



dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

esic

Marketing y Comunicación

Hacia una estrategia alineada en defensa
de la marca y la reputación

R

Resumen ejecutivo

pag. 5

Diferencias entre marketing y comunicación

pag. 9

4

pag. 17

Integración o independencia? La necesidad de una alineación correcta

¿Cuándo surgen los conflictos entre ambas áreas?

5

pag. 21

Introducción

I

1

pag. 7

Definición de ambas disciplinas y delimitación de sus funciones

2

pag. 11

La relación entre el marketing y la comunicación

pag. 14

3

6

pag. 23

ROA (*Return of Alignment*) ventajas en la alineación de las dos disciplina

Recomendaciones para una mejor alineación

7

pag. 26

Dircom es la asociación profesional de los directivos y profesionales de la Comunicación, tanto de empresas, como de consultoras, instituciones y otras organizaciones, en España.

Con más de 1.000 asociados y 30 años de vida, Dircom tiene como objetivo prioritario poner en valor la función de la comunicación y del director o directora de Comunicación en las organizaciones, de manera que la función sea percibida como transversal y los profesionales como perfiles estratégicos en las empresas e instituciones en las que trabajan.

La Asociación, con la mirada puesta en el futuro, trata de anticipar los escenarios en los que se va a desarrollar esta actividad profesional en un futuro próximo.

ESIC es una institución de Educación Superior fundada en 1965 que forma en Marketing, Management y Tecnología, fomentando la capacidad para la innovación y el emprendimiento.

A través de sus tres divisiones - ESIC University, ESIC Business and Marketing School y ESIC Centro de Formación Profesional Superior-, contribuye a la formación de las personas formándolas en conocimientos, capacitándolas en competencias y sensibilizándolas en valores para responder a los desafíos actuales y futuros del mundo de la empresa, en todos los niveles. Sus centros están ubicados en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga, Pamplona, Bilbao, Granada, Curitiba (Brasil) y Medellín (Colombia). Además, cuenta con alianzas estratégicas con instituciones educativas en más de 40 países de 5 continentes.





Dircom

Paseo de la Castellana, 193, 1ª planta
28046 Madrid

ESIC

Av. Juan XXIII 12
28224 Pozuelo de Alarcón



REDACCIÓN DEL INFORME

Francisco Porras

EDICIÓN

Paz Uruñuela y Fernando Romero

DISEÑO

Beatriz Castellanos

RESUMEN EJECUTIVO

En el ámbito de la gestión empresarial, pocas áreas de negocio o disciplinas están tan icónicamente relacionadas entre sí como el marketing y la comunicación. Este documento parte de una idea clara: el marketing y la comunicación son dos áreas clave de la gestión empresarial y del plan de negocio que deben complementarse entre sí. Ambas trabajan unidas para contribuir a los objetivos de una compañía, marca u organización. Las dos áreas refuerzan su nivel de notoriedad, consideración, conversión, fidelidad y prescripción siguiendo el tradicional embudo por el que se desliza el consumidor en su relación con la marca. Y, por supuesto, ambas deben colaborar para mejorar y cuidar de su reputación en la mente de todos los grupos de interés o *stakeholders*.

Conseguir que ambas disciplinas funcionen de forma alineada y acompasada en dirección a los objetivos de una marca, compañía o institución es la clave para provocar el comportamiento o la actitud deseada en los públicos, sin que estos perciban ninguna incoherencia o falta de consistencia. Además, esta necesidad de alineación entre ambas disciplinas ha provocado una reevaluación de las estructuras, las estrategias, las herramientas y las capacidades necesarias para los profesionales del marketing y de la comunicación.

Desde ESIC y Dircom hemos seleccionado y entrevistado de forma individual a más de 70 directores y directoras de marketing y también a directores y directoras de comunicación de empresas de distintos tamaños, sectores e industrias, que trabajan en diferentes ciudades españolas, con el objetivo de tener una visión global, transversal y lo más representativa posible. Adicionalmente, se han realizado entrevistas en profundidad con 3 expertos en ambas áreas, para refrendar las conclusiones y extraer los *insights* para esta publicación.

Una opinión generalizada entre los profesionales encuestados argumenta que el marketing está más cerca del negocio, mientras que la

comunicación, sin embargo, está más cerca de la reputación. Ambas disciplinas contribuyen a la salud de la empresa, pero de formas y por caminos diferentes.

La disrupción y nuevos modelos de negocio, la diversificación de los canales de comunicación, los cambios en el consumo de contenidos por parte de las audiencias, la evolución de los comportamientos del consumidor y de su relación con las marcas, entre otros factores, han provocado, como reiteran muchos profesionales de ambas disciplinas entrevistados, que la relación entre el marketing y la comunicación sea cada vez más estrecha.

Por lo tanto, ninguna definición, ninguna diferenciación por objetivos perseguidos o tácticas empleadas va a ser completa, exacta o rotunda en la actualidad. Pero, como opinión extendida entre los encuestados, el marketing consistiría en la promoción multicanal de un producto, mientras que la comunicación se ocupa de la conexión de una marca con todas sus audiencias y de la gestión de la reputación.

Existe un absoluto consenso entre los entrevistados en que, desde los inicios, el marketing ha estado centrado en el cliente-consumidor, y la comunicación, aunque con el objetivo indirecto de llegar finalmente también a ese cliente-consumidor, se ha centrado tradicionalmente en los medios y otros *stakeholders*. Pero hace algo más de un par de décadas todo empezó a cambiar. En la era digital, en la que han aparecido nuevas herramientas y canales de comunicación, como las redes sociales, que se utilizan en las dos disciplinas, con frecuencia, es difícil separar qué acciones forman parte de una disciplina y cuáles de la otra.

Uno de los directivos entrevistados afirma que *"independientemente del canal que la empresa utilice para comunicarse con los consumidores y del objetivo (comercial o corporativo) del mensaje lanzado, estos consumidores ven una sola marca o compañía y los grupos de interés ven una sola entidad"*.

Desde ESIC y Dircom hemos seleccionado y entrevistado de forma individual a más de 70 directores y directoras de marketing y también directores de comunicación

¿Integración o independencia? La necesidad de una alineación correcta

Ventajas y recomendaciones para la alineación de las dos disciplinas

La relación y el trabajo conjunto de los profesionales del marketing y la comunicación serán cada vez más frecuentes, pero no tienen por qué implicar la fusión de las dos funciones, ni la subordinación de una a otra.

La opinión de uno de los directores de Marketing entrevistados sintetiza muy bien el pensamiento de la mayoría al afirmar que *“no hay un modelo organizativo que establezca el ideal a la hora de definir la jerarquía entre los directores de Marketing y Comunicación. Ambos desarrollan funciones complementarias que se deben desplegar a partir de una estrategia conjunta que establezca unos objetivos claros tanto en el ámbito comercial como en el corporativo. Por lo tanto, al*

margen de la configuración organizativa, la clave es la alineación de las políticas de comunicación y marketing y el trabajo conjunto entre los equipos de ambas áreas”.

Esta estructuración de las dos áreas en la organización no funciona igual en todos los sectores. De la misma forma, existe una gran variabilidad de la posición de los responsables de ambas áreas dentro del organigrama, así como de sus líneas de reporte. Lo más habitual entre los profesionales encuestados de ambas disciplinas es que tanto el responsable de Marketing como el de Comunicación reporten al máximo ejecutivo de la empresa y formen parte del comité de dirección.

La mayoría de los encuestados declaran que no suelen existir conflictos entre las dos funciones, sino más bien el reto de unificar y cuidar de la imagen de la marca entre las dos disciplinas. Así, en los últimos años, una adecuada alineación de las funciones de marketing y comunicación, sin lastrar su independencia y especialización, ha demostrado su eficacia a la hora de gestionar la marca y la reputación de cualquier organización. Entre estas ventajas se han destacado cuatro:

- Construcción de marca y reputación consistentes a través de una sola voz.
- Mayor y más profundo conocimiento de las audiencias.
- Creación de un contenido original y más relevante.
- Combinación del *storytelling* con el alcance.

Para poder acceder a estas ventajas que reporta la alineación de las dos funciones en las organizaciones se han establecido una serie de recomendaciones:

- Pensar y mantener siempre un enfoque global y holístico en la comunicación.
- Fomentar la cultura del aprendizaje y relación entre las dos disciplinas.
- Fomentar la transparencia y una visión y misión compartidas.
- Gobernar la alineación con la adecuada hoja de ruta.
- Completar las potenciales carencias de talento entre los profesionales de ambas disciplinas apoyándose, cuando sea necesario, en soporte externo.

Introducción

Introducción

Introducción

En el ámbito de la gestión empresarial, pocas áreas de negocio o disciplinas están tan icónicamente relacionadas entre sí como el binomio que forman el marketing y la comunicación. Los responsables de cada área se han venido llamando tradicionalmente *dircom* (para referirnos al director de Comunicación) y *dirmark* (para mencionar al director de Marketing). Tal es la relación de estas dos disciplinas que se ha acuñado también el nombre de *marcom*, para referirnos a la persona que lidera ambas áreas.

