



# La comunicación empresarial en tiempos de COVID

## Business communication in times of COVID

Dr. Pedro Pablo Marín Dueñas<sup>1</sup>,  
Dr. Diego Gómez Carmona<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Profesor Ayudante Doctor, Universidad de Cádiz.  
pablo.marín@uca.es

<https://orcid.org/0000-0001-8692-1174>

<sup>2</sup>PSI, Universidad de Cádiz.

diego.gomezcarmona@uca.es

<https://orcid.org/0000-0002-0146-5956>

Marín Dueñas, P.P. y Gómez Carmona, D. 2022  
La comunicación empresarial en tiempos de  
COVID.

*aDResearch ESIC International Journal of Communi-  
cation Research*. 27, e196.

<https://doi.org/10.7263/adresic-27-196>

## RESUMEN

**Clasificación JEL:**  
M31; M37

**Palabras clave:**  
Comunicación  
Empresarial, Gestión  
Comunicacional,  
Crisis, Gestión de crisis,  
Covid-19.

**Objetivo:** El objetivo de la presente investigación es conocer cuál es la situación de partida de las empresas españolas desde una perspectiva comunicacional partiendo de la premisa de que las empresas que gestionen mejor su comunicación estarán en una mejor posición para enfrentar una crisis económica como la que se deriva de la crisis sanitaria provocada por la Covid-19.

**Diseño/metodología:** Esta investigación implementa la metodología de la encuesta mediante un cuestionario estructurado a una muestra de 276 empresas a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia.

**Resultados:** De los resultados se desprende que las organizaciones analizadas se encuentran en un nivel avanzado de gestión comunicativa y, por tanto, en una buena posición de partida. Además, esta crisis hará que potencien sus estrategias digitales.

**Limitaciones/implicaciones:** Si bien las organizaciones analizadas consideran que sus ventas se verán afectadas de manera negativa son optimistas de cara al futuro.

**Originalidad/contribución:** Esta investigación analiza la gestión comunicativa que las empresas realizan en un momento de crisis sanitaria, económica y social que va a colocar a muchas organizaciones en una situación muy complicada para su supervivencia.

## ABSTRACT

**JEL classification:**  
M31; M37

**Keywords:** Corporate  
Communication,  
Communication  
Management, Crisis,  
Crisis Management,  
Covid-19.

**Purpose:** The objective of this research is to know the starting situation of Spanish companies to face the economic crisis from a communicational perspective, based on the premise that companies that better manage their communication will be in a better position to face the economic crisis such as the one derived from the health crisis caused by Covid-19.

**Design/methodology:** This research implements the methodology of the survey of a sample of 276 companies through non-probability convenience sampling.

**Results:** The results show that the organizations analyzed are at an advanced level of communication management and, therefore, in a good starting position. In addition, this crisis will enhance their digital strategies.

**Limitations/implications:** Although they consider that their sales will be negatively affected, they are optimistic for the future.

**Originality/contribution:** This research analyzes the communicative management that companies carry out at a time of health, economic and social crisis that is going to place many organizations in a very difficult situation for their survival.

## 1. Introducción

El impacto que la crisis sanitaria provocada por la expansión del Covid-19 ha tenido y va a tener en la economía española está fuera de toda duda. El número de parados registrados en la oficina del SEPE, por ejemplo, se incrementó en un 9,3% en el mes de marzo de 2020, su mayor repunte en cualquier mes de toda la serie histórica (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2020); y si bien el recurso a los ERTE ha ayudado a contener el aumento de la tasa de paro, en el cuarto trimestre de 2020 el desempleo se situó en el 16,1 % de la población activa lo que supone un incremento del 2,3% con respecto a la cifra registrada a finales de 2019 (Arce, 2021). El número de afiliados a la seguridad social descendió en el mismo periodo en 833.789 personas (Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, 2020) y se han presentado, a finales de enero de 2021, casi 739.000 ERTES, lo que supone el 3,9% del número de empleados (Arce, 2021). El consumo medio se ha hundido un 49% y el gasto semanal se ha hundido un 60% tras decretarse el estado de alarma como consecuencia de la crisis sanitaria por la pandemia del coronavirus (BBVA Research, 2020) y la confianza del consumidor registró en marzo de 2020 su mayor retroceso histórico al desplomarse 22,4 puntos, situándose en los 63,3 puntos, su nivel más bajo desde principios de 2014, cayendo en enero de 2021 aún más, hasta los 55,7 puntos, si bien en abril de 2021 este dato ha mejorado y se coloca en los 77,8 puntos porcentuales (Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 2021).

Estos datos son sólo una pequeña fotografía de las consecuencias que esta situación está teniendo en la economía y que, como ya se preveía, está siendo de una dureza sin precedentes. El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha proyectado una contracción de la economía global del 3% para el

año 2020 (ANAVE, 2020), que será en España del 8%, con un 20,8% de tasa de paro. En tan sólo los dos primeros meses de pandemia se paralizó la movilidad, se alcanzaron cifras récord de paro y se desmoronaron sectores como el turismo, la hostelería o el comercio y la situación sigue siendo todavía, más de un año después, muy mala.

El parón económico como consecuencia de la propagación del Covid-19 y el consiguiente estado de alarma ha tenido unas consecuencias muy negativas en la facturación de las compañías y aunque sus efectos puede que sean menos duros en unos sectores que en otros todas las organizaciones, independientemente del tipo que sean, se han visto afectadas. Los daños ocasionados son de tal dimensión que las previsiones de organizaciones como CEOE, CEPYME, PIMEC o Deloitte apuntan a que el número de empresas que ya han echado el cierre o vayan a tener que hacerlo en el corto plazo será alto (en los nueve primeros meses de 2020 algo más de 207.000 empresas y más de 320.000 autónomos han cesado su actividad, según el INE) y las que consigan seguir adelante, lo harán no sin grandes dificultades.

