

RRPP. TEMA 5 : RELACIONES PÚBLICAS EMPRESARIALES.

Aplicaciones de las RRPP en la empresa

Cº business to business :

¿Qué es la cº business to business ?

Diferencias de la cº destinada al gran público

Herramientas de cº (técnicas) :

- Técnicas no publicitarias (principalmente RRPP)
- Publicidad.

Las RRPP en casos de crisis : Plan preventivo de cº de crisis.

Las RRPP financieras.

1. Aplicaciones de las RRPP en la empresa.

Básicamente, estas aplicaciones, para conseguir los objetivos de la imagen de la empresa (identidad corporativa), son :

Gestión de cº de crisis las RRPP trabajan para anticipar problemas potenciales y ayudar a la supervivencia de la organización en situaciones de crisis (cº preventiva y de crisis).

Función de asesoramiento a los diferentes miembros de la empresa que realicen funciones de cº.

Las RRPP en el MK (o orientadas al mercado) :

- aportar credibilidad
- llegar a audiencias específicas
- RRPP en cº b to b
- como complemento a la publicidad
- en el círculo de fidelidad (campanas de fidelización del cliente).

Nosotros nos vamos a centrar en la cº b to b y en la cº de crisis.

2. Comunicación business to business.

¿QUÉ ES LA Cº B TO B (o cº de empresa a empresa)?

La cº b to b consiste en la cº especializada que se da entre las empresas y sus interlocutores profesionales (bien otra empresa, bien un comprador o un profesional independiente).

Por ejemplo : en una empresa de construcción o de tejidos, el producto no llega al consumidor masivo.

A esta cº también se le llama cº entre empresas o cº de profesional a profesional.

Este tipo de cº tiene su origen en la publicidad industrial y su nombre viene de Estados Unidos.

En España se conoce, aproximadamente, desde hace 10 años y se ha desarrollado, especialmente, en las empresas de servicios.

DIFERENCIAS CON LA Cº DESTINADA AL GRAN PÚBLICO (de consumo masivo).

-

Objeto :

Tienen un objeto de cº distinto.

En la cº b to b, aunque el objeto sea el desencadenante del comportamiento de compra, no es su primero objetivo, porque los productos industriales no son objeto de comportamientos impulsivos de compra ; interesa más **convencer** que seducir, por lo que las técnicas de publicidad tienen que variar.

Contenido :

La cº b to b se dirige a un círculo reducido de destinatarios, con un **lenguaje preciso y argumentos concretos**, por lo que no se pueden simplificar los términos como en el caso de la cº al gran público.

Además, hay que proporcionar una **cº más especializada** sobre los plazos de entrega, propiedades técnicas del producto, servicio post-venta, etc..., más que los valores ligados a la imagen del producto.

Destinatarios :

Los destinatarios de la cº b to b son **compradores profesionales** caracterizados por su concentración (frente a la masificación de los del gran público), por sus exigencias y por sus calificaciones técnicas.

Este espera información sobre los aspectos tecnológicos del producto, sobre su modo de empleo, posibilidades y servicios que presta.

Soportes :

La cº b to b se apoya menos en la publicidad al gran público y más en otras técnicas de cº (a éstas se destina, aproximadamente, 2/3 del presupuesto de cº) y, fundamentalmente, a las **RRPP**.

1/3 del presupuesto de cº se dirige a publicidad masiva en soportes especializados (revistas del sector ...)

Imagen :

Generalmente, a la cº b to b se le atribuye la **tecnicidad, sobriedad y economía** frente a la creatividad y espectacularidad de las dirigidas al gran público.

HERRAMINETAS DE Cº (técnicas) :

Técnicas no publicitarias :

En la cº b to b priman los **valores institucionales**, ya que más allá de la imagen del producto, es el valor añadido de la empresa lo que se muestra interesante para el comprador institucional (servicio posventa, plazos, logística, transporte...).

