

# CREACIÓ D'UN GABINET DE PREMSA I COMUNICACIÓ

Cooperativa SOM\*



# ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ .....	2
2. ELECCIÓ DEL SECTOR .....	3
3. DEFINICIÓ D'EMPRESA.....	4
3.1. Auditoria de comunicació .....	5
3.2. Comparativa del sector i estudi de la situació de la competència.....	7
3.3. Propostes concretes. Planificació de necessitats .....	8
4. DEFINICIÓ DE GABINET .....	9
4.1. Plantejament de les necessitats de treball.....	9
4.2. Estructura i personal precís per cobrir els serveis.....	10
4.3. Organigrama.....	11
4.4. Les relacions amb els mitjans.....	11
4.5. Gestió de mitjans .....	13
4.6. Els serveis adaptats a l'entorn de la comunicació digital.....	14
5. COMUNICACIÓ INTERNA/EXTERNA DE LA ORGANITZACIÓ .....	15
5.1. Comunicació Interna .....	15
5.2. Comunicació Externa .....	16
6. LA COMUNICACIÓ DE CRISI .....	17
6.1. Actuació davant de la crisi sanitària del Covid-19 .....	19
7. CONCLUSIONS .....	20
8. FONTS D'INFORMACIÓ .....	21

## **1. INTRODUCCIÓ**

Aquest projecte analitza el Gabinet de Comunicació que té la cooperativa del sector cultural SOM i se'n proposa un model actualitzat, profitós i significant per a l'empresa. La comunicació corporativa d'una empresa és molt important per tal de mantenir una bona relació amb els treballadors, els clients del producte i les empreses competidores que formen part del mateix mercat. Es considera interessant l'elecció d'una empresa d'àmbit català que fomenta la cultura de forma renovada i digitalitzada. Cal dir que la comunicació corporativa era una necessitat històrica de la cooperativa, tant internament com externament, i tot i que s'ha treballat durant molts anys, únicament en té un d'experiència i amb una persona com a encarregada d'aquesta secció de l'empresa.

L'aposta per un Gabinet de comunicació eficient, potent i transparent és fonamental per una cooperativa del sector cultural i és cada cop més important per veure l'evolució i la gestió de l'empresa. La Direcció General i el Consell Rector han apostat cada vegada més per una secció dedicada exclusivament a la comunicació corporativa, tenint en compte les dimensions de l'organització i amb la premissa que la comunicació corporativa ha de transmetre els valors i la responsabilitat de l'empresa.

Un altre motiu pel qual s'ha escollit analitzar aquesta empresa és la fusió de les seves cinc cooperatives en una sola, SOM, fet que dona valor i magnitud a l'organització.

El treball s'inicia amb una explicació del sector empresarial escollit i amb la definició i una breu història de l'empresa seleccionada. Es planteja una auditoria de comunicació, una anàlisi de la situació actual de l'empresa i la competència i es proposa el gabinet de comunicació així com un pla de comunicació de crisi, tan rellevant en un moment com l'actual, en motiu de la COVID-19.

## **2. ELECCIÓ DEL SECTOR**

SOM és una cooperativa catalana que forma part del sector empresarial. Aquest grup cooperatiu es dedica a la cultura, la comunicació i l'edició. Per tant, SOM es considera una empresa cultural.

El sector cultural és un tipus de sector en el qual les empreses i institucions que en formen part tenen com a principal activitat econòmica la producció i distribució de béns culturals amb ànims lucratius.

Segons l'*Anuario de Estadísticas Culturales 2019*, estadística oficial del Ministerio de Cultura y Deporte, les empreses que tenen com activitat principal la cultura ascendeixen a 122.673, el que representa un 3,7% de les empreses del *Directorio Central de Empresas* (DIRCE). Aquest tipus d'empreses donen treball a un total de 690.300 persones, un 3,6% de l'ocupació total a Espanya en la mitjana del període anual.

Pel que fa a la localització d'aquestes empreses culturals, la majoria es concentren a la Comunitat de Madrid amb un 22%, seguit de Catalunya amb un 20,1%, Andalusia amb un 13,2% i la comunitat Valenciana amb un 9,6%.

Respecte al consum, segons una enquesta del Ministerio de Cultura y Deporte, la despesa total dels espanyols en béns i serveis cultural és de 274,60 euros per persona i 682,50 euros per llar, el que suposa un total de 12.714,3 milions d'euros. Això sí, cal destacar que la Comunitat Foral de Navarra (348€), Comunitat de Madrid (321,2€), Castella i Lleó (314,3€), Comunitat Valenciana (312,5€), Illes Balears (280,7€) i Regió de Murcia (275,8€) són les comunitats que superen la despesa mitjana per persona.