Es evidente que esta pandemia ha puesto a prueba muchos procesos propios de las estructuras sociales (Xifra, 2020) y ha generado una grave sensación de ansiedad e incertidumbre entre la población. Esta compleja situación por la que están atravesando personas y compañías ha cambiado también la relación entre consumidores y marcas potenciando el compromiso de las empresas con la sociedad en las que desarrollan su actividad, desarrollando más que nunca el rol social de las marcas, que deben ser más empáticas y humanas. Edelman (2020), en un estudio exploratorio realizado a 12.000 personas de 12 países a comienzos de la pandemia, determinó que las empresas han de jugar un papel vital para superar esta crisis, afrontando con compromiso

social los desafíos económicos y sociales causados por la misma, y para ello una adecuada gestión de la comunicación se configura como un factor diferencial clave. Y, además, como apunta Xifra, (2020, p. 11) “en tiempos del Covid-19 no hay que comunicar de cualquier manera. Las organizaciones y las marcas deben comunicar con emoción, con compasión y con hechos”.

Las organizaciones no deberían recurrir a la comunicación tan sólo en momentos puntuales o de crisis, sino que deben asumir el protagonismo de la comunicación organizacional como propio, reforzando su gestión, hasta convertirse en esa herramienta clave para crear valor, diferenciar y potenciar el liderazgo de las empresas (Losada-Díaz, 2009; Villafañe, 2008).

De hecho, esa política organizacional que sitúa a la comunicación como uno de los ejes de la gestión empresarial cobra si cabe mayor importancia en momentos de crisis como el actual. Tal y como apuntan desde DIRCOM (2018), la comunicación debe adquirir una relevancia destacada y colocarse en una posición estratégica, configurándose como factor clave para la supervivencia de las empresas. Partiendo de esta premisa, esta investigación quiere analizar como una muestra de organizaciones españolas gestiona su comunicación y en qué lugar se encuentran, comunicativamente hablando, para afrontar esta crisis.

## **2. La importancia de la comunicación para las organizaciones**

La comunicación es una herramienta estratégica para el desarrollo de cualquier tipo de organización. En la economía globalizada actual, caracterizada por el desarrollo imparable de Internet y un cambio de valores en la sociedad que demanda nuevas actuaciones por parte del tejido empresarial, si antes era importante comunicarse con sus

públicos, hoy es una necesidad imperiosa una comunicación al servicio de la estrategia empresarial por su contribución a la diferenciación y el valor añadido que en mercados globales y de alta competitividad “puede suponer la diferencia que impulse a las organizaciones hacia el éxito” (Costa-Sánchez, *et al.*, 2020, p. 936).

La comunicación ha pasado a ser en los últimos tiempos un elemento clave para la supervivencia de la empresa. En mercados donde la competencia es violenta y el entorno muy dinámico, y en el que las compañías luchan por atraer la atención de los consumidores -que cada vez están mejor informados y son menos fieles- una de las pocas alternativas que tienen las organizaciones es alcanzar el reconocimiento a través de la comunicación que desarrollan.

La proliferación de medios como consecuencia de la aparición de Internet y las nuevas posibilidades que tanto éstos como los más tradicionales ofrecen tienen un doble efecto en las organizaciones: por un lado, su gestión se convierte en una actividad más compleja y, por tanto, difícil, pero, por otro lado, las posibilidades de llegar a un determinado público con mayor efectividad también se han multiplicado exponencialmente (de Toro, 2009).

Así, las nuevas tecnologías, el nuevo perfil de consumidor y la nueva oferta de formatos (Fernández, 2013) debe llevar a las empresas a un replanteamiento organizacional en el que la estrategia comunicativa se convierta en uno de los pilares de la gestión organizativa (Marín-Dueñas y Gómez, 2021).

Las compañías deben comunicar su concepto para crear entre sus públicos una imagen global sobre lo que ella es, lo que implica una gestión integrada de la comunicación empresarial: corporativa, de marketing o comercial, e interna (Marín-Dueñas, Mier-Terán y Lozano, 2018). Así,

la comunicación ya no puede reducirse a la aparición en medios a través de una nota de prensa o la realización de una campaña puntual de publicidad sino que debe estar vinculada a la estrategia corporativa (Zerfass *et al.*, 2017; Moreno *et al.*, 2017) pasando del nivel operativo al nivel de alta gestión y permitiendo una adecuada planificación y evaluación de la comunicación (Zerfass y Macnamara, 2017).

El nuevo perfil de los públicos, más exigentes e informados, el entorno complejo en el que las organizaciones tienen que desarrollar su actividad, las nuevas tecnologías, así como la nueva oferta de formatos comunicativos obligan a una óptima gestión de la estrategia comunicacional en todos los niveles de la empresa (Fernández, 2013).

Con la crisis que ha supuesto la pandemia, la cuestión clave es conocer si esta comunicación se consolida en las empresas como esa herramienta estratégica que va a favorecer el desarrollo organizacional, especialmente en economías como la española, en las que las micro, pequeñas y medianas empresas suponen más del 95% del tejido empresarial, lo que las hace más vulnerables, si cabe, a una situación de crisis como la que está atravesando la economía mundial. En momentos como el actual, muchas empresas abandonan su comunicación olvidando que una gestión adecuada de la misma fortalecerá a la compañía. Esta afirmación debe ser considerada especialmente para el caso de las pymes que luchan por su pequeña cuota de mercado en sectores muy competitivos y para las que cuidar su comunicación puede suponer su supervivencia y diferenciación (Monfort y Villagra, 2014).