Partamos de una idea simple y bien clara. El marketing y la comunicación son dos áreas clave de la gestión empresarial y del plan de negocio que deben complementarse entre sí. Ambas trabajan unidas para contribuir a los objetivos de una compañía, marca u organización. Las dos áreas refuerzan su nivel de notoriedad, consideración, conversión, fidelidad y prescripción siguiendo el tradicional embudo por el que se desliza el consumidor en su relación con la marca. Y, por supuesto, ambas deben colaborar para mejorar y cuidar de su reputación en la mente de todos los grupos de interés o *stakeholders*.

Es obvio que el marketing y la comunicación han bailado juntos durante décadas. Y para referirnos a esta relación, a veces utilizamos el término convergencia, a veces integración y, en otras ocasiones, alineación.

La RAE define la acción de converger como la tendencia de dos o más líneas a unirse en un punto. La convergencia sería entonces ese lugar en el que el marketing y la comunicación se unirían. Integración, según la Academia, implica hacer que alguien forme parte de un todo, aunar o fusionar varias partes en un todo. De aquí podemos deducir que cuando utilizamos el término, tan frecuente, de comunicación integrada, nos estamos refiriendo a una estrategia o acción en la que, aunque utilicemos tácticas de marketing y de comunicación están consideradas como un todo, una única campaña.



Finalmente, alinear, en su primera acepción, hace referencia a colocar tres o más objetos (o personas) en línea recta. Aunque para el tema que nos ocupa es más oportuna la cuarta acepción, referida a la mecánica, que supone ajustar en línea dos o más elementos de un mecanismo para su correcto funcionamiento.



En la última definición está, en nuestra opinión, la clave de la relación entre el marketing y la comunicación. Porque la unión final que implica la convergencia, o la fusión que se deriva de una integración, pueden hacer perder la esencia, la especialización y el valor único que aporta cada disciplina. Mientras que conseguir que ambas disciplinas funcionen de forma alineada y acompañada en dirección a los objetivos de una marca, compañía o institución es la clave para provocar el comportamiento o actitud deseada en los públicos sin que estos perciban ninguna incoherencia o falta de consistencia.

Más allá de los términos y opiniones al respecto, parece claro que las dos disciplinas son cada día incluso más dependientes entre sí. Con una necesidad en las organizaciones de capitalizar sinergias, la alineación se antoja más importante que la independencia.

En 2017, el *Global Communication Report del "USC Center for Public Relations"* reflejaba que, para el 61 % de los profesionales del marketing encuestados, la comunicación y las relaciones públicas estarían en el futuro más alineadas con la función de marketing. En la edición de 2019

de este mismo estudio, el 90 % de los profesionales de las relaciones públicas tenía claro que ambas disciplinas avanzarían hacia una mayor alineación.

En algún sentido podría parecer que surge una nueva disciplina llamada marketing y comunicación. A las siglas CMO (Chief Marketing Officer) o CCO (Chief Communication Officer) se ha unido el CCMO (Chief Communication and Marketing Officer). Se trata de una disciplina nativa digital que ha cambiado de forma profunda lo que hacemos, cómo lo hacemos y el tipo de talento que se necesita; ha provocado una reevaluación de las estructuras, las estrategias, las herramientas y las capacidades necesarias y tiene, por lo tanto, implicaciones significativas en la formación, generando mejores y más variados desarrollos de carrera de los profesionales de ambas áreas.

Cualquiera que sea el término que usemos para referirnos a la relación entre ambas funciones profesionales, la conexión creciente entre el marketing y la comunicación ha sido estudiada y tratada por muchas organizaciones y especialistas de ambos sectores.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Este trabajo se ha realizado con el fin de ayudar a las empresas y a los profesionales del marketing y la comunicación a entender cómo ambos departamentos pueden organizarse, colaborar, trabajar y caminar juntos hacia un objetivo de negocio común.

Desde **ESIC y Dircom** se han seleccionado y entrevistado de forma individual a más de 70 directores y directoras de Marketing y directores y directoras de Comunicación de empresas de distintos tamaños, sectores e industrias, que trabajan en diferentes ciudades españolas, con el objetivo de tener una visión global, transversal y lo más representativa posible.

Adicionalmente, **se han realizado entrevistas en profundidad con 3 expertos en ambas áreas**, para refrendar las conclusiones y extraer los insights para esta publicación.

1 Diferencias entre marketing y comunicación

marketing y comunicación

Si pensamos en el consumidor, el marketing mide su comportamiento (visitas, solicitudes, aperturas de mensajes o consumo de información, nivel o frecuencia de compra...). Sin embargo, la comunicación se preocupa más de la actitud de ese consumidor hacia su marca u organización (en muchos casos, por ejemplo, los responsables de Comunicación se centran en medir la satisfacción del consumidor o la credibilidad que le otorgan a la marca).



Como afirma Heather Rim, directora global de Marketing y Comunicación de Optiv, desde el origen de la disciplina de la comunicación y relaciones públicas, sus profesionales han tenido cuidado de establecer una distinción entre su trabajo y el de los especialistas en marketing. Mientras el marketing habla a los clientes, la comunicación se dirige a los públicos. Mientras el marketing ensalza los beneficios del producto, la comunicación pule y da forma a la reputación corporativa. Y mientras el marketing apoya a las operaciones, la comunicación sirve al equipo directivo (C-Suite).

En opinión de los profesionales encuestados, se suele pensar que el marketing está más cerca del negocio. El área comercial es otra de las áreas de negocio con la que más se le relaciona. Se considera que los profesionales del marketing pueden medir el impacto de su trabajo en las ventas de forma más directa. La comunicación, sin embargo, está más cerca de la reputación, un intangible que cada vez se hace más 'tangible' para la marca y que cada

vez impacta más en la valoración económica de una compañía. Hay multitud de estudios (como los realizados por entidades como Corporate Excellence, KPMG o Brand Finance), que demuestran que los intangibles suponen hasta el 80 % del valor de una marca. La reputación es, por lo tanto, un activo intangible de primer nivel en la gestión estratégica de una empresa y un elemento fundamental en la gestión del riesgo.

Una buena reputación, bien gestionada, aporta indudablemente considerables beneficios al valor de marca de una compañía o de cualquier tipo de organización: mayor licencia para operar, más atracción y lealtad del talento, fortaleza de marca y diferenciación, preferencia del consumidor/cliente, mayor facilidad para un precio *premium*, mayor acceso al político y al regulador, mejores opciones de alianzas, mejor boca a oreja, más resiliencia en la crisis y menor riesgo, así como el beneficio de la duda tan útil en las situaciones de crisis.

El marketing ha sido reconocido como una necesidad para el negocio desde hace más tiempo que la comunicación. Pero precisamente el impacto de ésta última en la reputación y valoración de una marca hace que, en los últimos años, haya acortado esa distancia que le separaba del marketing en su consideración como disciplina imprescindible para la gestión empresarial y el desarrollo del negocio en todo tipo de sectores y organizaciones.

Aunque ambas disciplinas contribuyen a la salud de la empresa, lo hacen de forma y por caminos diferentes. Como indica uno de los directores de Marketing participantes en el estudio, "la actividad de ambas impacta en el valor de la marca y, por lo tanto, en el objetivo de negocio".



El marketing tradicionalmente se ha ocupado del consumidor y nunca de las audiencias internas de la organización. La comunicación, no solo se ocupa con frecuencia de esas audiencias internas, sino que también lo hace de una gran variedad de audiencias o *stakeholders* externos a los cuales el marketing, por definición, no presta atención.

La comunicación tradicionalmente se ha focalizado en la parte alta del embudo de ventas, persiguiendo la notoriedad y el interés, mientras que el marketing se ha centrado más bien en la parte estrecha del mismo embudo, buscando promover el deseo y la conversión.

Si equiparamos la comunicación a las relaciones públicas, algo que suele ser muy habitual en el contexto anglosajón (PR), la diferencia con el marketing radica en que las relaciones públicas, como su propio nombre indica, se dedican a tejer esas relaciones entre la marca o la organización y sus públicos, entendiendo estos como

todos los *stakeholders* que pueden influir en la actividad de la empresa. En ese sentido, en el marketing, tradicionalmente, no han importado tanto las relaciones desde el punto de vista bidireccional, sino que su actividad se ha centrado en intentar persuadir al consumidor, influir en su comportamiento para que adquiriera un producto o servicio. El nuevo contexto social y cultural que ha configurado un nuevo perfil de consumidor y la diversificación de los canales de comunicación han provocado, sin embargo, que durante las últimas décadas el marketing haya buscado también esa relación bidireccional.

Con frecuencia, los profesionales de una y otra área han ido desarrollando capacidades en las mismas disciplinas: análisis del mercado y de la audiencia, investigación, medición y evaluación de resultados, creatividad, *storytelling* y desarrollo de mensajes, planificación de campañas, etc. Pero a pesar de que son similares, ambas profesiones mantienen sus diferencias en cuanto a objetivos, estrategias y tácticas, herramientas, especialización, formación y dinámicas.

