (la filial promotora del grupo Rayet) y con Landscape (antigua inmobiliaria del Banco Sabadell) responde a un intento de "crear valor" en los activos de las tres compañías y de favorecer las sinergias entre ellas. Astroc controla ahora casi el 50% de las dos entidades. Ni una referencia al desplome de las acciones (que ayer volvieron a caer un 3,95%, hasta los 13,37 euros) ni a posibles errores cometidos en la etapa anterior.

Alcaraz sí dejó claro quién pilotará la nueva fase. "El 16 de mayo se nombró a un consejero delegado, que soy yo, con plenos poderes ejecutivos", dijo sin mencionar a Enrique Bañuelos, presidente, accionista mayoritario con un 31% y fundador de la empresa. Su insistencia en resaltar la "profesionalidad" del nuevo equipo directivo sonaba a insinuación de que el anterior no lo había sido tanto.

"Seremos una inmobiliaria con un modelo tradicional, centrada en la promoción y muy orientada a la primera vivienda", dijo. Cuando salió a Bolsa en mayo de 2006, Astroc estaba especializada en la gestión de suelo, casi exclusivamente en la Comunidad Valenciana.

Los nuevos tiempos se notarán en el Consejo de Administración. Los 13 miembros se quedan en 10. Bañuelos y Nozar aportan dos cada uno, y Rayet designa a otro. El resto lo forman un representante de Caixa Galicia, otro de la empresaria Carmen Godia, dos independientes y el propio Alcaraz.

La empresa prevé que la fusión concluya a finales de año. El objetivo es que un único equipo



EL PAÍS

ARCHIVO

EDICIÓN  
IMPRESA

JUEVES, 11 de octubre de 2007

## Rayet afianza su posición en Astroc e impulsa la cotización

Abánades espera quedar dispensado de una OPA si supera el 30%

MIGUEL OLIVARES | Valencia | 11 OCT 2007

Archivado en: Rayet Astroc OPA Consejo administración Cuenta resultados Mercado inmobiliario Operaciones bursátiles Bolsa Vivienda Empresas  
Mercados financieros Economía Urbanismo Finanzas

El Grupo Rayet, de Félix Abánades, afianzó ayer su posición en Astroc ante la próxima fusión a tres bandas con Landscape -la antigua división inmobiliaria del Banco Sabadell- al asumir los derechos de un crédito de 278 millones de euros canjeable por acciones que CV Capital, la sociedad patrimonial de Enrique Bañuelos, anticipó a Astroc a finales de 2006 para entrar en Rayet Promoción y Landscape.

El acuerdo entre Bañuelos y Abánades, comunicado ayer a primera hora de la mañana a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), garantiza que el Grupo Rayet controlará en torno al 30% de Astroc, una vez que se proceda a la fusión definitiva de la inmobiliaria cotizada con Rayet Promoción y Landscape.

Una vez difundido el acuerdo, la cotización de Astroc se disparó con un alza próxima al 30% en unos minutos y cerró la jornada con un ascenso superior al 13% sobre el día anterior.

Las estimaciones que barajan representantes de las tres empresas implicadas en la fusión atribuyen a la Inmobiliaria Nozar y al Grupo Rayet dos paquetes similares del 30% del capital de la futura sociedad. Enrique Bañuelos conservaría un 15% y Carmen Godia, Amancio Ortega y Caixa Galicia mantendrían tres paquetes similares en torno al 5%. La participación de los actuales accionistas minoritarios se verá notablemente diluida como consecuencia de las operaciones previstas.

Antonio Alcaraz, consejero delegado de Astroc desde el pasado mes de junio e impulsor de la fusión, anunció en su día que el objetivo era establecer las ecuaciones de canje de acciones de modo que nadie superara el 30% de la nueva sociedad, un porcentaje que forzaría a lanzar una oferta pública de adquisición (OPA) por el total del capital.

### "Sentido industrial"

Grupo Rayet y CV Capital subordinan la cesión del crédito canjeable a una dispensa de la CNMV de la obligatoriedad de lanzar una OPA si la sociedad de Abánades llegara a superar el 30% de la futura Astroc. Invocan para ello una excepción prevista en la nueva legislación que exime de la OPA por la totalidad del capital a los socios que superen el 30% como resultado de una fusión estratégica que "tenga sentido industrial y empresarial". El acuerdo fue bien recibido por Astroc porque "despeja" el acuerdo de fusión y se considera



---

**EL PAÍS**

EDICIÓN  
IMPRESA

**ARCHIVO**

---

MIÉRCOLES, 7 de noviembre de 2007

## Bañuelos venderá el 15% de Astroc tras la fusión

MIQUEL ALBEROLA | Valencia | 7 NOV 2007

Archivado en: [Astroc](#) [Consejo administración](#) [Enrique Bañuelos](#) [Fusiones empresariales](#) [Rayet](#) [Mercado inmobiliario](#) [Vivienda](#) [Empresas](#) [Economía](#) [Urbanismo](#)

Enrique Bañuelos irá vendiendo "paulatinamente" su participación en Astroc, según manifestaron ayer fuentes próximas al empresario, hasta desvincularse totalmente de la empresa. El empresario valenciano posee el 31% de las acciones de Astroc, aunque la fusión prevista con la inmobiliaria de Rayet y el Grupo Nozar rebajará esta presencia hasta el 15%.

Las mismas fuentes subrayaron que esta determinación la tomó a finales de julio, cuando presentó la dimisión tras el derrumbe en Bolsa de la empresa. "Entonces dijo que Astroc ya no era su proyecto y con [la venta de un préstamo subordinado capitalizable en acciones a] Rayet ha dado pasos en ese sentido", especificaron.

Bañuelos se ha propuesto no dañar la estructura accionarial de Astroc y que el precio de las acciones sea el conveniente, así, "si le interesa", la venta puede producirse "el día siguiente de la fusión o a los tres meses".



# EL COLAPSO INMOBILIARIO A PARTIR DE 2008

MARTES, 22 DE ENERO DE 2008 EL PRIMER DIARIO SOCIOECONÓMICO www.elseconomista.com Precio 1€

# el economista

LOS PLATOS FUERTES DE MADRID COCA-COLA CON GUINDILLAS

EEUU BUSCA DIRECTIVOS CON SOLERA

ARGO III Nº 199 ■ FINANCIACIÓN ■ CORRUPCIÓN ■ ELIMA SELLO DE P. ■ INMOBILIARIA ■ FINANZAS ■ BOLSA A INVERSIÓN P22 ■ ECONOMÍA P24 ■ GESTIÓN EMPRESARIAL P42 ■ FUSIÓN P44 ■ GOBIERNO P47

**Sumario**

- EMPRESAS Y FINANZAS
  - General Electric no lo tiene todo claro con Colonial
  - El PP quiere llevar a Conde al juez por la opa a Enxeta
  - El director del Gabo catalán, plantado y dimitido en un día
- ECONOMÍA
  - Sarkozy lanza 300 medidas para liberalizar Francia
- GESTIÓN EMPRESARIAL
  - Los 'enchufes' funcionan mejor en el sector público
- Normas y Tributos
  - Accidentes al ir a trabajar

**La mayoría de analistas cree que la bolsa no ha tocado fondo**

De los 27 expertos consultados, 16 esperan más desplome y el resto prevé un rebote

He sido la mayor caída de la historia de la bolsa española, pero los mercados mundiales están volátiles, que está por verse de fiesta. Mientras se espera que la Reserva Federal de EEUU adelante una semana su decisión de bajar los tipos dominantes para reanimar los mercados, los analistas españoles se muestran pesimistas. Todo indica que el cambio de dirección en los mercados se producirá en los próximos días, lo que los especuladores se están preparando para aprovechar.

**IBEX 35**  
-7,54%  
12.625,80

**CAC 40 -6,83%**  
**DAX 30 -7,16%**  
**FTSE 100 -5,48%**

# ¡CRASH!

**Mercados**

	Cierre	Var. %
IBEX 35	12.625,80	-7,54%
CAC 40	3.265,18	-6,83%
DAX 30	3.000,05	-7,16%
Dow Jones	12.098,4	-1,05%
Nasdaq 100	2.994	-1,22%

**Eco10** 122,30

**STOCK** 7,28

■ BOLSA A INVERSIÓN P22 ■ P47

**ENTREVISTA** J. M. IRISARRI, PRESIDENTE DE VERTICE 360º

**“Nosotros tomamos las decisiones, no Tallad”**

Le pedimos una de películas, series o programas más especiales para cine y televisión. Vertice 360º se ha convertido en una de las empresas más prometedoras del mercado español, más allá de los varones de su socio mayoritario, que se comprometió a ser responsable de la vida de los 360º. Hemos hablado con el jefe de departamento de comunicación y le pedimos que nos cuente cómo se toma una decisión en su empresa.

en prensa la toma al equipo directivo que el gestor y no quien manda que ven en las negociaciones que el presidente de Vertice, Javier Tallad, puede tener pape de entrada en su empresa el grupo de Lillo Palmer. Vertice 360º con sus resultados y expectativas de futuro es más que un proyecto de futuro.