### **3. DEFINICIÓ D'EMPRESA**

*SOM* és la cooperativa catalana líder en els sectors de la cultura, l'edició i la comunicació. La cooperativa té el seu propi relat, que cal mencionar: 'Per les històries que t'emocionen. Som cultura. Per la informació que necessites. Som periodisme. Pel plaer que et mereixes. Som cuina. Per les experiències que vols. Som viatges. Pel món que t'espera. Som futur'. Aquesta definició en format storytelling explica molt bé el perquè de l'empresa. Treballa per construir una indústria cultural forta, viva i al servei de la societat i uns mitjans de comunicació lliures i crítics. Aglutina algunes de les marques més importants del país dedicades a la producció de continguts culturals, editorials i audiovisuals en diferents formats. Entre totes les seves marques, compta amb 89 treballadors. La seva seu es troba al carrer Premià 15, a Barcelona.

*SOM* compta amb cinc cooperatives: Som Sàpiens Publicacions, l'editorial Som Ara Llibres, la productora audiovisual Som Batabat, la cooperativa de serveis a tercers Som Nova 2003 i l'editora de premsa local Som Contrapunt. La cooperativa Som Sàpiens Publicacions s'encarrega dels productes següents; Sàpiens, Petit Sàpiens, Cuina, Receptes by Cuina, Descobrir i Experiències. Som Ara Llibres gestiona Ara Llibres i Amsterdam. Les altres marques són La Casa dels Clàssics, Bernat Metge, les capçaleres dels diaris Som, Atlas of the Future i Batabat. Cal destacar que el grup cooperatiu fou el principal accionista del diari Ara fins a l'any 2012. *SOM* forma part del Grup Empresarial Cooperatiu Clade, el primer grup cooperatiu de l'economia social catalana que s'encarrega d'agrupar les cooperatives més potents del país.

La cooperativa neix l'any 2016 amb la voluntat d'unir-se per fer-se més forta i implicar la societat catalana en la construcció d'una indústria cultural sòlida i potent. Abans d'anomenar-se '*SOM*', la cooperativa va treballar durant tretze anys sota el nom 'Grup Cultura 03' i sempre amb l'objectiu de crear productes culturals i de comunicació.

*SOM* disposa d'un Consell Rector responsable de les decisions estratègiques i és votat pels socis i sòcies de la cooperativa cada quatre anys. L'empresa té les

seccions necessàries que garanteixen el seu bon funcionament: l'apartat administratiu i de relacions humanes, l'apartat publicitari, l'apartat de serveis a tercers, l'apartat de subscripcions, l'apartat de creació de continguts i l'apartat dedicat a la comunicació corporativa. Així doncs, el gabinet de comunicació el forma únicament una periodista, la Margalida Mengual.

Així doncs, la cooperativa ha anat transformant-se i ha seguit un camí ascendent i de creixement fins al dia d'avui. És una empresa que té molt en compte la Responsabilitat Social Corporativa i que des del seu naixement fins a l'actualitat, té com a principals valors i objectius l'eficiència, la rendibilitat i la transparència.

### **3.1. Auditoria de comunicació**

SOM compta amb un gabinet de comunicació des de l'any 2019. Per tal de proposar un gabinet oportú i adequat a les necessitats comunicatives de la cooperativa cultural, es considera necessari analitzar les eines de comunicació utilitzades fins ara a l'empresa, així com els canals i els mitjans per aconseguir els objectius. Es pretén mesurar l'efectivitat de la comunicació, conèixer si els missatges i les informacions arriben a l'audiència i quin efecte provoquen. L'objectiu principal és detectar les fortaleses i les debilitats, i a partir d'aquí, dissenyar un pla de comunicació específic, eficaç i adaptat a cada una de les cooperatives que conformen l'empresa de SOM.

És fonamental conèixer el context en el qual l'empresa va crear el gabinet de comunicació i els factors externs que han pogut afectar al desenvolupament de la comunicació de l'empresa durant aquest últim any. És un moment adequat per oferir nous productes culturals de qualitat, ja que amb el permís de la crisi sanitària que estem travessant, la indústria cultural estava en auge i les revistes de cada cooperativa de SOM s'apropaven al milió d'exemplars venuts durant cada any. Té 31.000 subscriptors a les seves publicacions i gairebé 3.000 punts de venda i distribució.