COMPETENCIAS Y *SKILLS* DE AMBOS PROFESIONALES

Hay también una opinión unánime, tanto de los responsables de Comunicación encuestados, como de los de Marketing, acerca de que, más allá de los conocimientos y capacidades técnicas propias de cada disciplina, las capacidades principales de ambos directivos deben ser básicamente las mismas. Las 15 capacidades más mencionadas por los participantes en el estudio son las siguientes:



2 Definición de ambas disciplinas y delimitación de sus funciones

definición

La disrupción y nuevos modelos de negocio, la diversificación de los canales de comunicación, los cambios en el consumo de contenidos por parte de las audiencias, la evolución de los comportamientos del consumidor y su relación con las marcas, entre otros factores, han provocado que la relación entre el marketing y la comunicación sea cada vez más estrecha, tal y como reiteran muchos profesionales de ambas disciplinas entrevistados.

Por lo tanto, actualmente, ninguna definición, ninguna diferenciación por objetivos perseguidos o tácticas empleadas va a ser completa, exacta o rotunda. Es ciertamente difícil reflejar una realidad estanca para cada función, sobre todo, teniendo en cuenta el cambiante y complejo mundo de la gestión empresarial y de las organizaciones que venimos observando desde hace décadas.

Uno de los directivos encuestados señala: “Marketing debe definir la estrategia para incrementar ventas e ingresos eligiendo el mix de canales según objetivo (captación o fidelización), las promociones, precios y medios adecuados, enfocado todo ello al cliente final, de cuyo conocimiento también es responsable, mientras que los departamentos de Comunicación se enfocan en la imagen corporativa de la compañía, en la elección de los medios oportunos según la audiencia a la que quieren dirigirse (stakeholders, proveedores, empleados o clientes), generan un posicionamiento y reputación de la marca más allá de los beneficios del producto”.



El marketing consistiría en la promoción multicanal de un producto, mientras que la comunicación se ocupa de la conexión de una marca con todas sus audiencias. La comunicación es el negocio de la gestión de la reputación, manteniendo relaciones de compromiso con todos los stakeholders; crea y difunde contenido para transmitir un mensaje consistente a través de diferentes canales, que influya, a medio y largo plazo, en la actitud y la percepción de las audiencias hacia la marca.

FUNCIONES DEL MARKETING Y DE LA COMUNICACIÓN

¿Están o no están bien definidas y diferenciadas las funciones de ambas disciplinas en las organizaciones?

El estudio refleja claramente que hay debate y diferencias de opinión sobre este aspecto. Para una de las directoras de Marketing consultadas *“es evidente que no lo están, ya que comunicación es un rol que se desgaja en la mayoría de los casos de marketing, donde ha estado muchos años, y en esa separación se han quedado por el camino muchas responsabilidades. En ambos lados, algunos aspectos han quedado poco definidos y otros han quedado en tierra de nadie”*.

Un director de Comunicación redonda en esta idea añadiendo que *“las funciones del director de Marketing o del director de Comunicación están definidas en cantidad de documentos, pero, en la práctica, las líneas de actuación son difusas porque sus acciones impactan en las mismas audiencias y los mensajes de unos y otros presentan adherencias que les condicionan”*.

Si bien los directivos de Comunicación suelen tener bastante claras las funciones y tareas que corresponden al área de Marketing, los directores de Marketing suelen percibir los objetivos del área de Comunicación de una forma muy táctica y poco estratégica, más orientados a gestionar la presencia en medios, o el manejo de las crisis reputacionales.

¿Se podrían establecer entonces unos criterios básicos para definir o separar estas funciones? Un buen ejemplo puede ser la diferenciación que establece otra directora de Marketing participante en el estudio que, respondiendo a esta cuestión, afirma que, en su experiencia, el director de Marketing *“diseña el plan de marketing (producto/servicio, precio y distribución). La promoción suele estar compartida con comunicación. También se encarga de la publicidad, compra de medios, RRSS, web, CRM, investigación, data... todo ello poniendo al cliente en el centro”*. Por otra parte, según esta misma ejecutiva, el director de Comunicación *“diseña el plan de comunicación (en algunos casos tanto para públicos externos como internos), el relato de marca, la definición de mensajes, desempeña la portavocía y cuida de la estrategia de posicionamiento, se encarga de la relación con medios de comunicación, gestión de crisis, relaciones institucionales, RSC...”*

En todo caso, como afirma otro director de Marketing consultado, *“es fundamental que ambas disciplinas tengan funciones bien diferenciadas, pero no independientes, puesto que ambas se necesitan. El peso de cada departamento dependerá del sector al que pertenezca la empresa”*. Este aspecto, la diferencia de pesos y dependencia dentro de la organización, se aborda más adelante en este estudio.



ÁREAS DE CONFLUENCIA: LOS CANALES DIGITALES Y LAS REDES SOCIALES

En los casos en los que las funciones y áreas de actuación están perfectamente definidas y diferenciadas, con frecuencia surge una zona de confluencia en el ámbito digital en los entornos de las RRSS y en la gestión de la página web. Habitualmente, en las RRSS las empresas cuentan con canales corporativos, gestionados por comunicación, diferenciados de los de las marcas, que gestiona el departamento de marketing.

Otro de los directores de Marketing entrevistados establece una clasificación de la gestión de los diferentes canales de comunicación que es bastante similar a la que se refleja en la mayoría de los casos, si exceptuamos los entornos más regulados, como son el sanitario o las compañías cotizadas: *“Los canales de comunicación comercial (web, canales publicitarios, comunicación en los puntos de venta y atención al cliente, etc.) los gobierna el departamento de Marketing y los de comunicación corporativa (relación con los medios de comunicación, blog, boletines informativos, interacción en redes sociales, etc.) el departamento de Comunicación. El diseño y despliegue de este universo de canales de comunicación responde a las necesidades de interacción con los diferentes públicos y a los objetivos (comerciales o corporativos) planteados para cada área. En todo caso, la interacción entre los canales es continua”.* Precisamente esta interacción y coordinación es mencionada por la mayoría de los entrevistados como elemento clave para dotar de coherencia a la comunicación de la organización porque *“si pensamos en el consumidor, éste no percibe ni le interesa quién está detrás de cada canal... y [si no mantenemos esta coordinación] puede que detecte cierta inconsistencia en la comunicación”.*

COMUNICACIÓN COMERCIAL VS. NO COMERCIAL

Aunque son muchas las opiniones recogidas en la encuesta defendiendo que ya no tiene sentido diferenciar las dos disciplinas en función de si la comunicación que hacen es comercial (usando medios pagados) o no, aún existen, empresas que utilizan *“la existencia o no de objetivos o contenidos comerciales como delimitador de las competencias y responsabilidades de cada área”.* Un director de Comunicación ejemplifica esta división tradicional explicando que *“el departamento de Marketing se encarga de la publicidad y comunicación comercial*

de las marcas de la compañía, mientras que el de Comunicación se encarga de la comunicación corporativa de la compañía y da apoyo a las marcas con comunicación no comercial sobre las mismas”.

Otro colega de la misma disciplina, aunque la considera reduccionista, redonda en esta idea: *“Aquello que por su propia naturaleza tenga un carácter comercial, queda bajo el paraguas del departamento de Marketing. Por el contrario, lo que resulte más corporativo, alineado con la misión, visión y valores de la empresa es competencia de comunicación corporativa”.*



3

relación

relación

La relación entre el marketing y la comunicación

relación

Hay un absoluto consenso entre los entrevistados en que, desde los inicios, el marketing ha estado centrado en el cliente-consumidor, y la comunicación, aunque con el objetivo indirecto de llegar finalmente también a ese cliente-consumidor, se ha centrado en los medios y otros *stakeholders*. Pero, hace algo más de un par de décadas, todo empezó a cambiar.



La revolución tecnológica y digital ha provocado una desintermediación de los medios, abriendo para las marcas la posibilidad de llegar al consumidor y resto de *stakeholders* directamente y esto tiene importantes implicaciones en el entorno de trabajo de las áreas de marketing y comunicación.

En el ámbito de la comunicación, este cambio de paradigma ha implicado la aparición de otros agentes, más allá de los medios de comunicación, como fuente de información para el consumidor y otras partes interesadas sobre las marcas y las compañías u organizaciones. Estos agentes influyen en la conformación de la opinión pública.

En el ámbito del marketing, se ha generado una evolución de la publicidad tradicional hacia otros formatos, lo que ha hecho que el marketing haya tenido que buscar nuevos horizontes y reinventarse utilizando medios y tácticas que, tradicionalmente, pertenecían a la comunicación, como los medios ganados, la recomendación de terceros (*influencers*), la comunicación del propósito corporativo, etc.