■ BOLSA A INVERSIÓN P22 ■ P47

**CRUCERO FLAMENCO POR EL CUADRO DEL MUNDO**

3 días / 2 noches - Del 15 al 17 de Febrero

**ESPECIAL SAN VALENTÍN**

Sevilla (noche a bordo), Cádiz y Sevilla.

**7%**

**VIAJES**

El Corte Inglés

Fuente: Portada El Economista 22 enero 2008



El año 2008 será el año del colapso inmobiliario en nuestro país, las grandes compañías del sector verán como caen sus fortunas en bolsa. Aunque todo comenzara en Estados Unidos, lo que es evidente es que a nuestro país llegó inevitablemente y cayó como un jarro de agua fría que aún hoy está por secar.

En el primer trimestre de 2008 las principales empresas de la construcción vieron reducir sus ventas más de un 70%. Desde principios de 2008 los principales medios de comunicación dan por segura una grave crisis en el sector de la construcción, augurando la propia patronal del sector bajadas de precio del orden del 8%. Por su parte, el sector de la compraventa de suelo experimentó, durante el primer cuatrimestre de 2008 una fuerte contracción, con un descenso de las ventas de cerca del 100%. En concreto, se habla de un "desplome" del mercado inmobiliario en un contexto de crisis financiera nacional e internacional.

Como ejemplo se podría citar el hecho de que el 15 de mayo de éste mismo año, la Red de Inmobiliarias Don Piso, una de las que habían llegado a ser más grandes en nuestro país al calor del boom inmobiliario (llegando a tener 400 oficinas propias o franquiciadas), cierra todas sus oficinas y despide al 100% de su plantilla tras registrar una caída de ventas del 66%.

En el sector que nos ocupa directamente, el de las empresas inmobiliarias y constructoras, el colofón a la crisis lo podemos encontrar en julio de éste año, cuando la principal inmobiliaria del país (Martinsa-



Fadesa) se declara en quiebra, protagonizando la mayor suspensión de pagos de la historia económica de España.

Y el caso que nos ocupa no fue muy diferente. Acabamos de relatar como Astroc inmobiliaria veía caer imparablemente su cotización en el mercado bursátil a lo largo del año 2007.

La empresa con la que Grupo Rayet habría alcanzado un acuerdo para compartir la gestión de Rayet Promoción, en un 40-60%, y de la que, al mismo tiempo, Grupo Rayet habría adquirido un 5,1% del que habría acordado deshacerse en marzo de 2007, se desploma estrepitosamente en bolsa en abril de ese mismo año. A partir de éste momento, Grupo Rayet comenzará una carrera de fondo, como ya hemos comenzado a ver en el capítulo anterior, para intentar salvar la empresa.

Grupo Rayet llega a tener más de un 10% de la compañía a finales de 2007 con la previsión de optar a tener un 30% de la misma. Es en enero de 2008 cuando salta la noticia de que Rayet va a controlar la nueva Astroc, que pasará a cambiar su denominación por la de Afirma, llegando a ostentar más del 40% de las acciones.



## **AFIRMA GRUPO INMOBILIARIO**

En enero de 2008 la fusión de Astroc, Rayet y Landscape es ya una realidad. Félix Abánades, Presidente de Rayet, se hace con el 40% de la empresa cotizada.

Después de que la fusión sea aprobada por las juntas generales de las compañías afectadas, Rayet se hará con el control, como consecuencia tanto de su presencia en el accionariado de Rayet Promoción como del acuerdo alcanzado en su día (y que ya hemos explicado anteriormente) con CV Capital, sociedad instrumental del fundador y expresidentes de Astroc, Enrique Bañuelos, para adquirir el préstamo subordinado que tenía frente a la inmobiliaria por importe de 278 millones de euros. Un préstamo que se capitalizaría en acciones, motivo por el que la empresa alcarreña se hace con el poder de la nueva Afirma.

La asamblea de accionistas de Astroc aprobaba entonces la fusión con Rayet Promoción y Landscape y una ampliación de capital de 842 millones de euros que permitiría fortalecer el patrimonio de la nueva compañía a la que da lugar: Afirma Grupo Inmobiliario.

Por otro lado, la compañía mantiene una querrela contra su anterior presidente, el valenciano Enrique Bañuelos, por una presunta “maquinación para alterar el precio de las cosas”. Mientras, Félix Abánades, Presidente de Grupo Rayet, ha sido ratificado nuevo presidente del grupo que esperan que se conviertan a medio plazo en un referente del negocio inmobiliario en España y en una empresa sólida y



competitiva. Para la fusión Rayet se acoge a una de las exenciones previstas a la obligación de formular una OPA por la totalidad del capital de Astroc. Abánades será el socio mayoritario de Afirma con el 40,3% del capital.

Nos encontramos así, ante una nueva fase de comunicación de crisis a la que se ha de enfrentar la empresa. En éste caso, centrada fundamentalmente en la elección de una nueva marca, un nuevo nombre comercial, con el que se buscará tratar de sepultar la crisis y la imagen a la que había sucumbido Astroc en los últimos meses, tras su crack bursátil y el hundimiento de la compañía y de su Presidente, Enrique Bañuelos.

En la historia encontramos protagonistas que se cambian de nombre para empezar de cero, para borrar los malos recuerdos. Desde luego que un hundimiento en bolsa, una mala situación financiera y una crisis del sector parecen más que suficientes para que una empresa decida cambiar su marca.

En el caso de Astroc, se optó por la selección de Afirma como nueva marca comercial. Para ello, el primer paso fue decidir que valores deben definir nuestra nueva marca. Para el departamento de Comunicación de la empresa estos valores serían los de: firmeza, solidez y credibilidad. Se pretendía dar a entender la pérdida de peso de la gestión de suelo (actividad primordial de la antigua Astroc), y el incremento de las actividades de promoción de viviendas y gestión de patrimonio.

En su momento, el creativo Conrad Llorens, consejero delegado de summa, la consultora que estuvo detrás de la marca Afirma, subrayaba



la importancia de un buen nombre, considerándolo aún más importante en un sector tan diversificado como el inmobiliario: “Hay que diferenciarse”. Según los estudios que ésta consultora presentó, al departamento de comunicación de Grupo Rayet, en el sector los nombres eran poco innovadores y muy evidentes.

La nueva marca Afirma es más moderna y transmite la firmeza buscada a la primera. Se justifica en que afirmar es siempre algo positivo, en un compromiso. También infunde arraigo y cercanía y familiaridad que le aportan las aes al principio y al final

<p>6. El duelo del supermartes 7. El G-14 pide más VPO 8. Río Tinto rechaza a BHP</p>	<p>plan de negocio 2008-2012 ► Peticiones de subsidio por desempleo en EEUU ► Cuentas de Deutsche Bank</p>	<p>U,2% Ventas Minoristas Noviembre Trimestral</p>	<p>3,3% Interés Legal del Dinero 2008</p>	<p>4,324 Euribor Otro Meses</p>	<p>1,4010 Euro Dólar Dólar</p>	<p>0,1170 Petróleo Brent Dólar</p>	<p>0,37,7 Oro Dólar Onza</p>
---	--	--	---	---	--	--	--------------------------------------

**eE** Jueves 07.02.08 **eEconomista**

---

Nobleza alcarreña

# FÉLIX ABÁNADES

Un hombre hecho a sí mismo que tiene como reto levantar el vuelo de Astroc

---

**Fernando Pastor**

Pocas personas del nivel del futuro presidente de Astroc pueden decir con tanta fuerza y razón que se han hecho a sí mismos. Si algo sabe bien Félix Abánades es que la vida es dura y hay que luchar cada gota de progreso como si fuera la última.

Hijo de jornalero y natural de Ablanque, un pequeño pueblo serrano del Señorío de Molina (el punto más frío de España), Félix Abánades se lo ha tenido que ganar todo desde que nació, algo que no le hace perder el norte a la hora de valorar las grandes y las pequeñas cosas de su vida de empresario y le

**Su trayectoria**

Su primer negocio fue la venta de niscalos. Él mismo cuenta cómo media el tiempo a la hora de coger los ricos niscalos que da su tierra, para vendérselos a los fruteros ambulantes con la menor pérdida de agua y el mayor peso posible. Ya manejaba el binomio demanda, oferta y precio, sin tener ni idea de que 25 años más tarde iba a ser uno de los grandes promotores del país.

vio nacer y donde él, cuando podía, también ganaba una parte del jor-

das, para aguantar todo, porque sabe que sólo el que aguanta gana.

Inteligente y de mirada astuta, siempre quiso ser empresario, porque sabía que las empresas son las que mueven el mundo. Estudió interno en el Colegio San José, de la capital alcarreña, como otros muchos hijos de jornaleros y agricultores de la provincia con los recursos justos. Como el mayor de los varones de la familia, tuvo que tirar del carro junto a su padre.

Después de hacer una larga mili de voluntario, estudió empresariales en Alcalá de Henares y empezó, a medida que conocía la ciencia de lo que llevaba dentro, su periplo como empresario. Era el contable de una prometedora constructora alcarreña de la zona del Henares que andaba entre números negros y rojos, a cuyo dueño cogió el relevo tras arriesgar todo lo que tenía y más: un crédito y confianza en sí mismo y en un negocio que, hace casi 20 años, empezaba a dar visos de ser algo prometedor.