L'editorial Ara Llibres, que l'any 2019 fou número 1 en vendes en no-ficció en català, té la competència directa de *Grupo Planeta*, *Penguin Random House*, *RBA* i el grup

*Enciclopèdia*. Pel que fa a Atlas of the Future, ocupa la 2a posició a Catalunya, Espanya i Llatinoamèrica i sol té per davant al diari del País i té com a competència directa a *Wired* i *Open Future*. La Casa dels clàssics, l'apartat dedicat a la literatura clàssica, és líder en el sector i té per darrere a *Gredos*, *Penguin Clásicos* i l'*Editorial Barcino*. La revista CUINA i la seva web és líder en el sector gastronòmic i té al seu darrere a *Planeta Gastro*, *Saber Cocinar*, *Cocina* i *Tapas*. La revista *Descobrir* també és líder, en aquest cas del sector editorial turístic, i té com a competència les revistes *Viajes National Geographic*, *ABC Viajar*, *El viajero* i *Viajar*. Les revistes *Sàpiens*, *Petit Sàpiens* i *El món d'ahir* són líders en el sector d'història i competeixen al mercat amb *Historia National Geographic*, *Historia y vida*, *La aventura de la historia* i *Muy historia*.

Durant l'any 2019, SOM presenta els següents projectes: neix SomMartorelles, la capçalera en paper al Vallès Oriental, es publica el primer llibre de bibliòfil de Miquel Barceló titulada *Àurea Dicta*; 6 títols d'Ara Llibres i Amsterdam entre els més venuts de Sant Jordi 2019 i la Casa dels Clàssics presenta la col·lecció Bernat Metge. Aquests nous projectes es difonen a través del perfil particular de cada una de les cooperatives a les xarxes socials d'Instagram, Twitter i Facebook i mitjançant una *newsletter*, adreçada tant al consumidor final (el lector) com a la indústria cultural i la competència del sector. És evident que falta una difusió per part del perfil de SOM i una campanya publicitària de cada un dels projectes en qüestió.

Es presenta una taula DAFO amb aspectes a tenir en compte per l'organització i que el Pla de comunicació té molt presents. Es contempla Internet i el procés de digitalització que està patint tot el sector cultural.

<b>DEBILITATS</b>	<b>AMENACES</b>	<b>FORTALESES</b>	<b>OPORTUNITATS</b>
Procés de digitalització	Quantitat de productes	Storytelling de SOM	Possibilitat de fusionar-se amb la cooperativa Abacus

Història de la marca	Grau d'interès de la cultura als més joves	Producció de continguts de qualitat	Inici de campanyes ads a les diferents RRSS.
Autoestima de la cooperativa	Tirada de les revistes i diaris SOM (adaptar-se al model digital)	Fusió empresarial de les 5 cooperatives	Monitorització de les xarxes a través d'eines com Hootsuite

### 3.2. Comparativa del sector i estudi de la situació de la competència

Per tal de realitzar un projecte adequat a les necessitats de la futura cooperativa SOM es té molt en compte totes les altres marques que són competència directa de l'empresa i que poden servir per generar nous missatges i valors. L'objectiu principal del pla de comunicació a confeccionar és que SOM sigui capaç d'escriure la seva pròpia història i generar un relat que li permeti construir i explicar la seva marca a diferents públics.

Cal destacar la marca *Prisa*, que la seva principal aposta gira entorn la solidesa econòmica, és a dir, la garantia de futur, el lideratge al món hispà i portuguès, la globalitat (en 23 països) i l'afinitat al poder. Pel que fa a *Penguin Random House*, té com a principals valors la comunitat pròpia que ha generat, l'estratègia digital i el bon disseny web. També el lideratge mundial. El *Grup 62* té diversitat de productes, visibilitat dels èxits i un bon lideratge en català. L'empresa *Enciclopèdia Catalana* té història, un passat remarcable, fet que li dóna un grau de credibilitat extra. També té productes de qualitat i de prestigi al mercat. La revista CUINA té com a competència directa la marca *ets el que et menges* i la secció *Comer* de la Vanguardia.



Tenint en compte que *SOM* és una empresa relativament nova i que per tant, no té tanta història com altres, ha de fer visibles els èxits i potenciar el cooperativisme i la transparència, valors que diferencien l'empresa respecte a d'altres del mateix sector.

### **3.3. Propostes concretes. Planificació de necessitats**

Els objectius principals que tindrà l'empresa *SOM* es divideixen entre interns i externs. Els objectius interns fan referència a la millora de la seva productivitat, el benestar dels treballadors i els mètodes interns de treball. Per tant, s'assenyala com a claus: fomentar el sentiment de pertinença a la cooperativa *SOM*, augmentar l'autoestima de la marca *SOM* i generar les eines necessàries per a una màxima optimització dels recursos. Els objectius externs estan relacionats amb aconseguir un posicionament social o polític de l'organització i/o dels seus dirigents. Així doncs, es pretén generar un relat de la cooperativa verídica, creïble, proper, emotiu i motivador. És fonamental la creació d'una imatge de qualitat, transparent, eficient i que doni confiança, credibilitat i fortalesa. La necessitat primordial del nou pla de comunicació és posicionar la marca *SOM* com a líder.