Como apuntan Marín-Dueñas, Mier-Terán y Lasso de la Vega (2018) la comunicación ya no es la suma de un conjunto de acciones aisladas sino que ha de ser entendida como una

actividad integral en el que se implementen todas las herramientas derivadas de campos como el periodismo, las relaciones públicas, el marketing, la publicidad, la comunicación interna y, hoy día, el ámbito de la comunicación digital y el social media, que cobran especial relevancia hoy día (DIRCOM, 2018). Para cualquier organización ya no es suficiente con establecer contacto únicamente con sus consumidores sino que deben comunicarse con todos sus públicos con el fin de mejorar la percepción que estos tienen sobre las empresas. Y es bajo esta premisa donde la comunicación se configura como pieza estratégica de la gestión empresarial.

### 3. Objetivos

A partir de las premisas anteriores se define el objetivo general de esta investigación que pretende analizar cómo las organizaciones están gestionando actualmente su comunicación para, a partir de este diagnóstico, establecer un perfil comunicativo de las mismas fundamentado en la propuesta de Carrillo-Durán y Tato-Jiménez (2008) que permita conocer cuál es la situación de partida de las empresas españolas para afrontar esta crisis, al menos desde una perspectiva comunicacional. Se considera que aquellas empresas que gestionen mejor su comunicación estarán en una mejor posición para enfrentar una crisis económica que aquellas que no lo hagan.

### 4. Metodología

La metodología que se ha implementando para alcanzar los objetivos que se han definido en esta investigación ha sido la encuesta, desarrollada a través de un cuestionario online. Esta herramienta cuantitativa no sólo es una de las más conocidas, sino que, además, es una de las más completas de las utilizadas por los investigadores en

comunicación. Desde el punto de vista científico constituyen, sin duda, un instrumento valioso de conocimiento de la realidad social y política y en ese sentido son ampliamente utilizadas en la investigación en ciencias sociales (Marín-Dueñas, 2016).

Previo a la elaboración del cuestionario, se han definido las siguientes variables de estudio, fundamentadas en los trabajos de Morales-Serrano (2006), Blay-Arráez (2010), Carretón-Ballester (2010), Pérez-Seoane (2011), Marín-Dueñas (2016) y Polo y Polo (2020), y a partir de las cuales se ha diseñado el cuestionario:

1. Perfil de la organización: antigüedad, sector y tamaño de las organizaciones.
2. Importancia otorgada a la comunicación: nivel de importancia que las organizaciones le conceden a la comunicación.
3. Inversión: porcentaje invertido en comunicación.
4. Asunción de tareas de comunicación: quién gestiona la comunicación.
5. Objetivos comunicativos: comerciales o corporativos.
6. Planificación de la comunicación: existencia de planes comunicativos.
7. Comunicación digital y de crisis: existencia de planes de comunicación digital y de comunicación de crisis.
8. Herramientas comunicativas: online y offline. *Below the line* y *above the line*.
9. Evaluación: existencia de sistemas de evaluación de la comunicación.
10. Percepción ante la crisis Covid-19: influencia de la crisis y sus consecuencias en la gestión comunicativa.

Para establecer el perfil comunicativo de las empresas se ha utilizado la propuesta elaborada por Carrillo-Durán y Tato-Jiménez (2008), que distingue entre:

- Organizaciones básicas primarias: sin interés en la planificación de cualquier tipo de Comunicación.
- Organizaciones básicas secundarias: desarrollan de manera aceptable la planificación de las políticas de Comunicación Comercial o de Marketing pero se interesan menos por las políticas de Comunicación Corporativa e Interna. Sólo comunican aspectos relacionados con la propia empresa, de tipo corporativo de manera puntual.
- Organizaciones avanzadas: desarrollan acciones de Comunicación integradas (comercial, corporativa e interna). Integran la gestión de los activos intangibles en sus estrategias de Comunicación.

El cuestionario definitivo se implementó a través de la herramienta Google Forms y estuvo habilitado desde el 29 de marzo y hasta el 10 de mayo del año 2020. La muestra final, conformada por 276 empresas de toda España, se ha seleccionado a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados han sido analizados con el software estadístico SPSS.

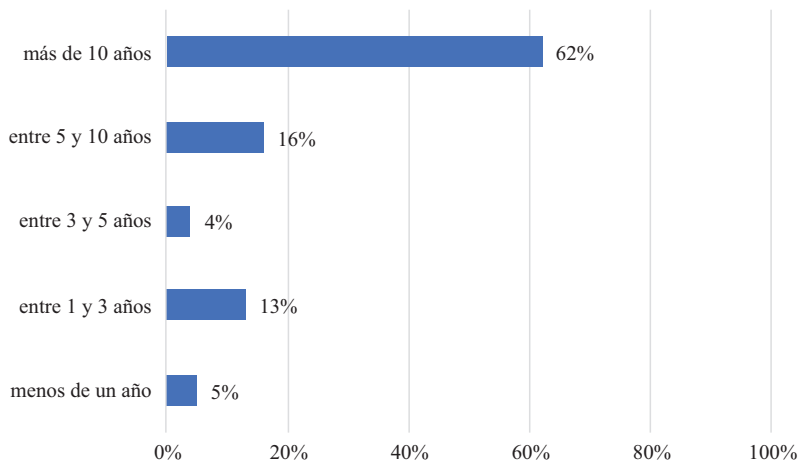
## 5. Resultados

### 5.1 Caracterización de la muestra

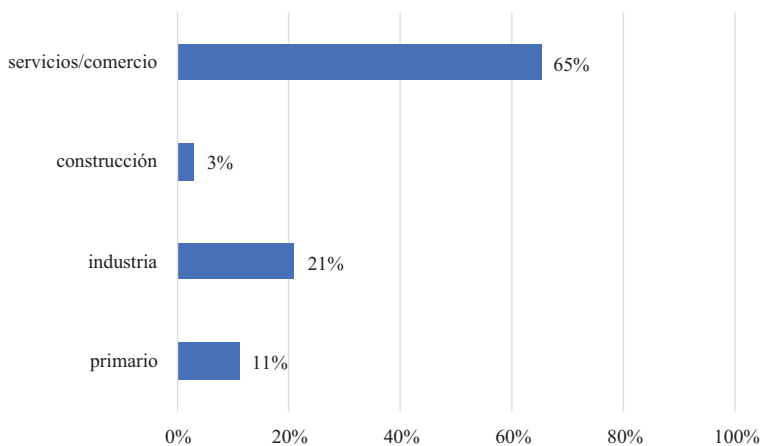
La muestra está conformada en su mayoría por empresas maduras (62%) y que desarrollan su actividad desde hace 10 o más años (ver gráfico 1).