Luego convirtió en chalés la mayor parte de los rastros y las plantaciones de maíz del Corredor del Henares en su parte alcarreña. Ahora, después de un camino tan duro como el que ha pasado, regenta Rayet, un grupo diversificado entre inmuebles, hoteles, medios de comunicación locales y nacionales, etc., y, cosas de la vida, se lo ha vuelto a jugar todo al pedir la confianza de los accionistas de Astroc na-

**Ha destinado millones para poder renovar el**



20/5/2015

Astroc, Rayet y Landscape operarán bajo el nombre de Afirma Grupo Inmobiliario - Expansión.com

Uso de Cookies. Utilizamos cookies propias y de terceros para mejorar nuestros servicios y mostrarte publicidad relacionada con tus preferencias mediante el análisis de tus hábitos de navegación. Si continúas navegando, consideramos que aceptas su uso. Puedes obtener más información o bien conocer cómo cambiar la configuración en nuestra [Política de cookies](#)

**Expansión.com**

Miércoles, 20 de mayo de 2015 | Última actualización

ENCUENTRO DIGITAL

¿Cómo evolucionarán los mercados y la economía este trimestre? Charle con Rosa Duce, economista jefe de Deutsche Bank

## Astroc, Rayet y Landscape operarán bajo el nombre de Afirma Grupo Inmobiliario

Publicado el 08-01-2008 , por

Nace Afirma Grupo Inmobiliario. Astroc, Rayet y Landscape crean esta nueva marca con la idea de mostrarse al mercado con una imagen corporativa común, que unifique y dote de coherencia de marca a una compañía que agrupa a 18 sociedades cuya fusión no se aprobará hasta el próximo 7 de febrero, en la Junta General de Accionistas.

En esa misma junta, se aprobará el cambio de denominación de la sociedad, pasando a denominarse Afirma Grupo Inmobiliario.

Además, como consecuencia del nuevo equilibrio accionarial, consecuencia de la fusión, se procederá a la renovación del consejo que contará con diez miembros, tres de ellos con carácter independiente.

De esta manera, el consejo quedará compuesto por: Juan Carlos Nozaleda (en representación de Nozar); CXG (Corporación Caixa Galicia); Ramón de la Riva Reina (en representación de CV Capital); José Antonio Rodríguez Gil (Independiente); Miguel Bernal Pérez-Herrera (en representación de Grupo Rayet); Alberto Pérez Lejonagoitia (en representación de Grupo Rayet); Pau Guardans i Cambó (en representación de Grupo Rayet); Felix Abánades López (en representación de Grupo Rayet).

Al Consejo se sumarán dos consejeros independientes más y que serán propuestos por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

### Una nueva inmobiliaria...

Con la fusión, que se aprobará dentro de un mes, se permitirá la creación de una nueva inmobiliaria que cuenta con unos activos de 3.420 millones de euros y uno de los ratios de endeudamiento más bajos del sector.

Dicen que la unión hace la fuerza, y quizá sea esta la base por la cual estas tres compañías han decidido llevar a cabo una iniciativa que consolida una nueva estructura accionarial integrada por Grupo Rayet, con un 40,3%; Nozar, con un 17,9% y CV Capital, con una participación del 17%. La operación prevé acogerse a la exención de una formulación de opa por parte de Rayet, prevista en el artículo 8.g) del Real Decreto 1066/2007, atendiendo al objetivo empresarial e industrial de la fusión.

Como consecuencia de la ecuación de canje propuesta, se emitirán un total de 180.593.681 acciones nuevas de 0,2 euros de valor nominal cada una de ellas, por lo que se propondrá a la Junta General de Accionistas del próximo día 7 de febrero un aumento de capital por importe de 36.118.736,20 euros nominales.

Por último, se someterá también a la aprobación de la Junta de Accionistas una ampliación de capital con derecho preferente, por importe de 842 millones de euros. A la ampliación podrán acudir todos los accionistas en las mismas condiciones, manteniéndose, por tanto, el mismo grado de participación en el capital de Astroc. El precio de emisión será de 5 euros por acción y se realizará, previsiblemente, en el segundo trimestre de 2008.

### Una salida de escape...

Astroc fue uno de los lastres del mercado español en el año que se ha dejado atrás. La inmobiliaria sorprendió con un batacazo en a finales del mes de abril y el 16 de mayo volvió a sorprender al mercado al presentar sus cuentas a pesar de haberse desplomado más de un 20%.

La inmobiliaria presentó un beneficio de 5,7 millones, un 85,7% menos. En esa jornada, Astroc comenzó desplomándose para luego darse la vuelta. Rayet aumentó su participación al 10,1% tras haber cancelado su opción de venta con Bañuelos, quien le debía dar 50 millones y un 5% del capital como compensación.

CV Capital, la sociedad de Enrique Bañuelos, tenía que pagar a Rayet 50 millones de euros y entregar el 25 de mayo un 5% de su capital como pago en especie, ya que se canceló el acuerdo de recompra de 5% de Astroc a Rayet a 40 euros por acción.

Esto significaba que Enrique Bañuelos perdía la mayoría en el accionariado de su compañía.

Hoy, los títulos de Astroc tampoco han tenido un día optimista y se han dejado un 6,43% en el mercado continuo.

Publicidad



Nuevo Fiat 500  
Solo ahora por 7.990€ y 4 años de garantía  
[www.fiat500.com](http://www.fiat500.com)



Clinica Odontológica UAX  
Servicio de Odontología General,  
Ortodoncia. Ven a conocernos!  
[www.clinicaodontologica.uax.es](http://www.clinicaodontologica.uax.es)



Encuentra tu casa  
Conecta con un Asesor Personal y él te  
conectará con tu nueva casa.  
[www.solvía.es](http://www.solvía.es)

PAN



20/5/2015

La nueva Astroc, controlada por Rayet, se llamará Afirma Grupo Inmobiliario | elmundo.es



Portada > Su Vivienda

EL NUEVO NOMBRE SE APROBARÁ EL PRÓXIMO 7 DE FEBRERO

## La nueva Astroc, controlada por Rayet, se llamará Afirma Grupo Inmobiliario

- **Rayet, que controlará el 40,3% de la nueva sociedad, dispondrá de cuatro consejeros**

Actualizado martes 08/01/2008 20:23 (CET)

**EFE**

MADRID.- La nueva Astroc, que nacerá de la fusión con Rayet Promoción y Landscape, se llamará Afirma Grupo Inmobiliario, nombre que deberá ser aprobado en la Junta General Extraordinaria de Accionistas del 7 de febrero, que también dará su aprobación al nuevo Consejo de Administración, controlado por Rayet.

Según ha informado la inmobiliaria, **el grupo Rayet, que controlará el 40,3% de la nueva sociedad, dispondrá de cuatro consejeros:** Félix Abánades López (presidente de Rayet), Pau Guardans i Cambó, Alberto Pérez Lejonagoitia y Miguel Bernal Pérez-Herrera.

A pesar de que tendrá una participación superior al 30%, Rayet prevé acogerse a una de las exenciones permitidas en la nueva Ley de Opas, que **le libra de la obligación de presentar una oferta sobre el cien por cien de la sociedad** atendiendo al objetivo empresarial e industrial de la fusión.

En representación de Nozar, que tendrá el 17,9% de Afirma, seguirá presente en el consejo el todavía presidente de Astroc, Juan Carlos Nozaleda, en tanto que por CV Capital (sociedad del fundador de la compañía, Enrique Bañuelos), con una participación del 17%, estará Ramón de la Riva Reina. Asimismo, **seguirá formando parte del Consejo de Administración Corporación Caixa Galicia**, al tiempo que habrá tres consejeros independientes.

Con respecto al nuevo nombre, Astroc explica que su propuesta se basa en "el deseo de mostrarse al mercado con una imagen corporativa común, que unifique y dote de coherencia de marca a una compañía que agrupa 18 sociedades".

**En representación de Nozar, que tendrá el 17,9% de Afirma, seguirá presente en el consejo Juan Carlos Nozaleda**

La fusión de Astroc con Rayet Promoción y Landscape dará lugar a una inmobiliaria con unos activos valorados en 3.420 millones de euros y fondos propios superiores a 1.200 millones.

Como consecuencia de la ecuación de canje propuesta, **Astroc deberá emitir un total de 180.593.681 acciones nuevas a 0,2 euros de valor nominal** cada una de ellas, por lo que se propondrá a la Junta de Accionistas un aumento de capital por importe de 36.118.736,2 euros nominales.

La junta deberá dar también su visto bueno a una ampliación de capital con derecho de suscripción preferente **por importe de 842 millones de euros**, que previsiblemente se realizará en el segundo trimestre de 2008.