Es fa una segmentació del públic entre extern i intern, tal com va fer l'empresa en el seu pla de comunicació de l'any passat. El públic intern està conformat pels treballadors/es, els socis/es, els col·laboradors/es, els anunciants i clients actuals i els consumidors i subscriptors actuals. L'extern el completen els anunciants i els clients potencials, els consumidors i subscriptors potencials, les institucions i VIPS, els periodistes i mitjans de comunicació i els prescriptors.

Els eixos estratègics del pla de comunicació que es presenta en el següent apartat tindrien tres divisions clares: una a curt termini, una altra a mig termini i una a llarg termini, que englobaria tot l'any 2020 o del mes de juny fins a l'estiu de l'any 2021.

## **4. DEFINICIÓ DE GABINET**

### **4.1. Plantejament de les necessitats de treball**

Actualment, al consumidor ja no li importa únicament el producte o servei que ofereix una empresa, sinó que també vol conèixer a l'empresa: la seva naturalesa, els valors que representa, la seva forma de fer les coses o com són les persones que hi treballen. Per tal de fer això i satisfer les demandes dels consumidors el millor és tenir un gabinet de premsa i comunicació. *SOM* va crear el seu propi gabinet de comunicació l'any 2019, però es tracta d'un gabinet extremadament petit, ja que està configurat per una única persona. El fet d'augmentar el gabinet de comunicació contribuirà en la millora de la comunicació del grup cooperatiu, que es traduirà en grans beneficis per a una empresa de les dimensions de *SOM*, com per exemple:

- Mostrar la identitat de l'empresa de manera objectiva i professional
- Tenir una major presència als mitjans de comunicació
- Establir vincles amb periodistes i tota mena d'especialistes del sector de la cultura
- Refermar als socis, clients, proveïdors i col·laboradors
- Arribar i atreure a nous públics

En definitiva, aquest nou gabinet de premsa i comunicació permetrà al grup cooperatiu *SOM* tenir una personalitat social que sigui més distintiva i que augmentarà la competitivitat de l'empresa. Per tant, la inversió en ampliar aquest gabinet de premsa i comunicació és una inversió que generarà retorn a l'empresa, ja que pot contribuir en l'objectiu final de l'empresa: augmentar els ingressos.

## **4.2. Estructura i personal precís per cobrir els serveis**

En un grup tan important com *SOM*, que aglutina fins a 5 cooperatives diferents dins del món de la cultura catalana, resulta imprescindible la creació d'un gabinet de comunicació que sigui capaç de garantir un funcionament homogeni en totes les seves línies de treball. El fet de tenir tantes marques sota un mateix grup genera la necessitat de crear una imatge de marca amb la qual s'identifiquin totes i cadascuna de les empreses que en formen part, sent la comunicació -tant interna com externa- un element fonamental en aquest procés.

*SOM* compta amb un total de 89 treballadors que es distribueixen entre les 5 cooperatives que formen part del grup. D'aquests 89 treballadors només un, la periodista Margalida Mengual, forma part del gabinet de comunicació, sota el càrrec de Cap de Comunicació. De fet, el gabinet de comunicació de l'empresa es va crear fa només un any i se centra bàsicament en tasques de Comunicació Corporativa.

Per tal de garantir un bon creixement de l'empresa, comptar amb una imatge de marca reconeguda, tenir una major presència als mitjans de comunicació, atraure a nous clients i refermar els actuals, és molt difícil que una sola persona s'encarregui de dur a terme totes les tasques necessàries dins d'un gabinet de comunicació, almenys en una empresa d'aquestes característiques. D'aquesta manera, caldria ampliar el gabinet de comunicació actual i establir unes jerarquies noves.

El nou gabinet de *SOM* comptarà amb la inclusió de Laura Hortal, actual cap de recursos humans, que ajudarà a aconseguir l'equilibri necessari entre la comunicació externa i la comunicació interna. Actualment, dins de l'organigrama de *SOM* l'apartat de la comunicació i el de RRHH es troben separats i això dificulta l'homogeneïtat de les accions comunicatives de l'empresa. Situant na Laura Hortal i la Margalida Mengual com a responsables de la comunicació interna i externa, respectivament, i facilitant el contacte entre elles a través d'un espai comú on desenvolupar les tasques pròpies del gabinet, millorarà la comunicació global. Les seves accions seran supervisades pel director general de l'empresa, Oriol Soler.

Tot i l'ampliació del gabinet amb la inclusió de Laura Hortal, encara caldria afegir-hi més noms per poder cobrir totes les necessitats. En l'apartat de la comunicació

interna seria la mateixa cap de RRHH l'encarregada de fer arribar als treballadors tot allò que han de saber: redacció de correus, convocatòria de reunions, establiment de prioritats... És important que es mostri propera amb els treballadors per tal de garantir un bon ambient i la sensació d'estar treballant conjuntament amb un mateix objectiu.