La distribución de la muestra en función del sector de actividad (ver gráfico 2) está conformada principalmente por empresas del sector servicios/comercio (representan) el 65% de la población estudiada, mientras la industria supone un 21% de la misma.

En lo relativo al tipo de empresas por el número de empleados, está formada en su mayoría por pymes (50%) mientras que las microempresas o

**Gráfico 1: Trayectoria empresarial.**

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2: Sector empresarial.**

Fuente: Elaboración propia.

empresas unipersonales suponen un 26% de la población estudiada (ver gráfico 3).

## 5.2 Análisis de la gestión comunicacional

Lo primero que hay que señalar es que las empresas de la muestra le dan mucha importancia a la comunicación (ver gráfico 4) en su estrategia empresarial y la consideran una herramienta fundamental o muy importante (87%).

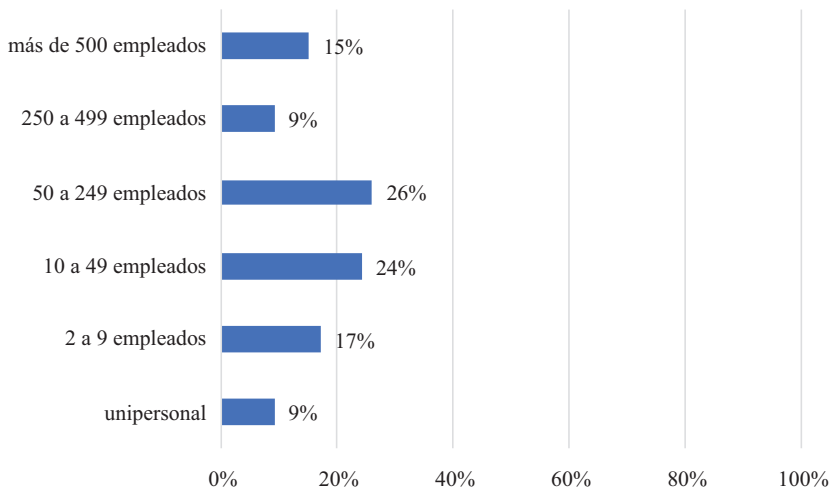
Del mismo modo, los datos que se desprenden de las respuestas a la pregunta sobre la inversión en comunicación pueden entenderse de manera positiva (ver gráfico 5). El 38% de las empresas invierten más del 5% de su presupuesto en el desarrollo de la comunicación y un 44% afirma invertir entre el 1 y el 5% en su gestión, siendo únicamente un 18% que invierte menos del 1%.

En relación a quién se encarga de las tareas de comunicación las respuestas también son

positivas (ver gráfico 6). Sólo en el 10% nadie asume las tareas de comunicación. Esto implica que en el 90% restante como mínimo hay una persona que se responsabiliza de gestionar la comunicación. Concretamente, en el 50% de las organizaciones el desempeño de estas funciones se realiza de forma exclusiva, ya sea por un departamento (35%), una persona (11%) o una empresa externa (4%).

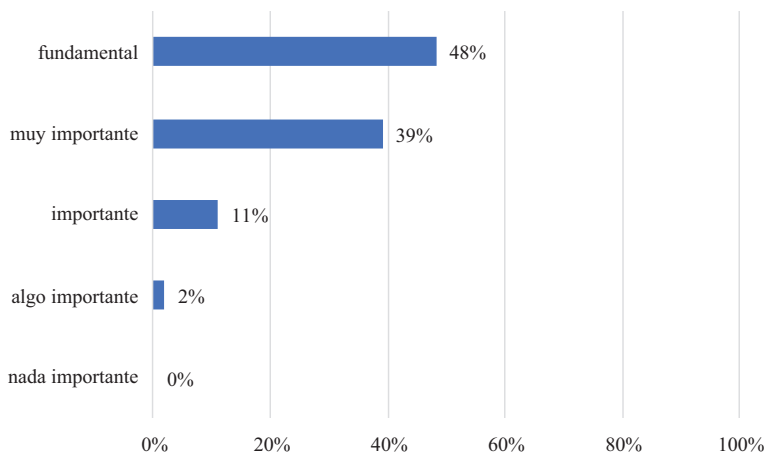
Los objetivos que se marcan las empresas en sus planes comunicativos son variados (ver gráfico 7), aunque están centrados en aspectos intangibles vinculados a la imagen organizacional como puede ser incrementar la notoriedad de la marca (71%) o mejorar la imagen de la empresa (74%). También destaca la importancia de los objetivos relacionados con la comunicación interna (66%) y, por supuesto, también definen objetivos más comerciales o de tales como aumentar los nuevos