"Afirma nace con 3.420 millones de euros en activos y con muy poca deuda" | Edición impresa | EL PAÍS Page 1 of 1

---

**EL PAÍS**

**ARCHIVO** EDICIÓN:  
IMPRESA

---

DOMINGO, 10 de febrero de 2008

## "Afirma nace con 3.420 millones de euros en activos y con muy poca deuda"

10 FEB 2008

Archivado en: [Afirma](#) [Landscape](#) [Fusiones empresariales](#) [Consejo administración](#) [Rayet](#) [Astroc](#) [Mercado inmobiliario](#) [Vivienda](#) [Empresas](#) [Urbanismo](#) [Economía](#)

asegura Félix Abánades, presidente de la inmobiliaria surgida esta semana de la fusión de Astroc con Landscape y Rayet. "Preferí involucrarme más en Astroc a ejecutar mi contrato de salida de ella y agravar su situación.

asegura Félix Abánades, presidente de la inmobiliaria surgida esta semana de la fusión de Astroc con Landscape y Rayet. "Preferí involucrarme más en Astroc a ejecutar mi contrato de salida de ella y agravar su situación. Afirma será una de las compañías más transparentes en Bolsa", dice.

---

© EDICIONES EL PAÍS, S.L.



Tras el alumbramiento de Afirmar, el gabinete de comunicación, tuvo que poner en marcha un nuevo Plan de Comunicación, con el objetivo de dar a conocer la nueva marca y comenzar a posicionarla en el sector. Además de enviar nota de prensa a los medios nacionales y del sector, se realizaron encuentros con periodistas, desayunos informativos y una serie de entrevistas en importantes medios de tirada nacional. Una de ellas fue la publicada por el diario El País el domingo 10 de febrero de 2008.

En ésta entrevista, el Presidente de la nueva Afirmar, Felix Abánades aseguraba que la empresa contaba con 3420 millones en activos y con muy poca deuda y que había preferido involucrarse más en Astroc y sanearla, a ejecutar un contrato y agravar su situación. El periodista le pregunta ¿Qué es Afirmar? , a lo que su presidente le responde que es una de las inmobiliarias de referencia en el mercado con tres rasgos fundamentales que le caracterizan: transparencia, modelo de negocio y estructura de base.

Otras de las preguntas más incisivas son:

P. Bien está lo que bien acaba, pero da la impresión de que cuando se asociaron hace 15 meses con Enrique Bañuelos dando entrada a Astroc en su inmobiliaria Rayet Promoción y tomando ustedes un 5% de la citada Astroc no sabían dónde se metían ni con quién se jugaban los cuartos. En marzo pactaron la venta de su participación en Astroc y al mes siguiente no sólo no cierran la transacción sino que toman más riesgo y más capital en Astroc.

R. Las cosas no han sido como en principio se preveían. Con Enrique Bañuelos llegamos a un acuerdo de venta de Rayet Promoción



en el que se contemplaba la posibilidad de que saliéramos de la compañía en un tiempo determinado. Teníamos una Put para poder venderle el resto del capital bien en efectivo, en dinero, o bien, en diciembre, segregando parte de los activos inmobiliarios. Es verdad que inicialmente consideramos la posibilidad de ser socios y también la posibilidad de salir de la compañía. Y que al tiempo compramos un 5% de Astroc porque queríamos convivir en ésta compañía un tiempo y ver la posibilidad de hacer cosas juntos.

P. Y al final van a hacer cosas junto a Astroc, pero sin Bañuelos en el timón y llevando las riendas.

R. Inicialmente no teníamos la percepción de que los acuerdos terminarían siendo una compra en dos plazos. Lo cierto es que no hubo entendimiento casi desde el principio y que en marzo decidimos proponerle a Bañuelos que nos comprara el 5% de Astroc. Firmamos un contrato con varios hitos de pago, a un precio por acción que estaba en aquel momento bastante por debajo del precio de cotización, pero nosotros lo que queríamos era marcharnos.

P. Un contrato incumplido

R. El repentino desplome de la cotización de Astroc le hizo imposible ó muy difícil a Bañuelos el cumplirlo. A partir de ahí, nosotros sólo teníamos dos salidas. Ejecutar el contrato con lo que agravábamos la situación de Astroc. O, y eso es lo que al final hicimos, explorar la posibilidad de involucrarnos más en el capital y la gestión de Astroc. Tomamos un 5% más de la compañía y yo entré en su consejo de administración a finales de junio. A partir de ahí, las cosas empezaron a cambiar.



De ésta manera, con una nueva marca inmobiliaria, Afirma y con un Presidente preso de la situación económica del momento y del declive que sufre el sector inmobiliario avanzamos en el año 2008 hasta llegar al poco celebrado Aniversario “oficial” del pinchazote la burbuja ó como elEconomista del 18 de abril de 2008 lo subtitula:

“De los precios Astrocnomicos... a Afiramar la crisis”

El diario elEconomista rememora el 18 de abril de 2007 como el momento en que se pinchó oficialmente la burbuja inmobiliaria española. Se cumplía un año desde que la inmobiliaria Astroc, que había ganado desde su estreno en bolsa un 1.034 por ciento, perdiera sólo en un día un 43% de su capitalización. Y el sector se contagió: en tan sólo año y medio, las inmobiliarias españolas habían perdido en bolsa la estremecedora cifra de 20.000 millones de euros.

En el caso que nos ocupa, la inmobiliaria valenciana empezó como la perfecta desconocida en su sector, tras su consolidación en Valencia, decidió saltar al terreno nacional con su salida a bolsa el 23 de mayo de 2006 con un valor de 775 millones de euros, a 6,4 euros por acción, y en tan sólo nueve días el precio de sus acciones había repuntado hasta un 38%. Enrique Bañuelos coloca a su compañía con éxito gracias a sus grandes dotes sociales, que les granjearon poco a poco importantes empresarios que creyeron en su proyecto.

En la colocación de la compañía en bolsa participaron bastantes inversores institucionales y se agencio el apoyo de Banco Sabadell y Caixa Galicia que adquirió el 5% del capital.



Desde mayo de 2006 hasta febrero de 2007, el valor en bolsa de Astroc creció más de un 1.000 por ciento, hasta su máximo histórico, los 72,60 euros que marcó su cotización el 26 de febrero. Uno de los factores que desencadenaron esta brutal revalorización fue que el free float era muy bajo: sólo un 20% del capital que circulaba libremente en bolsa

El resto de 2008 y el año 2009 siguen siendo momentos duros para el sector inmobiliario, y con él para Grupo Rayet y la nueva Afirmas Inmobiliaria. En éste año, el desplome de ventas y precios continúa agravándose, lo que es ya reconocido abiertamente por todos los implicados como un fuerte ajuste del mercado de la construcción.

La crisis inmobiliaria, en todo caso, tiene lugar en medio de una desaceleración general de la economía, tanto a nivel internacional como español, en lo que sería el inicio de una recesión económica.<sup>18</sup>

En el caso de Afirmas los problemas no menguan, a los intrínsecos del sector y a las peculiaridades de la nueva inmobiliaria que resurge de la extinta Astroc, se le añade un tema judicial por el que se iba a hacer necesario una nueva denominación comercial, debido a problemas legales con el nombre de marca.

Pese a que el equipo de Summa (creador de la marca Afirmas inmobiliaria) aseguraba que había buscado y rebuscado en el registro para evitar similitudes con otras empresas, les debió ser imposible abarcar todo. De hecho, poco después de lanzar la nueva marca comercial, Afirmas demanda a Afirmas Grupo Inmobiliario y pide la nulidad de su marca.



Afirma en una empresa de servicios legales que presentó una demanda contra Afirma Grupo Inmobiliario, por la incompatibilidad de ambas marcas, pidiendo al juez que declarase la nulidad, así como el cese del uso de la denominación adoptada por la inmobiliaria, según el contenido de la denuncia que presentaron en su día. Meses después, un auto de la audiencia provincial de Valencia, obligaría a Afirma a dejar de utilizar su marca de manera cautelar.

Tras éste nuevo golpe a la inmobiliaria, a ésta no le queda más remedio que reposicionarse y volver a emprender el camino andado recientemente buscando una nueva marca comercial para la compañía.

## **EL NACIMIENTO DE LA ACTUAL QUABIT**

Un nuevo revés para el conglomerado de empresas inmobiliarias que en los últimos tiempos habían acordado llamarse Afirma Grupo Inmobiliario, hace que la marca tenga que plantearse cambiar de nuevo su denominación comercial. Y es que la empresa, que ya modificó hace un par de años su anterior denominación, Astroc, por la actual, ha recibido demandas del grupo Affirma, centrado en el negocio solar, por las similitudes con su denominación social.

Así en marzo de 2010, la inmobiliaria informa a la CNMV que la Audiencia Provincial de Alicante ha acordado la cesión temporal por parte de la empresa del término Afirma. Aunque el auto mantiene la razón social de Afirma, la compañía ha decidido modificar su nombre de marca.



En los primeros momentos ya se valora el nombre de Quabit, ya que bajo esta denominación, la inmobiliaria había presentado recientemente una nueva sociedad centrada en la gestión de cooperativas.

De nuevo el Departamento de Comunicación de la empresa, se pone a trabajar, junto a una empresa especializada, en la nueva denominación de la empresa. Se decide renovar su identidad corporativa dotándola de una personalidad moderna, fresca y versátil. Entre los objetivos prioritarios se contaba con formar parte de la dinamización del sector inmobiliario, un sector muy devaluado y mermado de confianza tras la crisis de la burbuja inmobiliaria en España.

Para el gabinete de comunicación, el nuevo nombre debía hacer referencia a la naturaleza de la actividad de la compañía, encajar con la nueva personalidad pero transmitiendo solidez, profesionalidad, garantía y transparencia, valores perdidos en el sector. Además, el nombre debía mantener la cultura corporativa de la nueva empresa y era primordial disponer de dominios de Internet y de posibilidades de poner en marcha redes sociales para llegar a los diferentes públicos.