Por eso, muchas distinciones entre el marketing y la comunicación quizá no tengan sentido en la era digital, en la que han aparecido nuevas herramientas de comunicación que se utilizan en las dos disciplinas y que dificultan la tarea de separar qué acciones forman parte de una disciplina y cuáles de la otra. Citando nuevamente a Heather Rim, “*las mismas tecnologías que han destruido cualquier diferencia significativa entre las comunicaciones internas y externas han disuelto ahora las líneas entre el marketing y la comunicación. Las redes digitales y sociales son la base de ambas funciones. El mensaje, independientemente de su origen o intención, es fácilmente accesible para todos y tiene el poder de generar interés en el consumidor y conformar su percepción. En resumen, estos dos roles ahora comparten la responsabilidad de llegar de una forma efectiva al cliente o consumidor, así como al resto de los stakeholders de una organización*”.

La revolución digital y las redes sociales han trasladado el poder de la opinión, que antes residía en los medios y en los canales a través de los que nos informábamos como ciudadanos y consumidores, al propio consumidor y ciudadano convirtiéndole, en ocasiones, en un generador de información y opinión. Muchos de los profesionales entrevistados están de acuerdo en que precisamente las redes sociales son una de las herramientas de comunicación que más han contribuido al solapamiento de la actividad de marketing y comunicación al representar el principal canal utilizado hoy por ambas áreas.

Podemos recordar aquí, sin nostalgia, que hubo una época en la que los medios y los canales de comunicación estaban perfectamente definidos y diferenciados. Cada día nos levantábamos escuchando la radio o leyendo la prensa para informarnos de lo que estaba pasando. Después, acudíamos a nuestro trabajo, donde usábamos el teléfono para comunicarnos con clientes, proveedores o colegas. Tras el trabajo, volvíamos a casa y, frente a la televisión, veíamos el contenido de entretenimiento programado y financiado por los anuncios de publicidad. Todo estaba perfectamente etiquetado y diferenciado: información, publicidad, entretenimiento...

Ahora, como apuntan algunos expertos participantes en el estudio, la revolución tecnológica y digital y las tendencias sociales que ésta ha impulsado, lo han cambiado todo y han difuminado esas líneas que estaban perfectamente definidas en el pasado. La publicidad tiene un valor de entretenimiento cada vez mayor y el entretenimiento utiliza el emplazamiento de marcas y productos para su financiación. Como consumidores, con frecuencia, no distinguimos qué técnica están usando las marcas para hacernos llegar los mensajes y, por otra parte, puede ser indiferente siempre que esos mensajes sean relevantes para nosotros y sean consistentes con la realidad de esas marcas.

Uno de los directivos entrevistados afirma que “independientemente del canal que la empresa utilice para comunicarse con los consumidores y del objetivo (comercial o corporativo) del mensaje lanzado, estos consumidores ven una sola marca o compañía y los grupos de interés ven una sola entidad”. ¿Comprende el consumidor medio,



“normalmente informado y razonablemente atento” y “perspicaz”, cuando un mensaje le llega de un departamento de Marketing o de un departamento de Comunicación? ¿Está interesado en saber cuándo ocurre uno u otro caso? Podríamos decir, de acuerdo con algunos participantes en las entrevistas, que la respuesta a ambas preguntas es no. De hecho, la distinción entre canales ganados, pagados o propios, de las marcas se está volviendo irrelevante para los consumidores. Como se refleja en el Global Communication Report del “USC Center for Public Relations”, el 62 % de los expertos en comunicación consultados predijeron que los futuros consumidores no podrán distinguir entre una información escrita por un reportero, pagada por una marca o compartida por un influencer. Y otro 55 % cree que ni siquiera les importará de dónde proviene esta información. Entonces, ¿por qué no buscar una mayor coherencia en los mensajes que se transmiten desde los departamentos de Marketing y de Comunicación de una organización? Ésta es una de las mejores razones para una alineación y búsqueda de sinergias entre las funciones de las dos áreas.

Concluyendo su intervención en nuestro estudio, un director de Marketing resaltaba cómo la aceleración digital que hemos vivido en las últimas décadas ha cambiado la forma en la que se organizan las empresas. Aun así, *“muchos de los departamentos trabajan aún en silos, perdiendo eficacia y eficiencia, y se pide a los clientes que acepten diferentes mensajes o propuestas en función del canal. El cliente es uno, use el canal que use, y somos las empresas las que debemos adaptarnos a su ‘omnicanalidad’ y a su necesidad de inmediatez y no al revés. Las empresas deberían organizarse, de verdad, en torno al cliente (customer centricity) y no al contrario, como sigue sucediendo en muchos casos actualmente”*

DE QUIÉN ES LA MARCA

Salvo algunas excepciones, existe un claro consenso entre la mayoría de los profesionales sobre el hecho de que Marketing y Comunicación compartan la gestión de la marca como el principal bien intangible a preservar.

Un director de Marketing asegura que la actividad de ambas áreas *“impacta directamente en el valor de la marca y, por lo tanto, en el objetivo de negocio, aunque lo hacen de diferentes formas”*. Un director de Comunicación, en línea con lo que opinan muchos de sus colegas, insiste en que *“siempre hay que procurar un alineamiento en mensajes, una coordinación en acciones y la coherencia entre todos ellos”*, aunque cada departamento en su ámbito de acción y responsabilidad construye marca.

Un director de Marketing responde a esta cuestión afirmando que *“si de algo es responsable marketing es de la marca, pero es verdad que, en la medida en que ésta reúne muchos elementos intangibles, y en un contexto en el que el consumidor y la opinión pública tienen un gran poder, pretender asignar la responsabilidad de la marca a una sola área es limitar mucho esta gestión porque, obviamente, [esta área] no va a tener la capacidad de comprender a todos los grupos de interés, ni todos los factores que influyen en la percepción de una marca”*.

Otro de los responsables de Marketing participantes en el estudio insiste en una idea compartida por la mayoría de los profesionales de ambas disciplinas: *“La marca es algo mucho más complejo, que engloba a casi toda la organización y, además, requiere de decisiones en el nivel de dirección general”*. Un colega explica por qué esto es así: *“Hoy en día, todo comunica y transmite cómo es una marca: desde la persona que está en la recepción, hasta el equipo comercial, el área de RR. HH. y talento, atención al cliente... Todas y cada una de las áreas de la organización deben transmitir la imagen y los valores de marca”*.

Pero ¿qué ocurre cuando existe una o varias marcas a nivel comercial y otra para el ámbito corporativo?

Ese es el caso de algunas empresas participantes en la encuesta. Hay unanimidad entonces en que *“las marcas comerciales o de producto son territorio de Marketing y la corporativa es territorio de Comunicación. Aunque comunicación, obviamente, da servicio a Marketing para las marcas comerciales y viceversa, cuando se trata de publicidad sobre la marca corporativa”*. En alguna ocasión se ha subrayado que *“la marca corporativa de la compañía se construye a partir de los productos”* lo que requiere aún de una mayor coordinación entre las dos funciones.



4

¿Integración o independencia? La necesidad de una alineación correcta

necesidad

La relación y el trabajo conjunto de los profesionales del marketing y la comunicación serán cada vez más frecuentes, pero no tienen por qué implicar, necesariamente, la fusión de las dos funciones, ni la subordinación de una a otra.

La opinión de uno de los directores de Marketing entrevistados sintetiza bien el pensamiento de la mayoría al afirmar que “no hay un modelo organizativo que establezca el ideal a la hora de definir la jerarquía entre los directores de Marketing y Comunicación. Ambos directivos desarrollan funciones complementarias que deben desplegar a partir de una estrategia conjunta que establezca unos objetivos claros, tanto en el ámbito comercial como en el corporativo. Por lo tanto, al margen de la configuración organizativa, la clave es la alineación de las políticas de comunicación y marketing y el trabajo conjunto entre los equipos de ambas áreas”.

Otro de los directores de Comunicación refuerza esta idea siendo aún más rotundo al afirmar que “en ningún caso, Comunicación debe depender del área de Marketing, dado que ésta última, habitualmente se limita al ámbito comercial y de producto, mientras que Comunicación alcanza el ámbito corporativo y niveles de presidencia con lo que es mucho más transversal y amplia”.

Otra directora encuestada redunda en esto al afirmar que “un buen director de Comunicación tiene una gran visión transversal y una buena capacidad de construir la estrategia, porque es el que conoce la percepción de la compañía ahí fuera y es el que más se relaciona con muchos públicos diferentes. Por lo tanto, es una persona que, en muchas organizaciones, puede tener un rol estratégico por encima del director de Marketing”.

“Marketing está muy focalizado en el corto plazo, en las ventas y en el cliente, mientras que comunicación tiene una perspectiva de medio y largo plazo, centrada en la reputación y los grupos de interés, lo que hace que ambas funciones sean complementarias”, explica otro de los directores de Comunicación participantes en el estudio

Hay profesionales que defienden que la comunicación y las relaciones públicas son una parte del marketing mix. Al menos tantos como los que afirman que el marketing es una parte más de la comunicación, en el sentido amplio del término. Del análisis de las opiniones recogidas podríamos deducir, aunque parezca contradictorio, que ambos enfoques pueden ser ciertos.

Cada vez es más frecuente que los profesionales de la comunicación utilicen estrategias propias del marketing y se adentren en las técnicas de los medios pagados para hacer llegar el mensaje a sus audiencias y conseguir que éste tenga un mayor alcance. Y, al mismo tiempo, cada vez es más común para los profesionales del marketing adentrarse en la disciplina de la comunicación, poniendo en valor ideas y estrategias para medios ganados con el fin de promover sus productos y marcas con mayor credibilidad.