Un comprador corporativo compra la **imagen–marca** de la empresa, no la imagen–marca del producto.

Por tanto, la herramienta que debe predominar son las **RRPP** y no la publicidad.

RRPP :

Es una de las herramientas principales en la cº b to b.

* Presencia en salones internacionales y ferias

* Relaciones con los medios : concretadas con aquellos que más le interesan : general, economía, profesional...

* Organización de acontecimientos que generan cº, conocidos también con el nombre de *happenings* :

– realización de jornadas dirigidas a profesionales

– realización de presentaciones dirigidas a profesionales.

* Envío de dossiers : folletos de prestigio adaptados al comprador profesional (material impreso)

* Relaciones interpersonales con la empresa.

Otras técnicas :

•

MK directo

Autoedición : consiste en la edición de documentos técnicos ; sirven como soporte para la argumentación de ventas. Aquí figurará :

– ? de productos y precios

– modo de empleo de los productos

– precauciones de uso

– procedimientos a seguir en caso de anomalías

– respuestas a posibles objeciones.

Publicidad : se utiliza casi únicamente en medios especializados o soportes profesionales, pero a veces se opta por publicidad masiva para que el consumidor final ejerza influencia sobre el intermediario.

3. Las RRPP en casos de crisis. Plan preventivo de cº de crisis.

QUÉ HACER EN CASO DE CRISIS.

La crisis puede producir efectos negativos para una empresa, ya que además de las pérdidas económicas pueden ocasionar, también :

- resurgimiento de conflictos anteriores con diferentes públicos
- campañas de prensa adversas
- tomas de posición contrarias por parte de los líderes de opinión
- cuestionamiento de los valores de la empresa por parte de los diferentes públicos (internos y externos).

Todos estos efectos negativos se traducen en una alteración de la imagen de la empresa.

Por este motivo, la empresa debe adoptar estrategias y tácticas capaces de resolver el problema por medio de la acción y de la cº.

Por tanto, la cº de crisis va a tener 2 objetivos :

OBJETIVOS DE LA Cº DE CRISIS.

-

Frenar la crisis

Que la pérdida de crédito y de capital sea mínima.

Para poder conseguir estos dos objetivos es fundamental que la empresa tenga una actitud preventiva frente a una actitud reactiva.

ACTITUD PREVENTIVA frente a ACTITUD REACTIVA.

En la cº de crisis es básico una actitud preventiva ; que haya una precisión.

La actitud preventiva pasa, en primer lugar, por :

Gestión cotidiana de la cº : (si no se tiene, se ha de actuar con improvisación, lo que no es recomendable).

Para ello hay que mantener una cº habitual con los diferentes públicos, sobre todo con los medios.

Por tanto, el primer paso será mantener una relación sólida con los medios de cº. (Anexo, pág 2 : situación de normalidad/ crisis).

La actitud preventiva significa que nuestra misión no es sólo atender la cº en el día a día, sino también prever crisis que pueda atravesar la empresa a corto, medio o largo plazo frente a :

- clientes
- bancos
- organismos oficiales
- equipo humano

– etc...

Así, las RRPP deben elaborar una plan de trabajo tendente a la elaboración : el denominado **Manual de crisis** (se prepara con antelación), cuya preparación se lleva a cabo junto a :

- técnicos
- especialistas
- altos ejecutivos de la empresa de los diferentes departamentos involucrados en cada riesgo
- Dpto jurídico
- Dpto financiero
- Dirección de la empresa.

Normalmente, esto se lleva a cabo a través de simulaciones o crisis reales atravesadas por la empresa u otras del sector.

En un Manual de Crisis o Plan preventivo de cº de crisis se identifican :

Los **puntos débiles** o riesgos posibles

Se diseñan **programas de acciones**, estrategias y tácticas de cº que deberán seguirse, llegado el caso, adaptándose a cada circunstancia.

Además no hemos de olvidar que una crisis puede hacer que una empresa líder en un sector determinado desaparezca, ej : Agua de Solares.