Después de pasar por varias fases de creación de la marca, con muchas mentes creativas involucradas en el proyecto, y un durísimo filtro jurídico, con el fin de evitar situaciones conflictivas como la derivada del uso de la marca Afirma, QUABIT fue el nombre finalmente escogido.



QUABIT es un nombre corto, memorable y muy equilibrado. Se enfatiza la fuerza sonora de su Q inicial, que imprime carácter y solvencia, y que sin embargo, se compensa con el ritmo ágil de su terminación -it.

Además se considera QUABIT como un nombre moderno, distintivo e intuitivo, pues se asocia rápidamente a hábitats de calidad, a entornos confortables y cuidados. Se opta por éste nombre porque se considera que QUABIT es un gran nombre que aporta frescura y optimismo al mercado inmobiliario.

20/5/2015

Afirma Grupo Inmobiliario cambia de nombre para llamarse Quabit - elEconomista.es

**elEconomista.es**

## Afirma Grupo Inmobiliario cambia de nombre para llamarse Quabit

Agencias

Tweet 0

Compartir 0

g+1 0

Share

7/04/2010 - 1

- QUABIT INMOBIL.



- Afirma Grupo Inmobiliario comunicó hoy a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) el cambio de su denominación social que pasará a ser Quabit, modificación que **deberá ser aprobada en la próxima junta** de accionistas de la sociedad.
- La compañía dice dar así un paso más en su proceso de reorganización empresarial, que llevará a cabo a través del proyecto Quabit, **puesto en marcha en enero**, para construir mil viviendas anualmente.

La inmobiliaria que preside Félix Abánades comunica esta decisión después de que el pasado 5 de marzo un auto de la Audiencia Provincial de Alicante le **obligara a dejar de utilizar su nombre "Afirma"** como marca. **Lea aquí la noticia completa.**

PUBLICIDAD

<http://www.eleconomista.es/flashnoticias/2038539/04/10/Afirma-Grupo-Inmobiliario-cambia-de-nombre-para-llamarse-Quabit-.html#.Kku8oiyu6gDatJ>



VALENCIA

## Afirma aprueba cambiar su denominación por Quabit Inmobiliaria y trasladar su sede social de Valencia a Madrid

La junta general de accionistas de Afirma Grupo Inmobiliario aprobó hoy el cambio de denominación por Quabit Inmobiliaria y el traslado de su sede social de Valencia a Madrid, "centro financiero nacional" y, por tanto, según explicó el presidente de la compañía, Félix Abánades, "lugar idóneo para nuestro desarrollo futuro". En Valencia permanecerá una de las tres direcciones territoriales y "mantenemos nuestro compromiso con esta tierra y nuestra involucración en su futuro", aseveró.

EUROPA PRESS. 22.06.2010

Durante su discurso ante los accionistas, Abánades realizó un repaso por la actividad de la compañía en 2009, cuando afrontó una ampliación de capital, la refinanciación de su deuda, el control de gastos y una nueva estructura organizativa, y explicó que el cambio de denominación social a Quabit Inmobiliaria "responde a un cambio estratégico hacia una marca más moderna y ligada a nuestros nuevos productos".

Asimismo, avanzó que la compañía busca "fórmulas que fortalezcan la capacidad financiera y la solidez" de su balance y, al respecto, apuntó que en "breve" espera poder comunicar la firma de una línea de crédito de capital. Al respecto, en declaraciones a los medios de comunicación, precisó que el Consejo de Administración "está trabajando en una fórmula para poder aumentar los fondos propios y consolidar el balance".

Recordó que el pasado jueves se informó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores que se estaba trabajando en esa operación y remarcó que en "breve" espera poder anunciar la firma de un acuerdo "con alguna entidad para la obtención de una póliza de capital".

Explicó que se trata de un "instrumento bastante usual" en países como Francia, Reino Unido o Estados Unidos pero en España es "prácticamente novedoso". Su objetivo es "reforzar los fondos propios para que podamos ser activos en el proceso de consolidación en el sector y poder aprovechar oportunidades de inversión". Este instrumento consiste en la realización de ampliaciones de capital puntualmente durante un período de tiempo.

También reconoció que las perspectivas de la compañía para 2010 son "seguir en la tónica del año pasado", aunque espera que las pérdidas "sean algo menores", algo que dependerá "mucho de la valoración de activos". En 2009 el importe neto de la cifra de negocios ascendió a 171 millones de euros, un 63 por ciento menos que en el ejercicio anterior. Por su parte, el resultado neto arrojó pérdidas de 150 millones, con una mejoría del 37 por ciento, todo ello en un contexto de "deterioro del mercado inmobiliario y a pesar de la caída del volumen de negocio de la compañía", explicó su consejero delegado, Alberto Quemada.

Uno de los objetivos de Quabit para el futuro es expandir su proyecto de gestión de cooperativas a todo el territorio nacional. De momento, la compañía cuenta con promociones en Cataluña y en Madrid y próximamente espera ampliar a la Comunitat Valenciana y Andalucía para cumplir "el objetivo de contar con 5.000 viviendas en ejecución en los próximos tres años", indicó Abánades. 15

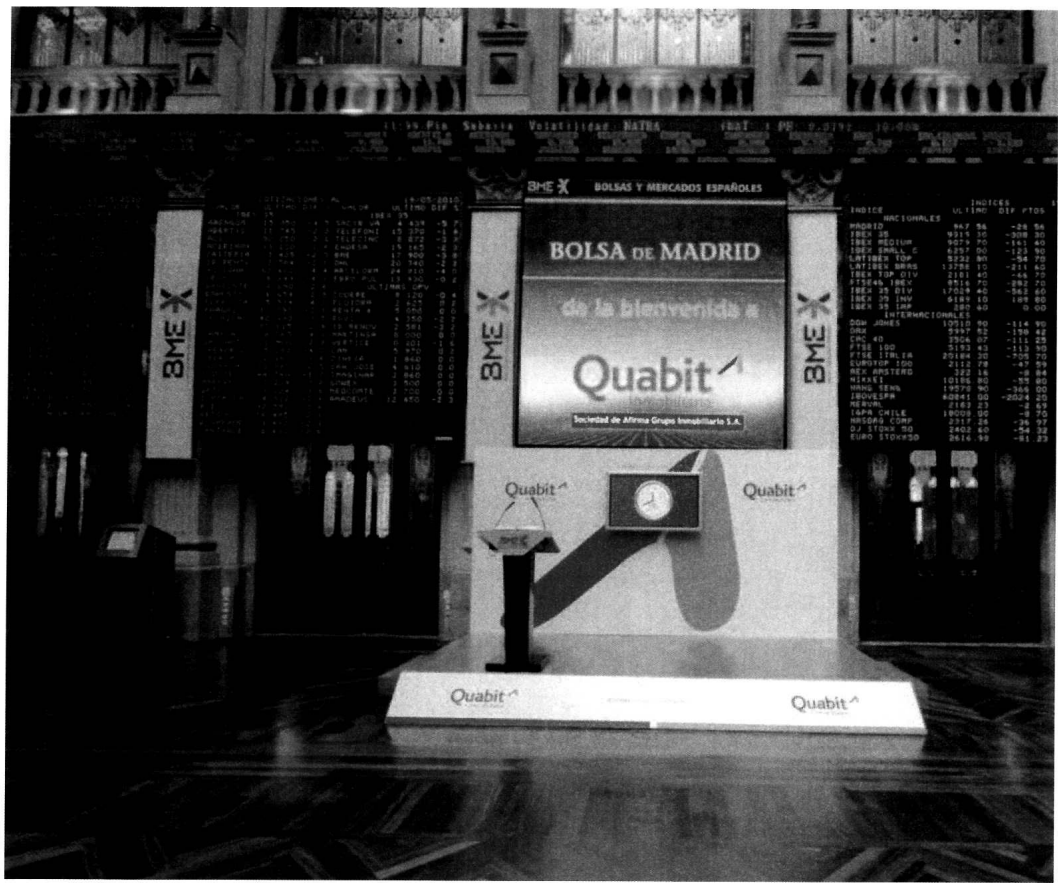
### Cooperativas en formación

Apuntó que Quabit tiene en ejecución una cooperativa en el Corredor del Henares y en formación otras 15 cooperativas en ubicaciones como Valdebebas, Vallecas, Tres Cantos, Sant Feliu, Torrellas, Torrejón de Velasco, Corredor del Henares y Guadalajara. Apuntó que han llegado a un acuerdo para iniciar un proyecto en la Comunitat Valenciana y en un mes esperan que se pueda materializar.

Abánades explicó que el proyecto de Quabit Comunidades es "muy ambicioso" y consiste en "tratar de optimizar el precio para ser muy competitivos y sacar productos actuales a lo que hoy requieren las personas y el mercado porque el 'stock' de viviendas es muy asimétrico, no responde muchas veces tanto en ubicación como en distribución a las



## Andadura de la nueva y actual Quabit





La nueva empresa surgida tras los avatares de Astroc y Afirmar, se llamará, como ya hemos visto, Quabit Inmobiliaria. Una vieja empresa con nuevo nombre y aires renovadores que emerge con la pretensión de ser referente en el sector inmobiliario y dejar atrás las crisis sufridas y las malas vivencias. Así llega su presentación en Bolsa con el nombre de Quabit y se comienza a trabajar en el nuevo proyecto.