**Gráfico 3: Tamaño de las empresas.**

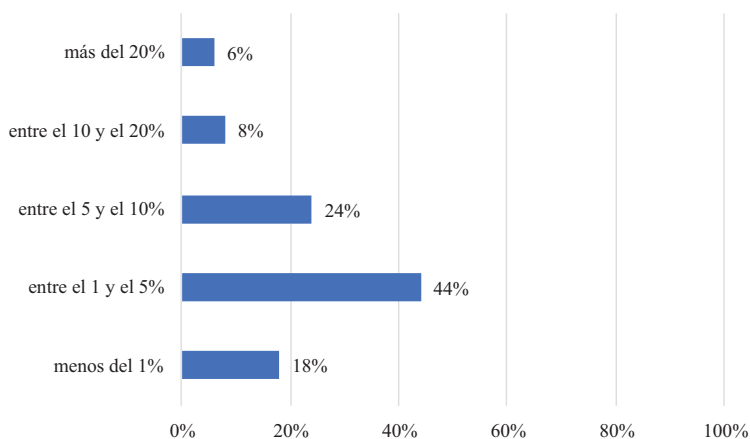


Fuente: Elaboración propia



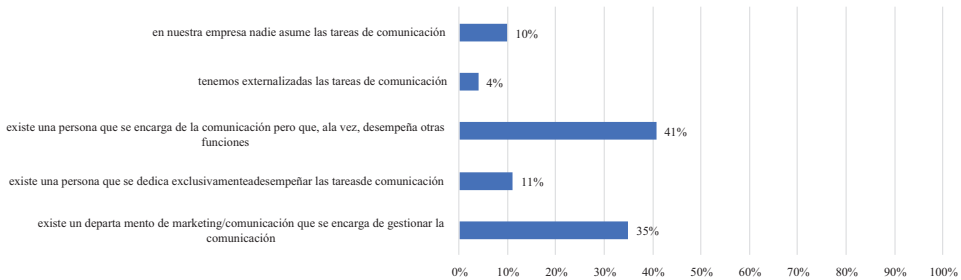
**Gráfico 4: Importancia de la comunicación para las organizaciones.**

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 5: Inversión en comunicación.**

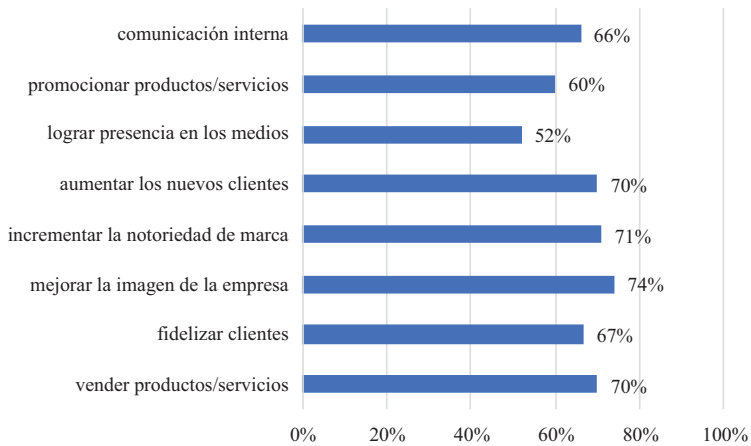
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6: Asunción de las tareas de comunicación.**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 7: Objetivos de la comunicación.**

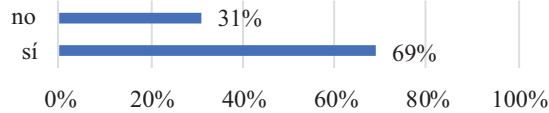


Fuente: Elaboración propia

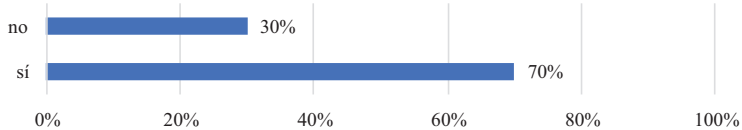
clientes (70%), vender productos/servicios (70%) o fidelizar a los consumidores (67%).

En cuanto al análisis de la gestión comunicacional y más concretamente cuestionados sobre la existencia de planes de comunicación que guíen

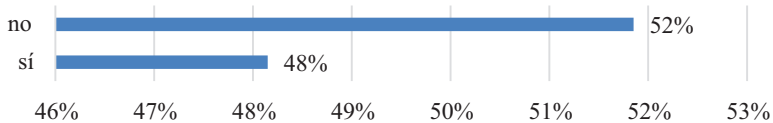
las decisiones y establezcan un marco sobre el que desarrollar las estrategias y acciones comunicativas, el 69% de las empresas encuestadas afirma tener un plan de comunicación (ver gráfico 8), lo que indica que las decisiones no se toman de forma

**Gráfico 8: Existencia de planes de comunicación.**


Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 9: Existencia de planes de marketing digital.**


Fuente: Elaboración propia

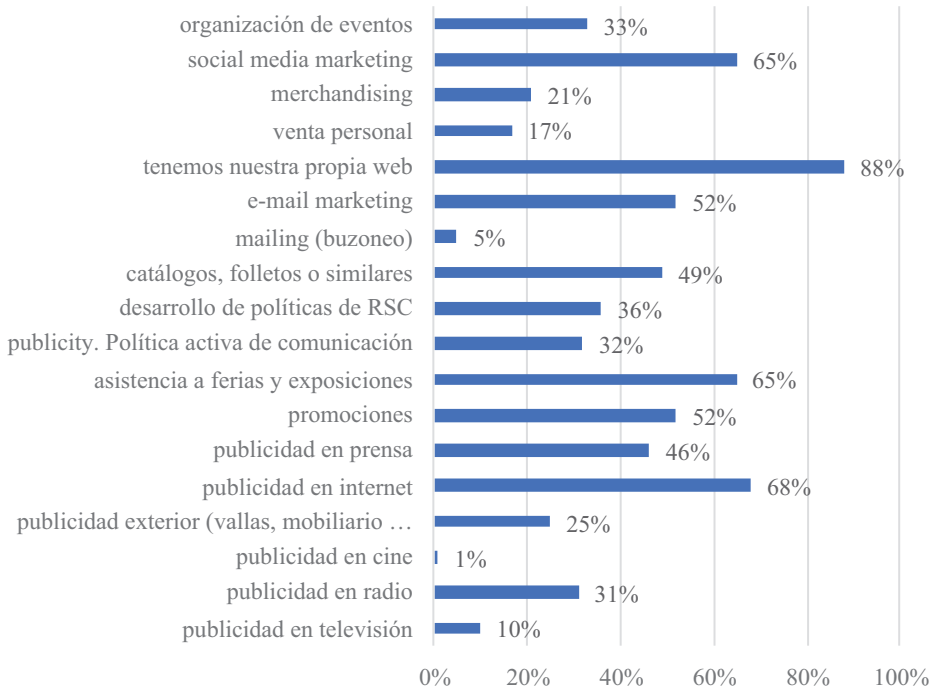
**Gráfico 10: Existencia de planes de marketing digital.**