Quant a la comunicació externa, sota la direcció de Margalida Mengual, caldria afegir un parell de treballadors, com a mínim, encarregats de donar difusió als productes de SOM. L'ideal seria comptar amb tres treballadors que ajudin na Margalida a expandir la marca, però tenint en compte les dimensions actuals del gabinet, amb dos treballadors al seu servei en podrien tenir prou: un encarregat de les relacions amb els mitjans de comunicació, rodes de premsa, gestió d'esdeveniments i protocol i un altre encarregat de gestionar les xarxes socials i el web de la cooperativa. La comunicació i coordinació entre totes les parts del gabinet serà fonamental, especialment dins el grup de treball de la comunicació externa, per tal d'assegurar que el missatge que vol transmetre l'empresa arriba de manera adequada als mitjans i als clients, tant actuals com potencials.

### 4.3. Organigrama



### 4.4. Les relacions amb els mitjans

Pel que fa a les relacions amb els mitjans, el fet de ser la cooperativa líder a nivell cultural a Catalunya facilita les coses. Actualment, la relació de *SOM* amb els mitjans catalans és bona, ja que té una col·laboració entre el diari La Vanguardia -el diari català amb major tirada- i la Revista Cuina, mitjançant la qual et pots subscriure a una de les dues publicacions i et regalen la subscripció a l'altra publicació. A més, el grup ara anomenat *SOM* va ser fins a l'any 2012 el principal accionista del diari Ara, amb qui va crear l'editorial *Ara Llibres* que actualment és competència única de *SOM*.

Més enllà dels enllaços i les bones relacions amb aquestes dues empreses de comunicació a Catalunya, també és necessari mantenir una bona relació amb la resta de mitjans del país. D'aquesta manera, tant els mitjans amb qui es tracta com la mateixa cooperativa *SOM* retroalimenten la creació, promoció i consum de la cultura catalana, generant un benefici per a totes les parts. Així doncs, cal tenir contacte directe, freqüent i cordial amb els principals grups de comunicació amb impacte a Catalunya: Grup Godó (La Vanguardia i RAC1, principalment), Editorial Prensa Ibérica (El Periódico, Regió 7 i Diari de Girona), la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, el diari El Punt Avui i La Xarxa Audiovisual Local.

La cooperativa *SOM* serà l'encarregada de tractar amb tots aquests mitjans a través del seu gabinet de comunicació, en comptes de dividir aquesta tasca entre totes les marques que en formen part. D'aquesta manera es contribueix a la creació d'una imatge de marca i el nom *SOM* guanya en prestigi. Així doncs, serà el gabinet de comunicació de *SOM*, en nom de la marca que sigui (Som Sàpiens Publicacions, Som Ara Llibres, Som Batabat, Som Nova 2003 o Som Contrapunt), l'encarregat de relacionar-se amb els mitjans de comunicació, escriure notes de premsa, convocar rodes de premsa i esdeveniments, etc.

Es convocarà a la premsa sempre que hi hagi informació interessant que calgui compartir, com l'organització d'un determinat esdeveniment d'alguna de les marques, la publicació d'un nou llibre, la presentació d'un determinat projecte amb repercussió mediàtica o en cas d'una crisi. En tots els casos, la informació haurà de ser enviada a tots els mitjans amb l'antelació i llenguatge adequats.

#### **4.5. Gestió de mitjans**

Com s'ha explicat en el punt anterior, es tractarà amb els principals mitjans de comunicació d'àmbit català, mantenint una relació freqüent i cordial i convocant-los sempre que alguna de les marques de *SOM* tingui alguna cosa rellevant a dir o presenti un projecte nou d'abast mediàtic. L'encarregat de parlar amb els diferents mitjans i convocar-los quan calgui formar part del gabinet de comunicació i ho farà sempre en nom de la cooperativa *SOM*. La cordialitat i fluïdesa amb què es pretén que es treballi amb aquests mitjans hauria de permetre que les comunicacions arribin de manera adequada i amb temps suficient perquè es puguin organitzar.

A més a més, des de *SOM* s'hauria d'impulsar algun projecte de col·laboració nou amb algun d'aquests mitjans per tal de contribuir al creixement de la marca i arribar a un major nombre de persones. De la mateixa manera que existeix la col·laboració entre la revista *Cuina* i el diari *La Vanguardia*, que facilita la subscripció a totes dues publicacions, s'hauria d'arribar a un acord de característiques semblants amb l'editorial *Ara Llibres*. L'acord, sigui amb *La Vanguardia* o amb qualsevol altre diari que hi estigui interessat, podria facilitar el regal d'un llibre setmanal/mensual al client a través de la seva subscripció al diari. En cas que s'arribés a un acord d'aquest tipus amb *La Vanguardia*, que ja ofereix la subscripció a la *Revista Cuina* a partir de la subscripció al diari, la proposta podria ser la d'oferir, per un euro més del preu del diari, un llibre de l'editorial *Ara Llibres*.