En cualquier caso, como se recoge en el código ético elaborado conjuntamente por Dircom y varias asociaciones de periodistas, *“las estrategias comerciales y publicitarias no deben condicionar el contenido informativo. Los contenidos pagados no se deben utilizar como sustituto o elemento de interferencia en las relaciones y publicaciones informativas”*.

Otro dircom explica que *“la comunicación contribuye al negocio trabajando con marketing para amplificar las acciones que ellos dirigen a sus clientes, intentando trasladarlas al público general a través de acciones de relaciones públicas complementarias”*. Es así como en algunas compañías se considera a la comunicación y a las relaciones públicas como meros “amplificadores” de la comunicación de marketing, un tópico reduccionista desgraciadamente aún muy extendido.

Cuando no se respeta la independencia de ambas disciplinas, la comunicación suele subeditarse al marketing, porque éste tiene una mayor proximidad y habilidad para demostrar su aportación al negocio y, por lo tanto, suele estar dotado de un presupuesto más elevado. En estos casos, quien sufre es el propósito (que se desconecta del comportamiento interno y externo de la organización, de sus productos o servicios) y también se resiente la reputación corporativa, algo esencial en cualquier empresa u organización, como se ha mencionado anteriormente. El foco en el largo plazo se pierde, se olvida la necesidad de establecer relaciones de confianza mediante espacios de escucha y diálogo con otros stakeholders, la necesidad de gestionar los valores de la marca con una historia y mensaje coherentes en el tiempo y muchos otros intangibles pueden quedar más abandonados.

En opinión de algunos directores y directoras de Marketing encuestados, la unificación de departamentos aporta una visión global, claridad en los mensajes y agilidad en la toma de decisiones. Sin embargo, otros participantes en el estudio consideran que esta estrategia podría desembocar en una especialización menor, restando visión de negocio y de cliente en el área de marketing o deteriorando la imagen corporativa y reputacional desde el punto de vista de la comunicación. Porque es responsabilidad última del área de Comunicación la gestión de la reputación, a través de los valores y el propósito corporativo, del despliegue de la responsabilidad corporativa y del establecimiento de relaciones de confianza y credibilidad basadas en el diálogo y la transparencia con todas las partes interesadas de una organización. Todo ello se desenvuelve en el territorio de los intangibles, cada vez más tangibles, ya que estas tareas tienen que hacerse compatibles con la contribución eficaz y demostrable a los resultados del negocio y valoración de una compañía.

A lo largo del análisis del amplio número de respuestas recogidas en el estudio, con frecuencia marketing se asocia a lo tangible y comunicación a los intangibles. Pero no toda la actividad de marketing es tangible o se puede medir. *“Lo que ocurre es que en la disciplina del marketing se tiene más experiencia, más costumbre, más necesidad y más presupuesto para medir”*, afirma un directivo de Comunicación. *“En comunicación no tenemos mucha experiencia en demostrar la eficacia de nuestras campañas”*.

En opinión de uno de los directores de Marketing encuestados, “comunicación debe depender siempre de la estructura de marketing, porque esta área define la estrategia de negocio. Comunicación, del cual tiene que crear sus propios planes partiendo de esa estrategia definida por marketing. Ambos departamentos deben tener sus propios objetivos, estrategias, presupuestos, equipos y líderes independientes. Tiene que haber un director de Marketing y un director de Comunicación del cual dependan esos equipos y objetivos independientes, que reporten a una figura de mayor responsabilidad, bien sea un VP (vicepresidente) de marketing o un CMO (Chief Marketing Officer)”.

Continúa este directivo aclarando que *“marketing no debería de realizar funciones de comunicación, así como comunicación no puede desempeñar funciones de marketing. Ambas áreas tienen que estar claramente diferenciadas, pero depender de un mismo líder común, que garantice que ambos departamentos están alineados”*. En su opinión, *“las empresas que unen marketing y comunicación bajo el mismo equipo con objetivos comunes son empresas pequeñas con pocos recursos. Ocurre lo mismo con marketing y ventas. Cuando marketing depende de ventas es, normalmente, porque la empresa es pequeña, tiene pocos recursos o poca visión estratégica”*.



Más de un encuestado ha declarado que en su compañía el marketing da soporte a ventas y distribución. De hecho, en algunas empresas, el director lo es conjuntamente del área Comercial y de Marketing, descubriendo así otro binomio frecuente.

Hay también otros profesionales que entienden que es compatible una integración de las funciones bajo una misma dirección (en este caso sería de marketing y comunicación), pero manteniendo la independencia. Así lo argumentaba este director de Marketing en su respuesta: *“Nunca un director de Marketing debe depender de un director de Comunicación o viceversa. Si la empresa tuviera las funciones divididas, el marketing podría estar más integrado en la parte de ventas y la comunicación depender del CEO directamente. En mi opinión, debemos ir hacia una figura donde se unan las dos funciones y que dependan directamente del CEO. Este director [de Marketing y Comunicación] tendrá una visión completa de lo que sucede en la compañía, tanto a nivel de ventas, pues debe estar cerca de los directores comerciales para focalizar el marketing en ayudarles a generar más negocio, como a nivel de comunicación (estrategia corporativa de la compañía, resultados, inversiones, etc.). Creo que hay muchas ventajas en la unión de ambos equipos, siempre y cuando dentro del departamento haya personas con funciones diferentes, unas dedicadas al marketing y otras dedicadas a la comunicación”*.

Otros profesionales partidarios de esta unión, manteniendo la independencia, esgrimen además ventajas como la mayor agilidad en la toma de decisiones, mayores sinergias y alineación de la estrategia, así como *“un control sobre la marca mucho más coherente y coordinado en todos los canales”*.

En el caso de que una función esté supeditada a la otra, obviamente los directores de Marketing se decantan más por el escenario en el que la comunicación dependa de su área y del responsable de Marketing. Fundamentalmente, *“porque marketing tiene una visión más global de la compañía y más cercana al negocio”*. Pero existe una opinión generalizada de que cada caso dependerá del tamaño, estructura, recursos y cultura de la empresa, el modelo de negocio, la madurez del mercado o el sector al que pertenezca e, incluso, el perfil de ambos directivos o directivas y del CEO.

No obstante, también son numerosos los profesionales del marketing participantes en el estudio que tienen claro que *“el departamento de Comunicación y el de Marketing se complementan, pero no se solapan. El director de Comunicación y el de Marketing son figuras expertas en sus respectivos ámbitos, que han de trabajar de manera coordinada para lograr los objetivos de la compañía. Al optar por un modelo de dos direcciones (departamentos independientes) se puede trabajar de forma coordinada y ganar en capacidad de especialización”*.

Un director de Marketing y Comunicación de los encuestados sostiene que *“antes, las funciones del director de Comunicación y del responsable de Marketing estaban más acotadas y delimitadas, pero ahora ocupan un lugar mucho más estratégico y enfocado al negocio general. Ambos cargos tienen que ser asesores ejecutivos de la compañía, de su directiva, y trabajar de forma conjunta en todos los temas internos y externos que afecten a la reputación de la marca”*. Otro colega llega a afirmar que, *“si las dos áreas no trabajan de forma conjunta, es complicado lograr resultados extraordinarios”*.





LÍNEAS DE REPORTE

Finalmente existe una gran variabilidad de la posición de los responsables de ambas áreas dentro del organigrama, así como de sus líneas de reporte: Comunicación dependiendo y reportando a Presidencia y Marketing al CEO; ambos departamentos reportando al CEO o al director general; Marketing reportando al director general y Comunicación al CEO; o situaciones menos frecuentes y más difíciles de justificar, como es el hecho de que Marketing dependa del Área Comercial y Comunicación de Recursos Humanos.

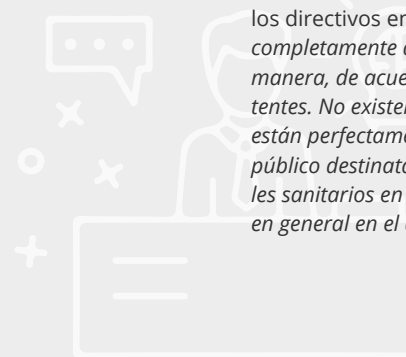
En todo caso, lo más habitual entre los profesionales encuestados de ambas disciplinas es que tanto el responsable de Marketing como el de Comunicación reporten al máximo ejecutivo de la empresa y formen parte del comité de dirección. *“Participan al mismo nivel en la toma de decisiones estratégicas y ejecutivas de la organización”*, aunque haya diferencias significativas en cuanto a equipos humanos y dotación presupuestaria, normalmente a favor del área de marketing, sobre todo en aquellos sectores *“en donde la inversión publicitaria mueve al mercado”*.