Cº PREVENTIVA (PLAN DE Cº PREVENTIVO).

La elaboración de un plan preventivo atraviesa distintas fases o pasos :

AUDITORÍA DE RIESGOS :

Identificación de los riesgos :

Comienza a partir de un análisis de la situación y de la imagen de la oº, de forma que se hace un :

- **análisis interno** que nos puede dar las áreas conflictivas en cuanto a : * producto
- * personal
- **análisis externo** nos ayuda a detectar los inconvenientes que pueden venir de nuestra relación con :
- * la competencia
- * públicos externos.

Ambos análisis nos permitirán conocer los puntos fuertes y débiles de nuestra oº.

A partir del conocimiento de los puntos débiles se iniciará la **auditoría de riesgos** en sí, así como a partir del análisis de las crisis tanto de la empresa como de la competencia.

Por último se valoraría :

- las **circunstancias** actuales
- la **evolución** futura del entorno.

Al final, nos encontraremos con una serie de riesgos tanto de la empresa como del entorno.

Estas técnicas, para conocer dichos riesgos, suelen ser :

- **encuesta** para identificar la imagen (notoriedad...)
- **dinámicas de grupo y entrevistas en profundidad**
- **recopilación de estudios** en el extranjero.

Elaboración de un fichero de crisis :

Los riesgos identificados deberán figurar en unas fichas de riesgos donde se discute :

- el **tipo** de riesgo
- **formas** de percibirlo.

Luego, estas fichas son catalogadas según varios criterios :

Gravedad del acontecimiento

Su **probabilidad**

Tipo de riesgo.

Una vez descubiertos los posibles riesgos, hemos de ver las respuestas que daría la empresa en caso de que se produjesen.

PLAN PREVENTIVO (MANUAL DE CRISIS).

Para preparar este Manual de crisis, lo primero que hay que plantearse es : cuáles son las repercusiones que puedan generar cada uno de los riesgos planteados.

Después se desarrollarán todas las posibles soluciones (técnicas, comerciales, económicas...). En esta reunión intervienen :

- directivos
- especialistas
- personal del Dpto. de cº

– dpto. financiero

– dpto. jurídico.

A partir de estas soluciones, se desarrolla el plan de cº, que se consultará en caso de producirse el riesgo, adaptándose a las circunstancias.

Toma de posesión de la empresa :

Es el discurso que la empresa va a intentar hacer prevalecer ante la opinión pública y el discurso que va a presentar como propio (sólo va a haber un discurso).

Dentro de este discurso se incluye, además, una especie de documento con todas las **posibles respuestas** que puedan responder a cuestiones planteadas, **y** también, **preguntas** donde la respuesta sea negativa (no se contesta), pero siempre justificando las razones para no responder a dichas preguntas.

La ventajas de este documento previo son :

– **evita un doble lenguaje**, diferentes respuestas (lo que suele ser muy habitual en cº de crisis)

– los medios de cº van a verse frenados a la hora de polemizar sobre dicha crisis ; se empieza con una **única versión**

– la empresa da la sensación de que **domina la crisis** y la asume.

Para poder preparar ese posible discurso, en cada crisis (según Piotet) hay que hacerse una serie de preguntas :

Causa :

– ¿el hecho desencadenante de la crisis es perfectamente conocido por la empresa ?

– ¿está agotado como agente o puede desencadenar menos efectos negativos ?

– ¿existe una sola o varias causas ?

Medios :

– ¿cual es el nivel de mediatización de la información ?

– ¿ha sido ya puesto en conocimiento de los medios o permanece latente ?

– ¿en qué medios se conoce la información ? ¿circula como rumor ?

¿Está ya todo el daño hecho para la empresa o se pueden **prevenir daños** mayores anticipando ella misma la difusión de la información ?

¿Cuál es el **valor de componente falso** de la información que circula y qué se puede desmentir categóricamente ?