Un altre acord interessant podria tenir lloc amb alguna televisió, preferentment *TV3* per repercussió, amb qui es pugui fer un pacte de col·laboració entre una de les empreses i un programa de la casa. Seguint l'exemple de la *Revista Cuina*, seria bo parlar amb *TV3* per oferir-los, per exemple, una col·laboració amb el seu programa "Cuines". D'aquesta manera s'aconseguiria arribar a molt més públic, creixeria la marca *SOM* i tant *TV3* com la mateixa cooperativa contribuirien a la producció i promoció de programes d'aquest tipus, tan populars a nivell espanyol.

#### 4.6. Els serveis adaptats a l'entorn de la comunicació digital

Pel que fa a la comunicació digital la feina feta fins ara és prou bona, però millorable en alguns aspectes. Gairebé totes les marques de SOM, incloent-hi la cooperativa en si, tenen una bona pàgina web, agradable, intuïtiva, amb un disseny actual i útil per a l'usuari. També tenen perfils a Twitter i Facebook on permeten la interacció amb els clients i actualitzen la informació. Però tant el grup SOM, com algunes de les seves marques (Sàpiens i El Món d'Ahir), no tenen perfils en una de les xarxes més importants avui en dia i més utilitzades per part dels joves: Instagram.

Cal fomentar la creació de comptes d'Instagram per a *Sàpiens* i *El Món d'Ahir*, ja que actualment és una de les millors eines de promoció d'un producte. El caràcter artístic de la plataforma, molt visual i amb diverses maneres d'oferir contingut (*feed*, *stories*, directes i IGTV), permet a les empreses arribar de manera molt personalitzada als seus clients. Totes dues publicacions tenen un contingut molt atractiu i que cridaria molt l'atenció a Instagram, així que seria una molt bona eina de promoció i s'aconseguiria arribar a una branca de públic jove que potser no té cap altra manera de descobrir les revistes.

Per descomptat, seguint la línia de la creació d'una imatge de marca potent, caldria crear un Instagram propi de la cooperativa SOM que aglutini totes les accions rellevants de les seves empreses. Tenir una imatge corporativa potent passa per fer gala de tot allò positiu que té la marca i Instagram és un lloc ideal per exposar-ho. Seguint en la mateixa línia, s'hauria de buscar noves comunitats (*millennials*) i engegar una campanya als que tingui uns perfils marcats com a *target* principal.

## **5. COMUNICACIÓ INTERNA/EXTERNA DE LA ORGANITZACIÓ**

### **5.1. Comunicació Interna**

La comunicació interna se centra en el capital humà i és el procés comunicacional on s'integren els dirigents d'una organització amb tots els nivells de treballadors d'aquesta mateixa organització.

El principal objectiu serà implicar en el projecte empresarial a tots els membres de l'organització, creant un clima de treball cordial i de confiança que contribuirà al fet que totes les persones de l'organització es trobin còmodes, se sentin implicats i motivats amb el projecte empresarial. Per aconseguir això, es duran a terme les següents accions:

- Crear una bústia d'idees i suggeriment per tal d'establir una comunicació interna més fluida.
- Crear un grup intern de Facebook i WhatsApp.
- Engregar nucli de treball compartit en plataformes que ho faciliten com Trello o Slack.
- Formacions en contingut audiovisual un cop al mes per a tots els treballadors.
- Actualitzar el llibre d'estil i elaborar un manual de marca de SOM
- Realitzar reunions internes de manera periòdica.
- Elaborar comunicacions internes: revistes, butlletins, etc.

Creiem que el procés de comunicació interna no ha de ser un procés en unidireccional, sinó que la participació de totes les parts serà bona per satisfer les necessitats de tothom i crear un bon ambient. Per tant, creiem que és molt important que la retroalimentació o *feedback* es produeixi per ambdues parts.

En definitiva, creiem que les mesures proposades ajudaran a millorar la comunicació interna de l'empresa i, a més, totes aquestes mesures contribuiran a enfortir la cultura corporativa.



## 5.2. Comunicació Externa

La comunicació corporativa és la que configura la imatge social de l'empresa, pel que és necessari desenvolupar i definir polítiques de comunicació que siguin capaces de contribuir en un major coneixement de l'empresa i una valoració positiva d'aquesta empresa per part de la societat.