Fuente: Elaboración propia

intuitiva e improvisada. Lo mismo ocurre con la gestión de las acciones de comunicación digital (ver gráfico 9) que aparecen integradas en planes de marketing digital (70% de la muestra). No ocurre lo mismo cuando se pregunta por la planificación de la comunicación de crisis, siendo tan sólo

un 48% de las empresas las que afirman planificar de manera estratégica esta comunicación, que es vital a la hora de enfrentar una crisis institucional en mejores condiciones (ver gráfico 10).

En cuanto a las herramientas de comunicación que más utilizan (ver gráfico 11) o ponen en

**Gráfico 11: Herramientas de comunicación utilizadas.**

Fuente: Elaboración propia

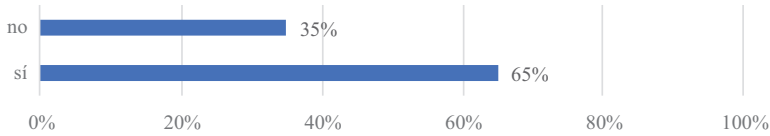
práctica son las relacionadas con la comunicación digital, tales como social media marketing, e-mail marketing, publicidad pagada en internet y contar con una web como canal de comunicación propio las que más implementan en su actividad comunicativa. Si bien también no se olvidan de otras acciones más tradicionales, tales como la asistencia a ferias y exposiciones, la publicidad en prensa, o el desarrollo de promociones.

La última de las cuestiones que se ha medido como indicativa de una correcta gestión comunicativa tiene que ver con la evaluación de las estrategias y acciones que se ponen en práctica (ver gráfico 12). En este caso, el 65% de las

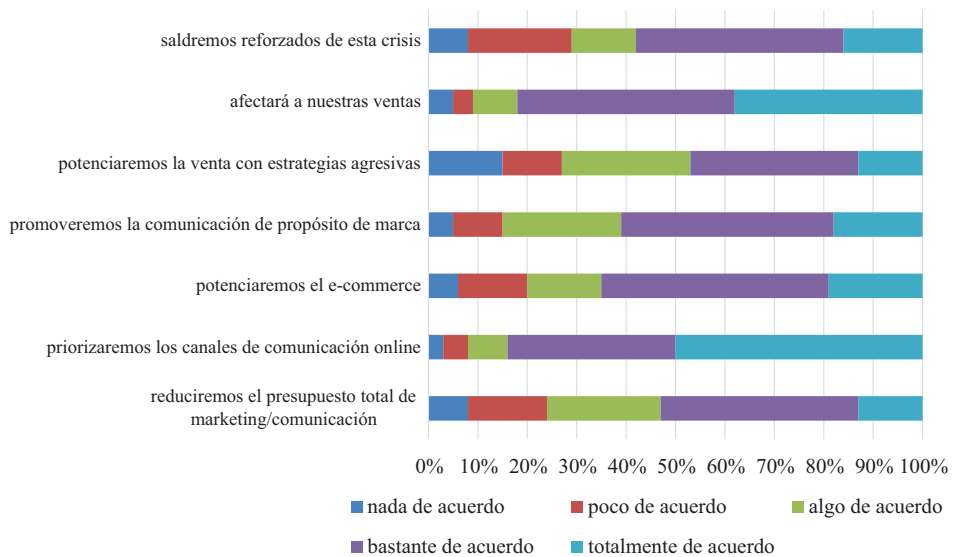
organizaciones encuestadas reconoce poner en práctica acciones que miden la eficacia de las acciones que desarrollan.

Finalmente, se quiso indagar en la visión que tenían sobre los efectos que la crisis está teniendo en su gestión comunicativa y en cómo iban a reaccionar ante la misma desde un punto de vista comunicacional. Para ello se le plantearon una serie de afirmaciones, evaluadas a partir de una escala Likert 1-5 (ver gráfico 13).

De los resultados se desprende que, como medida general, estas organizaciones van a reducir sus presupuestos en comunicación y se priorizará en canales online, potenciando el desarrollo

**Gráfico 12: Evaluación de la comunicación.**

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 13: Percepciones frente a la crisis del Covid-19.**

Fuente: Elaboración propia

del comercio digital a través de plataformas de e-commerce. Desde un punto de vista más táctico, sus comunicaciones se centrarán en promover el propósito de marca, si bien no pierden de

vista el objetivo final de la venta, desarrollando estrategias más agresivas de lo habitual.

Desde un punto de vista positivo se puede entender el último aspecto analizado. Si bien

consideran que esta crisis afectará a sus ventas, las empresas analizadas consideran, en su mayor parte, que saldrán reforzados de la misma.

## 6. Discusión

La crisis del Covid-19 no sólo ha generado una situación crítica desde el punto de vista sanitario, provocando la muerte de miles de ciudadanos y el contagio de cientos de miles de personas, alterando nuestro modo de vida, algo que era impenable hasta hace poco, sino que, desde el punto de vista económico y empresarial, las medidas derivadas del estado de alarma decretado por el gobierno español han colocado a muchas empresas en una situación de gran incertidumbre y en riesgo extremo de desaparición.