•

¿**A quién le interesa** la crisis, además de los medios de cº ? ¿Quienes están preocupados porque la crisis les afecta directamente ?

•

- ¿Cuál es la **urgencia** de la actuación ? ¿Está todo el daño hecho ?
- ¿Hasta que punto la empresa está dispuesta a **relatar toda la verdad** ?

Respondiendo a estas preguntas, se pueden adoptar diversas estrategias :

Estrategia del silencio :

Consiste en **no decir nada** ; no reaccionar ante las acusaciones y hablar de ello lo mínimo posible.

Ventajas :

- Si se está callado no se alimenta el rumor, no contribuyes a polemizar sobre rumores infundados.
- En crisis marginales.

Inconvenientes :

- El silencio está mal visto, está interpretado como culpabilidad de la o^a.
- Los periodistas suelen recurrir a otras fuentes (líderes sindicales, antiguos empleados...) o bien se recurre a los rumores.

Este tipo de estrategia sólo es apropiada cuando es a corto plazo o se trata de una **crisis menor**.

Estrategia de la negación :

Se da cuando la empresa **niega** en bloque **el incidente**.

Ventajas :

- Si la información es infundada o errónea, permite frenar cualquier evolución de la crisis.

Inconvenientes :

- Si la información está justificada, cuando la verdad sale a la luz, resulta catastrófico para la empresa, porque está desacreditada y no tiene capacidad de respuesta.

Por tanto, esta est. sólo se llevará a cabo cuando los **rumores** sean **infundados** y existan datos objetivos para demostrarlo, y no debe usarse cuando no se conocen las causas.

Estrategia de transferencia de responsabilidades :

Consiste en que asuma la **responsabilidad un tercero** para proteger a la organización como tal (ej : culpa del proveedor).

Ventaja :

- Mientras el tercero se justifica, la empresa gana tiempo y puede prepararse y preparar argumentos a su favor.

Inconveniente :

- Con esta transferencia de responsabilidades se corre el riesgo de que sea interpretada como una negativa a asumirlas.

Esta est. sólo debe ser usada cuando la empresa es **realmente inocente** o cuando el reparto de responsabilidades no está claro.

Estrategia de la confesión :

Es la menos utilizada, pero tiene muy **buenos efectos** cuando realmente se es culpable.

Consiste en **reconocer las responsabilidades** y colaborar plenamente con los medios de cº.

Esta est. sería suicida si no va acompañada de **explicaciones** que generen un efecto positivo. Dichas explicaciones irían en torno a 2 líneas :

- somos responsables pero *vamos a reaccionar*
- somos responsables pero *no somos los únicos*. Significa que, si es la primera vez que le pasa, pero no al resto de empresas del sector, se puede apoyar en esto a la hora de lanzar sus argumentaciones (ej : industria química en contaminación medioambiental).

Ventajas :

- Da valor a la empresa, porque asume sus responsabilidad y asienta su credibilidad.
- Además, decir la verdad desde el principio, le permite ofrecer una información de calidad.

Inconveniente :

- La imagen de la empresa se ve afectada gravemente : el público honra la sinceridad pero condena la falta. Entonces se corre el peligro de que cada vez que pase una catástrofe de este tipo, se asigne a la empresa y se la recuerde permanentemente.

Estrategia de la discreción controlada :

Consiste en dar la **información con cuentagotas**, en función de su ritmo de preparación interna y de las preguntas planteadas por los interlocutores.

Ventaja :

- Con esta est. se garantiza un buen control del discurso.

Inconveniente :

- Se necesita tener un perfecto conocimiento y práctica de las técnicas de cº.

Esta est. sólo puede ser utilizada en caso de **crisis leves** o de mediana importancia, no en caso de crisis graves, ya que los medios no tienen paciencia y buscarán la información en otras fuentes.

Pero, se adopte la postura o estrategia que se adopte, además, para tener éxito, la dirección de la cº debe estar totalmente centralizada y además debe revestir autoridad : por erróneas o discutibles que puedan parecer las decisiones adoptadas, hay que procurar que nadie se salga de su papel.