En el año 2010 el mercado de la vivienda parece tener una ligera mayor actividad que en los dos años anteriores. Aunque de forma muy contenida las cifras parecen mejorar para la compañía y el stock de viviendas se reduce tímidamente.

A ello va a contribuir las acciones que se llevan a cabo desde la compañía no solo en la parte de Comunicación sino, y especialmente, desde el departamento de marketing y ventas. En cualquier caso, y a pesar del énfasis y del trabajo de estos departamentos, las expectativas de crecimiento para el sector son moderadas<sup>93</sup> y muchas las variables que dificultan la recuperación del negocio inmobiliario. Nos encontramos entonces, ante un escenario caracterizado por un stock residencial que se mantiene todavía muy alto, por el descenso de la construcción residencial y un mercado de suelo ralentizado.

Quabit Inmobiliaria, en ésta coyuntura, no era una excepción. Durante éste año, se continuó con la adaptación operativa de la compañía a la realidad económica, dentro de una política de control de gestión, ahorro de costes y contención de los gastos de explotación.

---

<sup>93</sup> Así lo asegura el Presidente de Grupo Quabit en el informe Anual de la empresa 2010



Los esfuerzos del departamento de comunicación por dar una imagen fiable de la compañía, con un posicionamiento fuerte en el sector y preparada para afrontar el nuevo escenario, junto a los de la sección de Ventas por obtener resultados económicos, no fueron en vano. De hecho los datos de comercialización mejoraron en ese año con la entrega de un 12,4% más de viviendas que en el ejercicio anterior y un 20% más de preventas, reduciendo el stock pendiente de entrega en un 31,5% alcanzando la cifra de 1.041 unidades.

En 2010, el resultado financiero de la compañía mejoró en 16,6 millones de euros y las pérdidas antes de impuestos se redujeron en un 21,5% y, tras el efecto impositivo, la mejora del resultado neto fue de un 22,6%.

Algunos de los hitos más importantes que vivió Quabit en ese 2010 fueron: la inauguración de dos nuevas oficinas “multicasa” en Madrid y Barcelona que comercializarían toda su oferta inmobiliaria; el lanzamiento de la campaña “inmobiliariabuscavendedores.com”, una iniciativa del área comercial completamente innovadora y pionera en el sector por la que se premiaba con 2.000 euros a cualquier persona que consiguiera un comprador para una vivienda de Quabit; se aprueba una nueva estructura organizativa para una mejora adaptación al contexto del sector.

A pesar de todos los esfuerzos, el año 2011, se convierte en uno de los peores años para el sector, recordando el desplome de 2009 (el peor de la crisis inmobiliaria). Los principales hitos éste año serían: la reducción por parte de Grupo Rayet del 53,49% al 49,93 de su participación de primer accionista en Quabit Inmobiliaria, una venta que se enmarcó en el compromiso alcanzado con la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) cuando le eximió en 2008 de formular una



OPA sobre acciones de Quabit al haber sobrepasado el 30% de su capital; por su parte Caixa Galicia presenta su renuncia como miembro del Consejo de Administración, renuncia enmarcada dentro de la estrategia de la compañía de reducir el número de consejeros para adaptarse al nuevo modelo de negocio del sector inmobiliario dentro de una política de control de la gestión y racionalización de costes; y en el marco de las negociaciones relativas a la reestructuración del endeudamiento financiero, Quabit suscribe el 29 de julio un Acuerdo Marco de refinanciación con las entidades que integraban el comité de coordinación del proceso de refinanciación y que representaban más del 60% de la deuda financiera.

En 2012 la situación apenas mejora, a la difícil situación de una economía en recesión, se suman recortes, el aumento del desempleo y la fuerte caída del consumo. El momento más difícil se alcanzó en julio cuando la prima de riesgo y la rentabilidad del bono a 10 años llegaron a superar los 640 puntos básicos y el 7,5% respectivamente, y los mercados apostaron por el rescate. El sector inmobiliario suma así su quinto año de intensa crisis aunque se empiezan a ver síntomas de una leve recuperación, zonas en las que el reajuste de precios ya habría concluido y entornos con una demanda insatisfecha. Los hitos más importantes de éste ejercicio son: En enero Quabit concluye con éxito un proceso de refinanciación de su deuda, lo que reduce el endeudamiento bruto bancario de la compañía en un 30%, establece un nuevo calendario de vencimientos y modifica la estructura de la deuda; la participación de NCG Corporación Industrial, entidad controlada por el FROB en el Capital Social de Quabit Inmobiliaria se reduce hasta el 2,63%, dejando de ostentar así una participación significativa; en octubre Félix Abánades, presidente y primer Accionista, asume también el cargo de Consejero Delegado; se da de baja en la negociación de las bolsas de valores de



Barcelona y Bilbao la totalidad de los títulos de la sociedad. Las acciones de Quabit cotizan en la bolsa de Madrid y de Valencia.

Éste año 2012 también supone un año de problemas para el principal accionista de Quabit, Grupo Rayet comunica en Noviembre que solicita I Concurso Voluntario de Acreedores, mientras la inmobiliaria va superando los obstáculos del camino, la empresa matriz ve como el resto de sus líneas de negocio tienen que ir necesariamente a un proceso concursal, tras Grupo Rayet, Rayet Construcción, Nueva Alcarria y la Fundación Apadrina un Árbol, realizarían el mismo viaje.

Se trata de meses de enorme conflictividad informativa ya que las diferentes empresas dejan de pagar a sus acreedores y empleados, estableciendo negociaciones para la quita de una parte de la deuda que tienen con todos ellos. La comunicación que sale desde la empresa es muy poca y los medios de comunicación especulan sobre la liquidación de las compañías. La marca Rayet se ve terriblemente afectada. Para paliar el daño, el Presidente de la empresa, personalmente, se reúne con sus acreedores y con los empleados de las diferentes líneas de negocio para intentar pactar la solución menos dañina para todos. Aunque la comunicación externa es muy poco y la imagen de marca se ve dañada, se trabaja mucho en las líneas de comunicación interna y se consigue suavizar la posición de las partes afectadas.

Meses después todas las líneas de negocio trabajan en su recuperación, comienzan a producir de nuevo, generan puestos de trabajo y la imagen y cultura corporativa se va restituyendo poco a poco.



Los años posteriores seguirían siendo complicados, no llegaría la recuperación del sector pero si se sientan las bases para alcanzar un punto de inflexión y de cambio de tendencia. A ello se van sumando medidas gubernamentales que apuestan por la eficiencia, flexibilidad y competitividad de nuestro país.

En diciembre de 2013 concluye el proceso de refinanciación de la Compañía. Las entidades representativas de más del 99% de la deuda de Quabit se adhieren formalmente al acuerdo de refinanciación. De ésta manera la compañía reducía su endeudamiento en 497 millones de euros (más de un 60%) y el pago de la deuda y sus intereses continuaría aplazado hasta diciembre de 2016, tal y como quedó establecido en la refinanciación de 2012. Así, la situación resultante de ese proceso de negociación sería el siguiente, según informaba en nota de prensa la propia empresa:

- Cancelación de deuda financiera por importe de 497 millones de euros, quedando reducida a 317 millones de euros.

- Aportación de liquidez a la Sociedad por importe de 6,2 millones de euros, y liberación de activos a la Sociedad y sus sociedades dependientes por importe de 86 millones de euros, para que la Sociedad haga frente a otros compromisos económicos, gastos de funcionamiento, mantenimiento y consolidación de la actividad.

- Acuerdo con la Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria (“Sareb”) por su posición acreedora de 237 millones de euros para la refinanciación de determinadas posiciones



acreedoras hasta diciembre de 2016 de forma que coincidan en su vencimiento con el resto de la deuda financiera de la Sociedad.

- Acuerdo con la Sareb y las entidades cedentes de créditos a la misma, para la comercialización y venta de los activos que garantizan dicha deuda con el fin de lograr la cancelación anticipada de la misma.

- Limitación del recurso contra la Sociedad respecto del resto de la deuda financiera de las entidades adheridas formalmente al proceso de negociación (excluyendo el 1% no adherido) quedando el pago de la deuda limitado a los concretos activos que garantizan la misma.

“El proceso de reestructuración financiera de Quabit –explica Félix Abánades, Presidente– ha sido un trabajo muy intenso y complejo, pero considero que marca un hito en el sector y, lo más importante, dejará saneada a la compañía con una estructura financiera sólida, consolidada en el sector y preparada para acometer nuevos proyectos”.