Por ello, esta investigación partía de la premisa de que la comunicación debe ser una herramienta estratégica para las empresas (Zerfass *et al.*, 2017; Moreno *et al.*, 2017; Macnamara *et al.*, 2017), siendo esta afirmación especialmente aplicable en situaciones de crisis. Como se afirmaba en la introducción, si para las empresas la comunicación con sus públicos es importante, en la actualidad y en los meses que están por venir, esta actividad debe cobrar una relevancia determinante para su supervivencia. Para Xifra (2020) si una organización tiene que ser visible en tiempos de normalidad, en situaciones de crisis globales deben seguir siéndolo, “no es el momento de desaparecer, sino de mostrar y utilizar todos los recursos” (p. 14).

No invertir en comunicación es un error en el que no pueden caer las organizaciones. Comunicar es desarrollar las relaciones, la publicidad, las relaciones públicas, la comunicación interna y también, hoy día la comunicación digital. Una adecuada gestión de esta herramienta permite no sólo dar a conocer los productos y servicios de una compañía sino gestionar la reputación,

incrementar la visibilidad y mejorar la percepción de los públicos.

Cabrera-Cabrera y Almansa-Martínez (2016) consideran que el éxito organizativo pasa por contar con una comunicación estratégica. Por tanto, esta importancia que parece tener la comunicación como función estratégica en la gestión de las empresas estudiadas, la existencia de profesionales en sus organigramas, así como la inversión en esta actividad evidencian un elevado interés por las políticas de comunicación lo que, a priori, coloca a estas compañías en una buena posición de partida que pueda favorecer su éxito, entendiéndose por éxito afrontar la crisis económica que se avecina en unas mejores condiciones que permitan su supervivencia y su continuidad y, por qué no, su crecimiento. Además, los resultados confirman el peso cada vez mayor que los canales online tiene en la comunicación de las empresas hoy día (Túñez-López *et al.*, 2017). Finalmente, los resultados relacionados con los sistemas de evaluación y control son positivos considerando que en la actualidad las organizaciones apenas evalúan su desempeño en comunicación (Castillo-Esparcia y Villabona-Beltrán, 2018).

## 7. Conclusiones

Con este estudio se ha querido analizar la gestión comunicativa que realizan 276 empresas nacionales de cara a determinar si están en una mejor posición para enfrentarse a la crisis derivada de la situación sanitaria, partiendo de la premisa de que aquellas compañías que pongan el foco en dicha gestión estarán mejor preparadas y tendrán mayores posibilidades de éxito -o por lo menos de mantenerse en el mercado- durante estos tiempos tan complicados para las organizaciones.

Los resultados del estudio de estos indicadores permiten afirmar que las empresas analizadas se colocan, de manera general, en un nivel avanzado

de gestión comunicativa: se trata de organizaciones que gestionan su comunicación desde un enfoque estratégico y planificado. Cuentan en sus estructuras con departamentos o personal específico y disponen de un capital humano de profesionales de la comunicación y si no es así, contratan servicios externos. Por otro lado, destinan recursos económicos a esta función de la empresa, invirtiendo en la actividad comunicativa. Estos dos aspectos ponen de manifiesto dos cuestiones. Por un lado, las acciones que desarrollan están coordinadas y forman parte de un programa estratégico y las decisiones se toman de manera planificada. Por otro lado, la definición de los objetivos de comunicación en estas empresas se centran en los aspectos corporativos vinculados a la gestión de la imagen de las organizaciones y la notoriedad de marca, frente a otros objetivos más de marketing, como pueden ser la promoción y venta de productos.

Además, muchas de las acciones que realizan se implementan en el entorno digital, por lo que están en línea con la corriente actual que pone el foco de la actividad comunicativa en el medio Internet (Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande, 2019), centrándose en acciones de social media (Stelzner, 2019).

Si se profundiza en la percepción que tienen frente a los efectos que la crisis de coronavirus va a tener para las empresas, éstas son realistas. Son conscientes de que sus ventas se verán afectadas de manera negativa, pero son optimistas de cara al futuro y consideran que saldrán reforzados de la misma. Crisis como oportunidad de cambio, tal y como demuestra el hecho de que, si bien tendrán que disminuir su inversión comunicativa, su estrategia priorizará la comunicación digital y la potenciación del e-commerce, lo que permitirá a muchas de ellas llegar a un número mayor de clientes y mejorar sus resultados. En situaciones

de crisis no se puede perder la confianza de los públicos y de los consumidores y para ello, se hacen imprescindibles los comportamientos empresariales vinculados a una correcta gestión comunicativa.

Finalmente, y si nos centramos en las limitaciones del estudio, es evidente que por un lado la muestra y por otro el espacio temporal del mismo suponen dos aspectos a mejorar. En este sentido, sería interesante no sólo incrementar el número de organizaciones que forman parte del estudio sino, especialmente, realizar la encuesta en la actualidad puesto que, ya entrados en el 2021 las empresas españolas siguen asoladas por la crisis derivada de la pandemia sanitaria. Con esto, que se configura como una futura línea de investigación, se lograría que los resultados no mostrasen la situación de manera puntual, sino analizar su desarrollo y evolución en el tiempo. Por otro lado, también sería de interés trasladar el estudio a otros países para establecer una comparativa la situación de corte internacional.