Per tal d'aconseguir aquests objectius, el nou gabinet de comunicació durà a terme les següents accions:

- Augmenta la presència als mitjans de comunicació de Catalunya, les Illes Balears i la Comunitat Valenciana mitjançant la difusió de notes de premsa i notícies.
- Organitzar rodes de premsa quan es produeixin situacions d'interès informatiu, per tenir més presència als mitjans de comunicació.
- Elaborar invitacions per enviar als mitjans de comunicació quan hi hagi un acte informatiu.
- Realitzar notícies i notes de premsa per ser publicades a la pàgina web perquè siguin accessibles per als ciutadans (públic) i els periodistes (mitjans de comunicació).
- Mantenir un contacte periòdic amb els periodistes mitjançant reunions.
- Actualitzar amb regularitat els diferents perfils de l'empresa a les xarxes socials.
- Elaborar reportatge als diaris *SOM* sobre cooperativisme.
- Explicar què és la marca *SOM* a través de tots els mitjans possibles i amb l'objectiu d'arribar al màxim de gent possible.

## **6. LA COMUNICACIÓ DE CRISI**

Actualment, la cooperativa catalana SOM no té un Pla de Comunicació de Crisi, un comportament que sorprèn, ja que qualsevol empresa pot veure's afectada per una crisi que podria afectar al negoci. Per exemple, aquesta cooperativa es podria veure afectada per diferents tipus de crisis:

- **Corporativa:** Amenaça a tota la companyia, ja que es deteriora la seva imatge.
- **De servei:** Els consumidors individuals es veuen afectats per un comportament dolent per una part d'alguna àrea de l'empresa.
- **De producte:** Alguna de les característiques dels productes oferts és inadequada.
- **De procés:** Els processos interns relacionats amb qualsevol etapa productiva pateixen alteracions rellevants.
- **D'influència externa:** Deguda a factors ambientals i econòmics.

En el cas que es produeixi qualsevol de les crisis esmentades, el Gabinet de Comunicació hauria d'estar preparat per afrontar-la, pel que elaborarà un Pla de Comunicació de Crisi.

Primerament, es definirà un *gabinet de crisi*, que s'encarregarà d'afrontar i resoldre qualsevol crisi. Aquest gabinet estarà compost per una sèrie de persones específiques que tindran molt ben definides les seves responsabilitats i funcions durant el període de crisi:

- El president o director de l'empresa
- Un responsable de premsa
- Un responsable de relacions externes
- Un responsable de comunicació interna

Pel que fa a l'actuació del gabinet de crisi, creiem que l'ideal seria que aquest gabinet utilitzés una estratègia concreta, independentment del tipus de crisi i del context. L'estratègia més adequada seria la que es denomina com a "proactiva" i que es basa en informar abans de que sorgeixi la demanda. Creiem que aquest tipus d'estratègia seria la més adequada, ja que permetria a la cooperativa liderar el flux informatiu de la situació, és a dir, tenir el control.

A més, hi haurà unes directrius clares sobre com haurà d'actuar l'empresa davant d'una situació de crisi:

- No especular amb la informació
- No mentir
- No minimitzar el problema o fer com que no existeix
- Mantenir informats als mitjans de comunicació i al públic
- Posar en marxa les mesures necessàries per solucionar la crisi

Per tal de combatre qualsevol de les crisis esmentades, creiem que ideal seria que s'utilitzessin dos estris de comunicació capaços d'arribar al públic de la cooperativa i als mitjans de comunicació:

- **Els comunicats.** Es podran trobar a la web de la cooperativa i tots els comunicats estaran signats per l'Oriol Soler, director general de l'empresa, i per la Margalida Mengual, cap de comunicació.
- **Les rodes de premsa.** Per a realitzar les rodes de premsa es triarà a la cap de comunicació, la Margalida Mengual, com a portaveu.

A més d'aquests dos estris comunicació, també s'utilitzaran altres com les xarxes socials i la web corporativa, però tindran un paper més secundari.

## 6.1. Actuació davant de la crisi sanitària del COVID-19

Casualment, aquest any la cooperativa catalana, igual que gairebé la resta del món, s'ha hagut d'enfrontar a una crisi catalogada "d'influència externa", ja que ha sigut una pandèmia provocada pel coronavirus Covid-19. Durant el confinament, que va durar des del 15 de març fins al 2 de maig, els esforços de la cooperativa es van centrar en tres aspectes principalment:

- **Ser útils a les seves comunitats:** han creat la campanya *#somcasa*, sota la que han anat naixent moltes iniciatives de tots els planetes de SOM (des del butlletí diari *#lahistoriaacasa* de Sàpiens, el *#jocuinoacasa* del Cuina, etc.).
- **Ser útils a la societat:** van crear el projecte Llibreries Obertes per salvar les llibreries mentre estaven tancades, suposo que el coneixes.
- **Ser útils als treballadors/s i socis/es de SOM:** han mantingut una comunicació interna activa sobretot a través del butlletí intern, ja sigui per enviar comunicats amb les decisions preses degut a la situació, per enviar consells durant el confinament, etc. A part d'organitzar una assemblea informativa amb tothom.