Para mediados del año 2014 ya se ven algunos síntomas de recuperación y Quabit inmobiliaria comienza a emprender nuevos proyectos alentadores como la creación de una Socimi. Para mediados de año, Quabit reduce su endeudamiento en más de un 34% y presenta un patrimonio positivo de 54 millones, en el primer trimestre de 2014, refleja un resultado positivo de 75,4 millones de euros. La extraordinaria mejoría de los resultados se explica por el efecto contable de las operaciones efectuadas en el marco del proceso de reestructuración financiera culminado con éxito. La compañía dispone ahora de activos libres de cargas que son la base inicial para acometer nuevos proyectos e



inversiones y el stock de viviendas se reduce un 37% hasta dejarlo en 335 unidades

Tras un periodo intenso de crisis que ha afectado de manera negativa a las empresas inmobiliarias, la economía española y el mercado inmobiliario comienzan a presentar síntomas de mejora: “Estamos preparados para afrontar los nuevos retos y aprovechar las excelentes oportunidades que ofrece el mercado en esta nueva etapa –explica Félix Abánades, Presidente de Quabit–. Ha sido un periodo muy difícil y complejo pero hemos resistido todos estos años, después de acometer procesos de duros ajustes, reduciendo la plantilla y los costes de estructura en más de un 90% y fusionando 19 compañías. Aunque sin duda, el hito más complejo y difícil de todos ha sido el de reducir la deuda que, tras la fusión del año 2008, superaba los 1.500 millones de euros, y lograr el equilibrio financiero necesario para asegurar la continuidad del Grupo”.

“A corto y medio plazo –continúa el Presidente– nuestra estrategia se centra en volver a desarrollar proyectos inmobiliarios, tanto de nuestros propios activos, como mediante compras con la liquidez generada, así como con la captación de recursos financieros para su adquisición, bien mediante aplicaciones de capital o en asociación con inversores para proyectos concretos”.

La comunicación de la compañía ahora se centra en los aspectos positivos, en el refuerzo de la imagen de marca y de la cultura corporativa de la empresa. Todo son signos de mejoría y de mirada hacia delante. Se incentiva el envío de notas de prensa con buenos augurios y datos esperanzadores. Todos los acontecimientos negativos ocurridos en los últimos años se utilizan como base para hacer resurgir a la empresa y



conseguir que de una situación de crisis, nuestra compañía salga reforzada. Se habla mucho de su esfuerzo, su tenacidad, su empeño y sufrimiento en los últimos tiempos. Valores que han servido a la compañía para reposicionarse en el sector y emprender nuevos proyectos. Sin duda, la imagen de una denostada Rayet, que tuvo que hacerse con la vilipendiada Astroc, va a salir reforzada, rejuvenecida y recreada bajo la marca de Quabit Inmobiliaria.

Prueba de todo ello, son los nuevos retos que se plantea la compañía en el año 2015: se retoma la actividad promotora con el inicio de obras de una nueva promoción de viviendas en Zaragoza, la compra de un nuevo suelo en Boadilla del Monte (Madrid) y la adjudicación de dos parcelas en “Aguas Vivas Ampliación” de Guadalajara capital. La actividad de Quabit ha sido intensa en la selección de nuevos proyectos y en actuaciones potenciadoras del Grupo en el futuro. La compañía, que cuenta con una estructura financiera sólida y un balance saneado, se encuentra actualmente en proceso de búsqueda activa de oportunidades y centra su estrategia a corto y medio plazo en nuevas inversiones y proyectos.

“Después del proceso de reestructuración de estos últimos años, estamos aprovechando la mejora de los indicadores de la economía y del negocio inmobiliario –explica Félix Abánades, Presidente de Quabit–. Hemos sentado ya las bases para potenciar el futuro de Quabit y desarrollar nuevas inversiones y proyectos inmobiliarios, tanto de nuestros propios activos como mediante compras. Con una estructura financiera consolidada, una situación patrimonial saneada, y con el equipo de Quabit, uno de los pocos equipos gestores que han resistido a la crisis inmobiliaria, tenemos hoy la oportunidad y la vocación de volver a crecer y

M.J. Merino Poyo

“Comunicación y Crisis:  
Un plan estratégico”



convertirnos nuevamente en una de las principales compañías del sector en España”.



## 4-CONCLUSIONES

Sabemos que la comunicación es una herramienta inherente al ser humano, ya que nacemos con ella y morimos con ella. Sin embargo, a lo largo de los siglos hemos ido adquiriendo mecanismos que nos permiten hoy en día saber utilizar mejor esta herramienta para conseguir nuestros fines comunicacionales.

Como hemos visto a lo largo de la investigación y del análisis, las empresas y las diferentes entidades y organizaciones planifican minuciosamente y con detalle sus estrategias de comunicación para hacer llegar sus mensajes a las audiencias concretas a las que quieren dirigirse y de las que pretenden obtener un fin.

La Comunicación se ha ido convirtiendo en un elemento complejo. Para su uso los profesionales se han formado y se han realizado multitud de estudios, sin embargo el proceso de planificación de la comunicación no tiene por qué ser algo complicado, es más, podemos afirmar que la esencia de la comunicación reside en los elementos cotidianos con los que interactuamos constantemente, y por ello, las grandes acciones comunicativas han de tener en cuenta las peculiaridades de cada uno de ellos.

La base de una buena comunicación tendrá va a ser siempre el receptor al que nos dirijamos, pero también las capacidades del emisor para transmitir mensajes y para escucharlos. Partiendo de esa base se pueden planificar las estrategias comunicativas más. También es importante tener en cuenta que las mejores decisiones serán las que tomemos de manera racional, aunque es igualmente cierto que en



momentos de crisis es difícil guardar la calma. Sólo lo conseguiremos si tenemos en consideración que los intereses de la empresa por salvaguardar su negocio, deben estar equilibrados con las emociones de los afectados por los acontecimientos.

Para enfrentarnos a la gestión de la comunicación en momentos de crisis hay que prepararse para ésta antes de que aparezca, para lo que, prepararemos planes técnicos que involucren a todos los departamentos necesarios de la organización, tendremos a mano y listos para ser utilizados el plan de comunicación y el manual de crisis. Y para evitar que se desencadene la crisis tendremos que saber identificar señales que nos lo indique, mientras que una vez se haya desencadenado la crisis tendremos que solventarla, atajarla y minimizar los daños provocados. Por último tendremos que hacer la gestión post-crisis evaluando los daños, tratando de aprender de los errores y promoviendo el refuerzo de la empresa.

Podemos concluir asegurando que todas las crisis, salvo excepciones puntuales, suele anunciar su llegada. Tenemos que tener en cuenta que la prevención es la mejor defensa contra las crisis y que se deben considerar todos los escenarios posibles, evitando mentir y tratando de comprender las expectativas que puedan tener los diferentes públicos posibles. Además, hay que saber que las crisis no se resuelven por sí mismas y que nos puede servir de aprendizaje para un futuro.

Para el departamento de comunicación, durante una crisis la primera preocupación tiene que ser guardar la buena imagen corporativa de la empresa y la de sus productos.



Hoy en día derivado de la rapidez y de la inmediatez de las nuevas tecnologías, cualquier pequeño incidente puede convertirse en una crisis mayor. Sin embargo, como hemos mencionado a lo largo del trabajo, ésta misma rapidez, tiene que ser aprovechada por la empresa para informar a las audiencias de lo que están haciendo en pro de la solución de los problemas. De ahí, podemos concluir que una crisis puede llegar a ser una fuente de oportunidades.

A lo largo de nuestro trabajo hemos podido ir refutando las características de las crisis a las que hacíamos mención en un principio. Especialmente en nuestro caso práctico, hemos podido observar como en diferentes momentos hemos tenido alguna de éstas características:

- Sorpresa, un riesgo que existe en todas las crisis y que si hubiese sido íntegramente anticipado , no hubiera conducido a una situación crítica
- El hecho de que cada situación de crisis es única y nunca vamos a ver que se repita de la misma manera. En el caso de nuestro trabajo, nos hemos enfrentado en apenas ocho años a varias situaciones de crisis y cada una ha tenido sus peculiaridades
- La situación de urgencia que provoca toda crisis y que se caracteriza por las dificultades técnicas que se deben afrontar y por la afluencia de informaciones negativas a atajar

A pesar de que en nuestro caso, contábamos con un buen Plan de Comunicación previo, en el que se hacía referencia a las situaciones de crisis, e incluso a pesar de haber sido capaces de gestionar la primera situación crítica (venta de un porcentaje de Rayet Promoción a Astroc) de una manera muy satisfactoria, la precipitación de nuevas crisis



hicieron difícil gestionar a la perfección cada momento. A pesar de ello, se intentó que la imagen que los medios se forjasen de nuestra empresa no fuese del todo mala, la afección de públicos externos, condujo a situaciones críticas difíciles de solventar en esos momentos.

Siempre se habla de anticipación a la crisis y en nuestro ejemplo hemos visto como cuando se ha podido hacer, los resultados han sido mucho más positivos que cuando no hemos tenido tiempo ó capacidad para adelantarnos a los acontecimientos.

Los mensajes que se fueron transmitiendo en los diferentes momentos de las crisis sufridas por Grupo Rayet fueron de preocupación por los públicos que se pudiesen ver afectados, lo cual favorece una menor afección de la crisis; en todo momento se afirmó de manera inequívoca, que se estaba haciendo todo lo posible para solucionar el asunto; no se usaron mentiras ni especulaciones, ni se intentó evitar la culpabilidad. Siempre se intentó dar la sensación de que se mantenía la situación bajo control, aunque en ocasiones era verdaderamente difícil.