## 8. Referencias

- ANAVE (15 de abril de 2020). *El FMI prevé una contracción de la economía mundial del 3% en 2020 por el COVID-19*. <https://www.anave.es/prensa/ultimas-noticias/2398-el-fmi-preve-una-contraccion-de-la-economia-mundial-del-3-en-2020-por-el-covid-19>
- Arce, O. (2021). *Evolución económica y financiera durante la crisis del Covid-19*. <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/arce110221.pdf>
- BBVA Research (2020). *Situación España. Segundo Trimestre 2020*. <https://www.bbvaes.com/publicaciones/situacion-espana-segundo-trimestre-2020/>
- Blay-Arráez, R. (2010). *Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la comunidad valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación como activo estratégico empresarial* [Tesis doctoral]. Universitat Jaume I. <https://www.tdx.cat/handle/10803/48704>

- Cabrera-Cabrera, M<sup>a</sup>.A. y Almansa-Martínez, A. (2016). El director de relaciones públicas en las grandes empresas españolas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(11), 113-134. <http://doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-07-113-134>
- Carretón-Ballester, M<sup>a</sup>.C. (2010). Actitud y actividad de las empresas alicantinas en la comunicación con sus públicos. En M<sup>a</sup>.C. Carretón-Ballester y E. Ordeix-Rigo (Eds.), *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pp. 86-105). Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
- Carrillo-Durán, M<sup>a</sup>.V. y Tato-Jiménez, J.L. (2008). La comunicación empresarial del siglo XXI. La gestión de los activos intangibles. *Portal de la Comunicación*. <https://elnudociego.wordpress.com/2010/05/19/la-comunicacion-empresarial-del-siglo-xxi-la-gestion-de-los-activos-intangibles/>
- Castillo-Esparcia, A. y Villabona-Beltrán, D. (2018). Evaluación para demostrar la efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los Communication Monitor. *Communication papers*, 7(15), 137-153.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). (2021). *Índice de confianza del consumidor*. [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2021/ICC\\_04-21\\_3319.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2021/ICC_04-21_3319.pdf)
- Costa-Sánchez, C., Tüñez-López, J.M. y Míguez-González, M.I. (2020). Gestión de la comunicación en la Pequeña y Mediana Empresa. Potencial estratégico, filosofía y tendencias. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 26(3), 927- 938.
- De Toro, J. M. (2009). *La marca y sus circunstancias: vademécum de Brand management*. Deusto.
- DIRCOM (2018). *El estado de la comunicación en España*. <https://envios.dircom.org/docs/ECE-2018.pdf>
- Edelman, R. (30 de marzo de 2020). *Brand trust and the coronavirus pandemic*. Edelman. <https://www.edelman.com/research/covid-19-brand-trust-report>
- Fernández, J.D. (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas: nuevas tendencias de Brand management*. McGraw Hill
- Losada-Díaz, J. C. (2009). Los 10 frentes de la comunicación corporativa. *Doxa comunicación*, (9), 145-164.
- Macnamara, J., Lwin, M. O., Adi, A. y Zerfass, A. (2017). *Asia-Pacific Communication Monitor 2017/18. Strategic challenges, social media and professional capabilities. Results of a survey in 22 countries*. <https://www.communication-director.com/facts-figures/asia-pacific-communication-monitor-2017/#.YbNBXC1DnOQ>
- Marín-Dueñas, P.P. (2016). La comunicación empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. *Observatorio (OBS\*)*, 10(1), 151-180.
- Marín-Dueñas, P.P. y Gómez Carmona, D. (2021). La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas. *Ciriec*, (101), 193-225.
- Marín-Dueñas, P.P., Mier-Terán, J.J. y Lasso de la Vega, M.C. (2018). La gestión de la comunicación en la empresa familiar. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (28), 55-78.
- Marín-Dueñas, P.P., Mier-Terán, J.J. y Lozano, J. (2018). La comunicación en las empresas de distribución alimentaria en España: un análisis de las herramientas online y offline. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (45), 55-73.
- Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (2020). *Afiliación última día del mes*. <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/EstadisticasPresupuestosEstudios/Estadisticas/EST8/EST10/EST305/1836>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (2020). *Datos Nacionales de Paro Registrado*. <https://www.sepe.es/HomeSepe/ques-el-sepe/estadisticas/datos-avance/paro.html>
- Monfort, A. y Villagra, N. (2014). *Claves para entender la marca corporativa*. Fe d'erratas.
- Morales-Serrano, F. (2006). *La Comunicación Planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones* [Tesis Doctoral]. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Moreno, Á., Molleda, J.C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M. y Álvarez, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016 - 2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatization, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*. <http://acertacomunicaciones.com/wp-content/uploads/2017/05/LCM-2016-2017.pdf>
- Pérez-Seoane, J. (2011). Estrategias de comunicación textil en la eurorexión Galicia-Norte de Portugal. *Razón y Palabra*, (74).
- Polo, F. y Polo, J. L. (2020). *2a oleada I Barómetro Covid-19 y Marketing en España*. [https://www.asociacionmkt.es/wp-content/uploads/2020/04/I-Baroi%CC%80metro-COVID-19-y-Marketing\\_Good-Rebels-2%C2%AA-oleada-.pdf](https://www.asociacionmkt.es/wp-content/uploads/2020/04/I-Baroi%CC%80metro-COVID-19-y-Marketing_Good-Rebels-2%C2%AA-oleada-.pdf)
- Rodríguez-Fernández, L. y Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El profesional de la información*, 28(5).
- Stelzner, M. (2019). *Social Media Marketing Industry Report*. SocialMedia.



- Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C. y Míguez-González, M. I. (2017). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(1), 921-940.
- Villafañe, J. (2008). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Educación.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/eipi.2020.mar.20>
- Zerfass, A. y Macnamara, J. (2017). Evaluation stasis continues in PR and corporate communication: asia pacific insights into causes. *Communication Research and Practice*, 3(4), 319-334. <https://doi.org/10.1080/22041451.2017.1275258>
- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. y Verhoeven, P. (2017). *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries*. EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin. <http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/2018/03/ECM-2017-Ten-Starting-Points-Visualisation-Social-Bots-Benchmarking-Communication-Trends-Strategic-Communication-Public-Relations-PR.pdf>