Tot i que considerem que SOM ha sabut afrontar la crisi creiem que hi ha diversos aspectes que es podrien millorar i/o afegir.

Per una banda, creiem que hi ha hagut una manca de promoció de la campanya *#somcasa* per part de la cooperativa SOM, ja que les publicacions promocionals les ha fet cada cooperativa (Cuina, Sàpiens, etc.) des del seu propi perfil.

Per una altra banda, el nostre gabinet de comunicació hagués optat per realitzar una *Newsletter*, dirigida als subscriptors que la tenen activada i als treballadors, en la qual s'informés sobre els números de la campanya i la seva evolució.

## **7. CONCLUSIONS**

La realització del gabinet de comunicació per a la cooperativa *SOM*, així com l'anàlisi que s'ha dut a terme del sector en el qual es troba l'empresa i dels plans de comunicació anteriors que s'havien realitzat, han servit per veure la importància que té la comunicació corporativa en una empresa. Tenir un equip de treball dedicat a la comunicació interna i externa és una eina important i necessària per a potenciar el producte i fer-lo arribar tal com volen els consumidors i segons les necessitats particulars de cadascú. S'ha après a investigar i dur a terme un procés de recerca, tant per descobrir la planificació i directrius de l'empresa *SOM* com també per reconèixer els valors d'altres marques importants en l'àmbit cultural.

Per dur a terme un gabinet de comunicació és fonamental fer un procés de documentació extern a la cooperativa i observació d'altres casos; els tres membres del grup s'han implicat i han elaborat el projecte com si es tractés d'un encàrrec del director general de l'empresa. S'ha tingut en compte el Pla de comunicació presentat al juliol del 2018 i les opinions personals de la DIRCOM actual, Margalida Mengual, que han estat de gran ajuda per saber les mancances del gabinet actual i per arribar a la conclusió que, encara que cada organització té unes dimensions i uns pressupostos ajustats, és necessari tenir un pla de comunicació eficient i que sigui el full de ruta per als mateixos treballadors.

En un moment tan complicat com aquest, a causa la COVID-19, es considera que el Gabinet de comunicació proposat estaria totalment preparat per funcionar. Els responsables han de tenir clara la ideologia, la marca *SOM* i el manual de marca perquè són els valors més adequats per generar *engagement* amb els consumidors i també amb els publicistes. El manual de comunicació de crisi i el protocol a seguir també s'han considerat rellevants a l'hora de confeccionar el gabinet i encara més en aquest 2020, en el qual la societat es troba sotmesa en una crisi de grans dimensions.

Per acabar, el grup de treball destaca que és interessant i profitós per a totes les empreses dur a terme una auditoria de comunicació anual, sigui a càrrec del propi gabinet de comunicació o encarregada a una empresa externa especialista en

anàlisi comunicatiu. Aquesta valoració i avaluació professional pot ser molt valuosa per modificar el pla de comunicació i per veure quines han estat les parts que han funcionat millor o bé les que es plantejaven claus en un primer moment i no han acabat funcionant.

## **8. FONTS D'INFORMACIÓ**

### **Documents**

- Documents oberts de SOM - Organigrama 2020 i presentació SOM 2020 treballadors.
- Accés al pla de comunicació de l'any 2017 i al pla de comunicació del 2019.
- Materials de l'assignatura de "Gabinets de Premsa i Comunicació":
  - *Del Gabinete de Prensa al Gabinete de Comunicación*
  - *Creación y Organización del Gabinete de Comunicación*
  - *El gabinete de comunicación on-line. Nuevos retos, nuevos horizontes.*
  - *El gabinet de comunicació online*
  - *Los 10 errores que he cometido como Community Manager*
  - *La gestión de las crisis en las redes sociales*
  - *Los instrumentos de trabajo de los gabinetes de comunicación*
  - *Gabinetes de Prensa y Comunicación. Las crisis*
  - *Parte Comunicación Interna y Externa*
  - *Código deontológico y comportamiento profesional.*

### **Persones**

- Entrevista a la Cap de comunicació de SOM, Margalida Mengual.
- Entrevista a la redactora cap Carme Melià de CUINA.

### **Web**

- Pàgina web de SOM: <https://som.cat/>
- Xarxes socials de SOM:
  - Twitter: [https://twitter.com/som\\_cultura](https://twitter.com/som_cultura)
  - Facebook: <https://www.facebook.com/somlaculturadetots>
  - LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/som-la-cultura-de-tots>

## **Llibres**

- Losada, José Carlos. Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas. Barcelona: UOC, 2010.