En el caso específico al que hemos hecho referencia en nuestra investigación, nos hemos encontrado con un equipo directivo y un consejo de administración de la empresa totalmente implicado en la gestión de la comunicación, pro-activo, dispuesto a participar y a tomar parte de todas las acciones comunicativas que se tuviesen que llevar a cabo para potenciar la mínima afección de la crisis y las menores consecuencias posibles para la empresa.



Como hemos analizado y como también posteriormente hemos constatado a través de nuestro caso específico, la comunicación es una acción estratégica fundamental para la solución de la crisis que debe formar un bloque unido junto a las estrategias empresariales.

La gestión de la comunicación en momentos de crisis es una de las más convincentes pruebas de la eficacia y la excelencia de un gabinete de comunicación de una empresa. Haber sido capaces de identificar las áreas más débiles de la compañía, precaverse ante los medios, prever las respuestas a aportar y poner dispositivos de alerta en nuestra organización nos ayudarán a no sucumbir en las consecuencias negativas que una crisis puede acarrear para la imagen y la reputación de nuestra empresa



## 5. BIBLIOGRAFIA

-BARQUERO, J.D. Manual de relaciones publicas empresariales e institucionales. Ed: Ediciones gestión 2000. Barcelona, 1999.

-BATESON, G. Pasos hacia una ecología de la mente. Ed: Lumen. 1997

-BENAVIDES, J. Dirección de comunicación empresarial. Ed: Gestión 2000 y 2001. Barcelona.

-BORJA, L y CASADO, F. Marketing Estratégico. Ed: Hispano Europea. Barcelona, 1990

-BULTELMAN, I. El espacio institucional. Buenos Aires, 1991

-CARNEIRO CANEDA, Manuel. La responsabilidad Social Corporativa Interna. Ed: Esic. Madrid, 2004.

-CASTANYER, O. ORTEGA, E. Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso. Ed: Random Mondadori, 2013



- CASTILLO, J. Sociedad de consumo a la española. Ed: Eudema. Madrid, 1989
  
- CERVERA FANTONI, A.L. Imagen corporativa, influencia en la gestión empresarial. Ed: ESIC, 2009
  
- CERVERA FANTONI, A.L. Comunicación total. Ed: ESIC, 2008
  
- CHAVES, Norberto. La imagen corporativa. Gustavo Gili, Barcelona 1998.
  
- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos, 5ª edic, Ed. McGraw Hill, 2000.
  
- CONSTANTINO, C. y MERCHANT, C. Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Ed: Granica. Barcelona. 1997.
  
- COSTA, Joan: La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de gestión. Ed: Paidós, Barcelona, 2001.
  
- DAVARA, F.J. Estrategias de comunicación y marketing. Ed: Dossat 2000. 2º edición.
  
- DIEZHANDINO, M.P. Periodismo digital en tiempos de crisis. Ed: Ariel, 2009



- DORFLES, G. Símbolo, comunicación y consumo. Ed: Lumen, 1986. Barcelona
  
- FINK, S. Crisis Management: planning for the enevitable. AMACON (American Management Associattion): Nueva York. 1986
  
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. La empresa que viene. Responsabilidad y acción social en la empresa del futuro. Fundación Empresa y Sociedad, Madrid, 2001
  
- GIGLIOTTI, R. y JASON, R. Emergency planning for maximun protection. Butterworth. Heineman: Massachussets, 1991.
  
- GONZALEZ HERRERO, A. Marketing preventivo. Ed: Bosch, 1998
  
- HARE, B. Sea Asertivo. La habilidad directiva clave para comunicar eficazmente. Ed: gestion2000.com
  
- HERRERA MARTINEZ, G. ¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional? Ed: Mico Panoch. Argentina, 2004
  
- KOTLER, P. KELLER, K. Dirección de Marketing. Ed: Adisson Wesley, 2012



- KOTLER, P. Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. Ed: Pearson Educación. 2003
- LACASA, S. Gestión de la Comunicación empresarial. Ed: Gestión 2000. Madrid, 2004.
- LOSADA DÍAZ, José Carlos (Coord.). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ed: Ariel, Barcelona, 2004.
- LUCAS MARTÍN, Antonio. La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Ed: Bosch, Barcelona 1997.
- MAC CARTHY, J. Un enfoque global. Ed: Mac Graw Hill, 2001.
- MARTINEZ SOLANA, Yolanda. La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones. Fragua, Madrid, 2004.
- MAYER, J. SALOVEY, P. CARUSO, D. Emotional intelligence as a estándar intelligence. Ed: Sitarenios. 2001
- MITJANS HERRERO, S. La comunicación incomunicada. Ed: Temas grupo editorial, 2005
- OLAMENDI, G. Cómo realizar un plan de comunicación. Ed: Dick Bigh. Argentina, 2003



-OÑATE, J. Los efectos de la crisis ¿Periodismo sin periodistas? Ed: Asociación de periodistas europeos. 2012

- OROSA GARCIA B. Gabinetes de Comunicación Online. Comunicación Social. Ed: Ediciones y Publicaciones. Zamora 2009

- PAUCHANT, T y MITROFF, I. Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies. Jossey-Bass: San Francisco, 1992.

-PINZÓN LIZARRAGA, L. Liderazgo y comunicación. Elementos esenciales en el desarrollo empresarial. Ed: gestiopolis

-POZO LITE, M. del.: Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica. Ed: Fragua. Madrid, 1997.

-RAMIREZ, Txema. Los gabinetes de comunicación, funciones, disfunciones e incidencias. Ed: Bosch, Barcelona 1995.

-REGOUBY,C. La comunicación global. Ed: Gestio 2000. Barcelona, 1989

-RIBEIRO, L. La comunicación eficaz. Ed: Urano. Barcelona, 1996



- SANTESMASES, M. Marketing. Conceptos y estrategias. Ed: Pirámide. Madrid, 1991.
  
- SANJUÁN MONFORTE José Carlos, Introducción al Protocolo Oficial del Reino de España y de la Unión Europea, Ed. Unión Eléctrica Fenosa, 2001
  
- SEGLIN, J.L. Curso Mac Graw de Marketing. Ed: Mac Graw-Hill. Madrid, 1991
  
- TAMAYO y TAMAYO, M. El proceso de investigación científica. Ed: Noriega editores. México, 1998
  
- VAAMONDE, L.M. Técnicas de comunicación hoy. Ed: Mac Graw Hill. Madrid, 1994
  
- VAN RIEL, C. Comunicación corporativa. Ed: Prentice Hall. Madrid, 1997.
  
- VILLAFañE, J. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Ed: Pirámide. Madrid, 1993.
  
- VV.AA. Mercado inmobiliario: Una guía práctica, inversión financiación fiscalidad y aspectos legales. Ed: Deusto S.A. Ediciones , 2009



-WESTPHALEN, M.H. PIÑUEL, J.L. La dirección de comunicación. Ed: El Prado

-WILCOX, D. AULT, P. y VVAA. Relaciones públicas. Estrategias y tácticas. Ed: Pearson Educación. Madrid, 2001.



## **WEBGRAFIA**

[www.IDacción.com](http://www.IDacción.com),

<http://www.infosol.com.mx/CGI-BIN/wordpress/index.php/consistencia-y-focalizacion-elementos-clave-del-mensaje/2012/06/11>

<http://definicion.de/liderazgo/#ixzz3VVqSNWgt>

<http://www.liderazgohoy.com/>

<http://www.agamezcm.com/2012/12/como-gestionar-crisis-en-social-media.html>

[www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

[www.solehernandez.com](http://www.solehernandez.com)

<http://www.llorenteycuenca.com/>

<http://tendenciasweb.about.com/od/el-trabajo-y-la-web/a/Que-Es-Un-Community-Manager-Y-Que-Puede-Aportar-A-La-Empresa.htm>



<http://www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/que-es-y-que-no-es-un-community-manager-funciones-y-responsabilidades-de-un-community-manager/>

<http://www.20minutos.es/minuteca/mal-de-las-vacas-locas/>

<http://blogs.elpais.com/a-vueltas-con-espana/2012/11/la-gesti%C3%B3n-de-la-crisis-es-como-la-del-prestige.html>

[http://multimedia.lne.es/fotos/sociedad/las-imagenes-catastrofe-del-prestige-534\\_1.shtml](http://multimedia.lne.es/fotos/sociedad/las-imagenes-catastrofe-del-prestige-534_1.shtml)

<http://www.lacaseta.com/acidocasetilico/el-nuevo-paradigma-de-la-comunicacion/>

<http://fape.es/home/codigo-deontologico/>

<https://comonocomunicacion.wordpress.com/tag/m6d/>.

[http://www.bicgalicia.org/files/Manuais\\_Xestion/cast/10\\_planComunicacion](http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/10_planComunicacion)

<http://www.churbayportillo.com/blog/2011/11/22/que-hacer-ante-una-crisis/>

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



## **ANEXOS**

- BURSONS MASTELLERS: “Comunicación de Crisis soluciones estratégicas”
- Recortes prensa el País, Abusos
- El sector inmobiliario. Wikipedia
- El caso de Exon
- El caso de las vacas locas
- Folio Alianza y crecimiento
- Documentos de prensa de Grupo Rayet S.A.