CADA SECTOR SE ORGANIZA DE MANERA DISTINTA

¿Se podría establecer un patrón común, para los diferentes tipos de empresas u organizaciones, en esta relación entre los dos departamentos? Todo indica

que no. Según una directora de Comunicación encuestada, *“nuestra función puede ser muy diferente en función de la organización en la que se desempeñe. Puedes tener unas funciones muy limitadas o amplísimas”*. Por otra parte, no todos los sectores se comportan igual en cuanto al peso que tiene una y otra disciplina y a la relación o a la coordinación entre marketing y comunicación. *“En sectores como el financiero, utilities o servicios tiene un gran peso la reputación, que es terreno de la comunicación”*. En la industria o en las organizaciones que operan en el mercado B2B (*business to business*) suelen realizar un marketing corporativo que, en muchos casos, depende del responsable de Comunicación.

En el caso del sector farmacéutico, como aclara uno de los directivos entrevistados, ambas funciones *“tienen roles completamente diferenciados y no cabe plantearlo de otra manera, de acuerdo con la regulación y con los códigos existentes. No existen siquiera zonas grises, ambas competencias están perfectamente delimitadas en función de la audiencia/público destinatario último de cada actividad: los profesionales sanitarios en el caso del área de Marketing y la sociedad en general en el de Comunicación”*.



5 ¿Cuándo surgen los conflictos entre ambas áreas?

La mayoría de los encuestados declara que no suelen existir conflictos entre las dos funciones “puesto que las responsabilidades y objetivos están claramente definidos y diferenciados”. Esta ausencia de conflictos se justifica, en opinión de algunos profesionales, porque normalmente “la dirección de Marketing tiene puesto el foco en las marcas comerciales o productos de consumo, mientras que la dirección de Comunicación lo tiene centrado en la marca institucional, de la compañía”.

Aunque más que conflictos, muchos encuestados responden que lo que se les plantea en el día a día “es el reto de unificar la imagen de marca en todas las acciones y desarrollos”. Y es que, con frecuencia, las organizaciones reproducen el esquema clásico de gestionar la comunicación comercial desde el área de Marketing, la corporativa desde Relaciones Externas y la interna desde el departamento de Recursos Humanos. Esta separación de funciones requiere cierta colaboración para cohesionar el mensaje, coordinar los canales y evitar posibles conflictos de competencia en los llamados Comités de Comunicación, que tienen institucionalizados algunas organizaciones, en los que están presentes los tres equipos.

La casuística de cuándo se producen conflictos entre ambas áreas es muy variada, según los profesionales consultados, tanto de marketing como de comunicación. Algunas respuestas recogidas en este sentido son:

Cuando la estrategia de comunicación y marketing no están alineadas. Las prioridades son diferentes en muchos sentidos.

Cuando se desarrollan campañas de imagen muy vinculadas al negocio.

En ocasiones, en la definición de mensajes, tiempos y prioridades.

En los eventos y en la gestión de las RRSS, a veces es necesario alinear el calendario, las necesidades de promoción con las de comunicación corporativa.



Cuando existe o se persigue una primacía de contenidos comerciales frente a contenidos más centrados en la construcción o crecimiento de la marca o viceversa.



En la gestión de la marca. Hay solapamientos en las campañas de marca y posicionamiento.

Cuando el propósito lo maneja Marketing, tiende a banalizarlo, a convertirlo en un mero instrumento de marketing, olvidándose de que el propósito es un pilar clave de la reputación que, además, está profundamente implicado en el negocio porque es tu razón de ser y trasciende al marketing.

El conflicto surge por la cuota de presupuesto, la cuota de poder o de influencia dentro de la organización.

Marketing y Comunicación tienen una gran diferencia en las formas y tiempos de la planificación.

Un director de Comunicación aportaba en una de sus respuestas un punto de vista interesante del porqué se producen algunos de estos conflictos. Esta visión está basada en el hecho, según su opinión, de que “no se entiende bien la labor de la comunicación corporativa”. Todo tiene que ver, continúa, con “el peso que se le otorga a la comunicación corporativa, que está intrínsecamente ligado a la propia madurez de la profesión. Se sigue sin comprender exactamente qué hace y de qué debería encargarse el director de Comunicación. Ése es el origen de muchas de las discrepancias (...) como pensar que las herramientas de comunicación corporativa son otro instrumento más al servicio de marketing. Y no lo son. Comunicación corporativa debe aportar una visión holística, porque debe conocer, de una forma más amplia, el contexto y la realidad de la empresa, desde todos los puntos de vista. Marketing, por su propia naturaleza, debe estar más ligado a procesos y a negocio”.

Finalmente, un factor clave para otro de los directivos de Comunicación consultados es la semántica. “Cuando al departamento de Publicidad de una compañía se le llama ‘Comunicación’ y al departamento de Comunicación, también, tenemos un conflicto cultural en ciernes. Si pasa el tiempo y no se soluciona, llegamos al punto en que prácticamente nadie ajeno a la organización sabrá a quién dirigirse o, peor aún, puede tener la expectativa de una respuesta que nunca llegará como es esperada”.

EL REPARTO DEL PRESUPUESTO

La distribución del presupuesto destinado a marketing y a comunicación suele otorgar más peso al área de marketing por su capacidad para generar un retorno más tangible y vinculado al negocio.

De todos los encuestados que indicaron un porcentaje de reparto, se deduce un promedio del 80 % destinado a marketing, frente a un 20 % destinado a comunicación. Un director de Marketing lo explica así: “Siempre que se haga una actividad de marketing que contribuya a la generación de negocio, la inversión permite obtener un ROI [retorno de la inversión] muy claro. Se organizan eventos, webinars, patrocinios, demos, podcasts, etc. para convertir leads en clientes y generar pipeline al equipo comercial. Con la comunicación también se pueden generar leads, pero es mucho más difícil medir el ROI, por eso las campañas de comunicación suelen ser más de awareness que de conversión”.



6

ROA (Return of Alignment) ventajas en la alineación de las dos disciplinas

En los últimos años, una adecuada alineación de las funciones de marketing y comunicación, sin lastrar su independencia y especialización, ha demostrado su eficacia a la hora de gestionar la marca y la reputación de cualquier organización. Si una empresa no puede complementar estrategias y tácticas de marketing y comunicación porque trabaja en silos, perderá efectividad en esta gestión.

La pandemia que ha azotado al mundo durante los últimos dos años ha acelerado una tendencia hacia la desconfianza en las instituciones. Esto ha contribuido a que la sociedad ponga el foco en las compañías y marcas exigiéndoles un rol social, demandándoles que aporten un valor a la sociedad que vaya más allá de la venta de sus productos o servicios. Esta demanda, a su vez, ha provocado una revalorización en la agenda de las compañías y organizaciones del propósito de las marcas. La crisis generada por la COVID-19 ha sido toda una prueba de fuego para el propósito y algunas han salido fortalecidas. Se ha demostrado que las compañías y marcas deben tener un propósito, pero, sobre todo, hacerlo real.

En este contexto, las ventajas o retornos que proporcionaría esa alineación entre las dos funciones pueden ser varias:



1

CONSTRUCCIÓN DE MARCA Y REPUTACIÓN CONSISTENTES A TRAVÉS DE UNA SOLA VOZ

En la reputación e imagen de una marca influyen, de una forma fundamental, las opiniones del cliente, el consumidor, o el ciudadano.

Esta reputación se construye a través de algunos ejes clave como la responsabilidad social corporativa, la aplicación del propósito y sus valores en los comportamientos hacia adentro y hacia afuera de la organización, la sostenibilidad, la gobernanza y el impacto social. Todos estos elementos son áreas de trabajo y especialización de la comunicación. *“El marketing ha evolucionado de centrarse en los beneficios del producto a comunicar, cada vez más, los valores y el propósito de una marca”*. Por lo tanto ahora, el marketing se puede ver complementado con todos estos aspectos que tradicionalmente ha manejado la comunicación. Ambas funciones alineadas tendrán más éxito en la contribución al crecimiento a través de la marca.

Con la correcta alineación de ambas disciplinas no es infrecuente que el departamento de Comunicación realice, por ejemplo, *“ciertas labores de supervisión, contraste y asesoramiento en cuanto a corrección de mensajes, significados, posibilidades de conflicto y análisis de riesgos”* para preservar la reputación en las campañas dirigidas desde marketing. Una directora de Comunicación participante en este estudio insiste en que *“Se debe tener en cuenta cómo van a ser percibidos por parte de los stakeholders las campañas, los planteamientos y los mensajes que se trabajan desde marketing. Y esta visión la tienen en comunicación que son, por esta*

misma lógica, los que gestionan las crisis de reputación para las marcas que surgen ahora en las redes sociales". "Pero, en muchas ocasiones -complementa un director de Marketing- se percibe al departamento de Comunicación o la agencia de relaciones públicas como los que vienen a evitar todos los riesgos y, por tanto, a coartar la libertad creativa. La solución a este problema es trabajar juntos para poder alcanzar un equilibrio en el que desarrollar buenas ideas que incorporen buenos planes de contingencia".