Identificación de públicos prioritarios :

Hemos de identificar qué públicos se van a ver directamente afectados por la crisis y cuales van a ser importantes dentro de ésta aunque no se vean directamente afectados por ella.

La identificación selectiva de los públicos en el Manual de Crisis permite adaptar y jerarquizar las respuestas que se dan en períodos de crisis y, además, de esta identificación previa podremos saber quiénes se verán implicados y con qué gravedad.

La identificación de públicos supone :

Hacer un listado de públicos ordenados según prioridades

Prever los medios necesarios para comunicarnos con ellos

Evaluar el presupuesto para llevarlo a cabo.

Sin embargo, existen determinadas acciones que puedes dirigir a unos públicos y que pueden chocar con otros.

Existen dos públicos prioritarios que se deben considerar siempre en todas las crisis (aunque no se vean directamente afectados) :

personal hemos de pasar la información a los empleados para que sepan lo que tienen que hacer y qué decir

medios de cº éstos conllevan un mayor trabajo que cualquier otro público. Previamente habremos de realizar un análisis de los medios clave en cada riesgo.

Análisis de los medios de cº claves :

Consiste en identificar y analizar los medios de cº claves para cada riesgo.

No podemos saber lo que van a contar de la crisis, pero sí podemos anticiparnos y prepararnos, ya que si los conocemos, nos podemos enfrentar mejor con ellos.

Es muy útil analizar las actitudes de cada uno de los medios de cº ante la crisis, porque cada soporte tiene su lógica, sus compromisos, su política y unos plazos de producción.

Por tanto, analizando el medio, conoceremos también su estilo.

Para conseguir este análisis en profundidad, lo que se hace es analizar :

- los **listados de medios** para identificar a los periodistas
- el **press-book** o recortes de prensa de este año, del anterior, etc..., y ver cómo han actuado los medios ante otras crisis.

Según los casos, hay 4 puntos a analizar :

Temas y argumentos recurrentes desarrollados por los medios sobre el caso

Identificar la frecuencia de aparición de esos temas y el **volumen** que ocupan en los medios

Cuál es la **toma de posición** del medio

Tener un **listado de líderes de opinión y fuentes de información** movilizados puntualmente por los periodistas para tratar el caso.

Preformateado de comunicados y preparación de informaciones necesarias.

Preparación de información de fondo o necesaria para cada riesgo :

La finalidad es evitar el vacío de cº que se produce cuando se desencadena una crisis ; para ello se prepara una información a fondo.

Esa documentación de base deberá comprender :

Presentación general de la oº (para los periodistas que no la conozcan)

Datos en cifras sobre la tecnología, balance social, mercado...

Informaciones más precisas sobre el hecho que genera la crisis (el lugar o los productos en cuestión)

Perspectiva de la crisis mediante una visión histórica de los accidentes o sucesos de la misma naturaleza que han tenido lugar en la empresa y/o entre la competencia

Nombres y funciones de los portavoces y/o de los expertos que serán encargados de dar explicaciones

Medidas puestas en práctica y los responsables designados.

Las ventajas que ofrece este documento son :

* **Permite controlar la información** que entra en circulación desde un primer momento, sin mentir (datos en positivo)

* Facilitar informaciones desde un primer momento da **imagen de responsabilidad** y evita la imagen de desorganización que caracteriza las crisis

* Teniendo esta información de fondo preparada, **la empresa gana tiempo** para tomar las medidas adecuadas en cada crisis y para afinar la estrategia concreta que figura en el manual de crisis.

Preformatear el comunicado de crisis :

Habremos de preparar la estructura del comunicado que se habrá de difundir en períodos de crisis (sólo habremos de rellenar los huecos con la información correspondiente).