Otro director de Marketing encuestado afirma que la alineación *"siempre resulta especialmente beneficiosa. Por ello, es fundamental que el departamento de Comunicación y el de Marketing trabajen conjuntamente en aspectos estratégicos tales como la definición de los valores de la marca o su rol en la sociedad, más allá del posicionamiento o los objetivos de ventas a corto plazo. Por otro lado, también resulta especialmente importante la colaboración de ambos departamentos en lo que a reputación de la marca se refiere, puesto que, a la hora de comunicar, es fundamental ser capaz de destacar el propósito, con el objetivo de que el consumidor pueda percibir a las marcas como auténticas y honestas".*

Responder de una forma estratégica a los retos a los que se enfrentan hoy las marcas y organizaciones requiere del uso de una "sola voz". Veíamos en muchas respuestas de los entrevistados cómo en la construcción de la identidad corporativa influyen muchos factores. Todas las partes interesadas quieren entender la marca y la empresa que hay detrás de ella. Esto ocurre tanto con los consumidores como con los reguladores y el talento, por mencionar solo algunos grupos de interés. Por lo tanto, la forma de conectar y comunicarnos con ellos no puede ser exclusiva del marketing, de la comunicación ni de las relaciones institucionales. Tiene que ser una fórmula híbrida con estas disciplinas de forma alineada. Que combine el corto y el largo plazo de una forma consistente.

Las marcas mejor gestionadas se comportan de manera consistente, representan una o varias ideas y las comunican constantemente a nivel global. Esta consistencia genera credibilidad frente a los stakeholders y ayuda a maximizar la propuesta de valor de la empresa. Para crear una voz consistente es crítico compartir de verdad la visión, misión y valores de la compañía.



2 MAYOR Y MÁS PROFUNDO CONOCIMIENTO DE LAS AUDIENCIAS

La comunicación puede aprovechar las herramientas que se han desarrollado en el ámbito del marketing para el análisis y el conocimiento profundo de las audiencias, la fijación del público objetivo y los puntos de contacto en el viaje que el consumidor recorre en su relación con la marca u organización. La correcta alineación de las dos áreas permitirá a los profesionales de la comunicación tener éxito en la traslación del mensaje al consumidor adecuado que, con la revolución digital, se ha constituido como uno de sus principales stakeholders.

"En el departamento de Marketing -asegura una directiva de esta área- tenemos obsesión por el conocimiento del cliente". ¿Por qué la comunicación no se va a servir de esta investigación para un mayor y más profundo conocimiento de las audiencias, bien sean stakeholders o clientes-consumidores? Esta "obsesión" debería convertirse también en una rutina en el área de Comunicación. En este aspecto, aunque aún queda mucho por avanzar en las dos disciplinas (con el acceso al big data y a la inteligencia artificial, por ejemplo). La experiencia del marketing podría ser aprovechada por comunicación.

3 CREACIÓN DE UN CONTENIDO ORIGINAL Y MÁS RELEVANTE

Una de las principales habilidades de los profesionales de la comunicación es construir un relato para convertirlo en noticia en los medios. El trabajo de forma alineada con los profesionales del marketing puede contribuir a que ese mismo relato se convierta en un contenido más alineado con los objetivos de negocio y, también, más relevante para poder comunicarlo directamente a la audiencia a través de los canales digitales.

Podemos conseguir distribuir ese contenido de una forma más inteligente, que encaje con alguna de las muchas opciones a través de las que las personas consumen la información. Y, finalmente, podemos conseguir que ese contenido sirva también, aunque sea indirectamente, para vender.



4 COMBINACIÓN DEL STORYTELLING CON EL ALCANCE

Tradicionalmente, otra de las habilidades de los profesionales de la comunicación ha sido la de contar una historia. Su trabajo era crear una conexión emocional con la audiencia o convencer a los medios de que esa historia es relevante con el fin de conseguir credibilidad y notoriedad para su organización o marca. Así, el arte del llamado *storytelling* es una de las principales herramientas utilizadas. Pero ahora vivimos en la “economía de la atención”, en la que las vías para alcanzar a los públicos se han multiplicado en las últimas décadas haciendo este trabajo más complejo y, paradójicamente, más difícil, a la hora de captar la atención y saber dónde transmitir la historia para llegar a más audiencias.

Es en este aspecto en el que el marketing tiene una ventaja sobre la comunicación. Mediante un mayor acceso y análisis de datos, el marketing es capaz de identificar y predecir dónde debemos situar el mensaje de la compañía y qué técnicas debemos usar para que éste sea más escuchado y tenga mayor alcance. Colaborar más, conocer cómo trabaja la otra área y enfocar las campañas de forma integrada desde los dos ámbitos nos conducirá hacia una historia más consistente y, por supuesto, a que sea escuchada por más gente alcanzando, en definitiva, el éxito.

En este sentido, en nuestras estrategias de comunicación no debemos huir de una combinación de medios ganados, propios y pagados. En muchas respuestas de los responsables de Comunicación se percibe una tendencia creciente a la utilización de los tres canales de forma combinada.

7 Recomendaciones para una mejor alineación

La función de comunicación, normalmente, tiene más necesidad de relacionarse con casi todos los departamentos o áreas de la compañía. Según uno de los directores participantes en el estudio *“debe asegurar la correcta coordinación transversal [para la comunicación] con todos los departamentos de la organización”*. De ahí que quizás pueda tener una mayor necesidad de configurar una estrategia más integral. No obstante, estas recomendaciones, que se deducen de la opinión de entrevistados, servirán a los responsables de ambas áreas.

1 PENSAR SIEMPRE DE FORMA HOLÍSTICA

Pensar y considerar la comunicación de una organización de forma holística, en el sentido más amplio del término. Alinear los objetivos, sean los de marketing o los de comunicación, a los objetivos generales del negocio o del posicionamiento de la organización. Ser conscientes y familiarizarnos con los retos de otras áreas y estructuras de la organización. En esto, los profesionales de la comunicación han trabajado tradicionalmente más que los de marketing, puesto que la comunicación, como constructora del relato corporativo, siempre ha tenido más necesidad de relacionarse con el resto de las funciones de la empresa, lo que le ha aportado una visión más transversal de la organización. Esta cultura de la apertura y empatía hacia otras áreas nos hará unos profesionales más fuertes y completos en el, cada vez, más complejo e híbrido entorno profesional.

Por ejemplo, una acción práctica mencionada por varios directores tanto de Marketing como de Comunicación es que representantes de ambas áreas *“formen parte, desde el inicio, de la concepción de las campañas, participen juntos en la elaboración de los briefings y de la estrategia de comunicación de las marcas”*.

Para incentivar esa alineación, consecuencia de esta forma de pensar, según un veterano director de Marketing entrevistado *“es fundamental que unos depositen la confianza en otros con el objetivo final de lograr el éxito de la marca. Pero para trabajar con esa confianza debemos hacerlo con humildad y generosidad, se trata de compartir el conocimiento, una especie de economía colaborativa en la que, al final, todos salimos ganando”*. Ésta es una idea reforzada por la opinión de una directora de Comunicación que ha trabajado de forma alineada con marketing en una empresa de gran consumo y distribución.



2

FOMENTAR LA CULTURA DEL APRENDIZAJE Y RELACIÓN ENTRE LAS DOS DISCIPLINAS

Es necesario fomentar la formación y el conocimiento de cómo trabaja la otra área. Los profesionales de marketing deben aprender de comunicación y viceversa. Por eso, para una de las directoras de Comunicación consultadas, es importante que los perfiles que trabajen en las dos áreas que queremos alinear sean *“humildes y generosos”*. *“Así como fomentar el intercambio y la formación integrada”*.

Los responsables de Comunicación deben aprender a medir mejor el impacto de su trabajo, usando el lenguaje del crecimiento en el negocio. Deben conocer en profundidad a los clientes y consumidores de sus empresas y demostrar habilidad para impactar con su actividad en las diferentes etapas del viaje del cliente por el embudo de conversión de la marca de su organización, desde la generación de notoriedad hasta la fidelización, pasando por el *engagement* y la conversión.

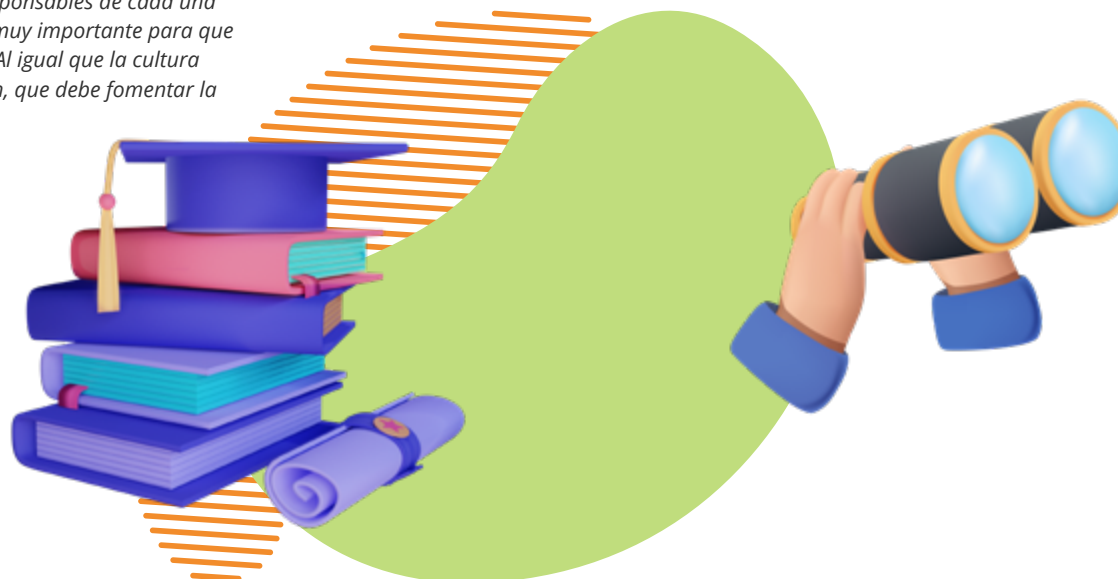
Y los responsables de Marketing deben considerar en la evaluación de su actividad el impacto en la reputación. Deben aprender cómo se gestiona la reputación a largo plazo, mientras se influye en la venta a corto plazo, y cómo se trabajan ejes de la marca como la credibilidad, la transparencia, el propósito o la integración en la comunidad.

Los perfiles verdaderamente híbridos son muy difíciles de encontrar, por eso fomentar una cultura colaborativa es una de las mejores opciones para buscar esa alineación adecuada que

nos permita operar de una forma más eficiente y contar una mejor historia que nos proporcione mayores resultados.

Para Tony Weisman, ex CMO de Dunkin en Estados Unidos, ser adaptable y mantener el ansia por aprender son atributos muy importantes ante un panorama profesional convergente. La resistencia al cambio y hacer las cosas de cierta manera, solo porque así se han hecho siempre, nunca ha sido garantía de éxito. Sin embargo, la curiosidad por otras disciplinas y el deseo de experimentar y aprender de ellas nos convertirán en mejores profesionales y candidatos en el desarrollo de nuestra carrera profesional.

Una directora de Comunicación participante en el estudio pone el acento en *“la cultura y visión personal de los responsables de cada una de las dos áreas, que es muy importante para que esa alineación funcione. Al igual que la cultura de la propia organización, que debe fomentar la colaboración”*.



3

TRANSPARENCIA Y UNA VISIÓN Y MISIÓN COMPARTIDAS

La transparencia es importante para motivar al equipo y hacerle comprender que una mejor alineación le ayudará a tener más éxito. La transparencia ayuda a abrazar el cambio. Cuanto más compartido sea el objetivo, más voluntariamente se alinearán los equipos. La consistencia es más fácil cuando se ha alineado una identidad de marca y un propósito compartido por ambas disciplinas.

A partir de aquí, ayuda celebrar con frecuencia el éxito. Se trata de buscar formas de compartir el éxito internamente, dentro y fuera de los departamentos de Comunicación y Marketing, promoviendo los beneficios de la alineación de ambas disciplinas y sus resultados.

4 GOBERNAR LA ALINEACIÓN

Una directora de Comunicación que ha vivido la experiencia de trabajar de forma alineada con su colega de marketing en el pasado afirma que, con frecuencia, *“la mejor forma de perseguir la alineación es buscar los detonantes en pequeñas acciones, no empezar por planes demasiado ambiciosos. Buscar pequeñas victorias rápidas e ir avanzando poco a poco”*.

La gestión de organizaciones más grandes requiere una fuerte coordinación, a menudo a través de geografías y unidades de negocio distantes. Una herramienta muy útil para algunos profesionales participantes en el estudio es conformar grupos de trabajo o taskforces para la alineación, que ayudarán a administrar las prioridades y estrategias y a compartir responsabilidades.

La clave para un director de Comunicación participante en el estudio podría estar en la conformación, cada vez más habitual, de estos *“equipos multidisciplinarios que trabajan de forma alineada los planes de comunicación y marketing, compartiendo estrategia y objetivos en el día a día”*. Son los llamados *“Comités de Marca”*. A

escala más pequeña, cuando se trabaja en el mismo lugar, sentar a los equipos en la misma zona u oficina ayuda a lograr la colaboración. Algo tan simple como compartir una misma zona de café o la sala de reuniones ayudará a reforzar las interacciones.

El trabajo hacia la alineación se debe hacer entendiendo ante todo la dinámica, la idiosincrasia y las necesidades de la organización, pero también recurriendo a las mejores prácticas de otras empresas. La alineación no es un fin. Se trata de un proceso continuo, ya que las organizaciones son seres vivos, y este proceso debe estar apoyado por la alta dirección.

La dificultad para una mayor alineación radica, a veces, en las diferencias culturales de ambas profesiones. Más allá de la intención por ambas partes por alinearse, pareciera que hablan diferentes idiomas. También contamos con la lógica resistencia al cambio y el miedo a perder poder. Es necesario manejar una nueva agenda de prioridades que debe superar una organización basada en silos.

5 COMPLETAR LOS GAPS DE TALENTO Y BUSCAR SOPORTE EXTERNO

A pesar de que los perfiles y la formación del talento joven que se está incorporando a la profesión (tanto en el caso del marketing como en el de la comunicación) es cada vez más completa e híbrida entre ambas especializaciones, la ausencia de talento con experiencia multidisciplinar pone en riesgo la habilidad para ejecutar campañas 360° o una comunicación más integrada. Algunas organizaciones identifican áreas no cubiertas por su talento, como el área digital y social, la investigación y analítica, el diseño o la producción de contenidos, el branded content, la gestión de influencers...

Uno de los directores de Comunicación entrevistados resalta la dificultad para encontrar *“estos perfiles en el mercado, especialmente porque la formación que reciben los responsables de Marketing no está en esta dirección [de hibridación] y la que reciben los responsables de Comunicación, sigue estando alejada de las áreas de negocio”*.

Una posible solución interesante para muchas organizaciones puede ser involucrar a agencias externas para cubrir esos gaps de forma permanente o mientras se solucionan internamente. Las agencias, tanto de marketing, como de comunicación, pueden en ese sentido ser un gran facilitador de la alineación o un lastre si no se les implica en esa visión y objetivos compartidos.



Más de 70 profesionales de empresas de referencia en España han participado en este informe

AMELIA AGUILAR VILLASEÑOR
ALEJANDRA NUÑO
ALFONSO TORRÓN MÉNDEZ
ÁLVARO BORDAS
ÁNGEL BONET
ANTONIO MAYOR
BEATRIZ LOZANO
BEATRIZ NAVARRO
BERTOL GOROSPE
CAMILLE GREENE
CAROLINE ARRÚ DE CAVEDA
CRISTINA AGUDO JORRILLO
DAVID HENCHE
DAVID JIMÉNEZ CASTRILLO
ELADIO ARAIZ
EMMA ALBALADEJO POYATOS
ENRIQUE MORENO DECKLER
EVA PAVO
FRANCESC CORBERÓ
FRANCISCO JAVIER QUILES
GONZALO GONZÁLEZ SOLÁ
HUMBERTO DE CAL ARRIAGA
IGNACIO MATA
JAIME LOBERA

JAIME ORTIZ
JAVIER PORTILLO
JESSICA CASTELAO GARCÍA
JORGE ALONSO PEÑA
JOSÉ LUIS INOGÉS ESTEBAN
JOSÉ MARÍA SAGRADO
JOSE MARÍA SÁNCHEZ DEL MONTE
JUAN ALEGRÍA
JUAN JOSÉ MARTÍNEZ
JUAN JOSÉ MARTÍNEZ SAAVEDRA
JUAN PABLO MERINO GUERRA
KRISTIAN PRIETO
LARA GUIRAO
LAURA ARRANZ RODRÍGUEZ
LUCÍA GALMAN TABOADA
LUISA ALLI
MANUEL PUENTE
MAR MAYOR RUBIO
MARÍA CRESPO BURGUEÑO
MARÍA ORIVE PALACÍN
MARÍA PAZ COMESAÑA
MARÍA VOCES
MARÍA LUISA CHACÓN
MARTA MORENO MÍNGUEZ

MARTA PÉREZ
MANUEL SERRANO ORTEGA
MERCEDES CASTELLÓ PASCUAL
MIGUEL ÁNGEL MARTÍN ESTEBAN
MIGUEL GARCÍA LAMIGUEIRO
MIGUEL GRANADO
MIGUEL LÓPEZ-QUESADA
MÓNICA PÉREZ CALLEJO
NOELIA TAPIA
PACO TORRES NIETO
PATRICIA OLAZAR
PEDRO SEVILLA MORODER
PILAR BLASCO ARRANZ
PILAR GARCÍA PÉREZ
REBECA SELMA
ROBERTO SANZ
RODRIGO MARTÍNEZ REVILLA
ROSAURA DÍEZ
SILVIA MIRANDA BOUSSIDAN
SONIA SÁNCHEZ PLAZA
VÍCTOR SEVILLA LAGE
XAVI JANER SERRA
XAVIER GISPERT
XAVIER RIBERA



© 2022