Las entradas del comunicado de prensa son :

Nombre de la empresa (membrete) y **fecha y hora** de difusión del comunicado

Nombre, función y coordenadas de la **persona** que lo difunde

Título del comunicado

Lead que contendrá :

- descripción del accidente
- fecha y hora en la que se ha producido
- naturaleza del hecho
- desarrollo
- causas (ciertas o supuestas ; nunca se puede sugerir)
- naturaleza y grado de la gravedad de las consecuencias (constatadas y/o estimadas a medio y largo plazo)
- situación actual
- evolución previsible.

Intervención de la empresa : cuál fue la respuesta inmediata ante la crisis

Decisiones de la empresa consecutivas a la crisis

Planificación de los **próximos contactos** con la prensa

Nombre y coordenadas de las personas con las que se puede contactar (en general, el **encargado de prensa**) para la solicitud de mayor información.

Comité de crisis y red de información :

En el manual de crisis figurará la composición del comité de crisis, perteneciendo dichos miembros al equipo responsable del plan preventivo, pero siendo más restringido para asegurar un ágil funcionamiento.

Además, en el manual de crisis debe figurar también la red de información. Es decir, se debe detallar quienes van a ser los colaboradores que en caso de crisis se van a movilizar tanto dentro como fuera de la o°.

Dentro del comité de crisis, normalmente siempre debe estar :

El **responsable de prensa** o de relaciones externas

Responsable de c° interna (y si no lo hay, el responsable de Recursos Humanos)

Jefe de servicio directamente tocado por la crisis

Presidente o máxima autoridad de la compañía

Algún **consultor externo**.

El portavoz debe de ser el jefe de servicio directamente tocado por la crisis. Si no tiene capacidad de portavoz, se escogerá a alguien del área que pueda actuar como tal.

Solamente en crisis de máxima gravedad el presidente actuará como portavoz.

Recomendaciones para la figura del portavoz :

* En un primer momento de la intervención del portavoz en el turno de preguntas, siempre deberá responder **qué, cuándo y dónde**.

* Evitar responder a **quién, por qué y cómo**.

* Tanto en la intervención como en el turno de preguntas **habrá de** :

- intentar dar mensaje corporativo
- no dar opiniones personales
- no hablar en nombre de otros
- no decir nunca sin comentarios
- evitar contestar simplemente sí o no
- no interrumpir las preguntas
- mirar siempre al frente
- no extenderse demasiado en las respuestas
- acentuar lo positivo.

* las **fórmulas para no contestar** a las preguntas de los periodistas son :

- no ser la persona adecuada
- información no autorizada
- no conocer la respuesta.

SIMULACIÓN DE CRISIS.

Dentro del manual de crisis se contemplará también jornadas de simulación de crisis, también conocidas con el nombre de juegos de roles.

Consiste en ensayar los papeles que deben interpretar los miembros del comité de acuerdo con el guión que simula una crisis.

Estos guiones se preparan al efecto para poner a prueba los dispositivos considerados estratégicos, como puede ser la red de información, el comité de crisis o la actitud del portavoz para comunicarse con los medios de cº.

Son una especie de seminarios en los que se trata de vivir y resolver una crisis.

Las **ventajas** de tener previstas las simulaciones son :

Prevenir, **descubrir los puntos débiles** del plan preventivo o manual del crisis

Formación acelerada de los portavoces

Refuerza la cohesión entre todos los individuos que deben de intervenir en la gestión de la crisis.

Las simulaciones de crisis incluyen lo que se llama **media-training** o sesiones de formación de portavoces, que consiste en enfrentar al portavoz a una situación de cº simulada, pasando la prueba de las cámaras (está grabado), siguiéndose ejercicios tradicionales como pueden ser :

- entrevista en caliente
- lectura de un comunicado oficial
- conducción de una rueda de prensa
- participación en debate.

Esto se graba y se hace una análisis del contenido del discurso, observando :

- * la coherencia
- * la claridad
- *el poder de convicción
- * y la expresión, tanto verbal como no verbal.