

31 de diciembre de 2012

Joaquín Muñoz D'Ocón



Presenta:

Caso



ÍNDICE

0. Prólogo.	pag. 4
1. Diagnóstico.	pag. 6
2. Enunciación del problema.	pag. 10
3. Objetivos de comunicación.	pag. 12
4. Estrategias, acciones y presupuesto.	pag. 12
5. Bibliografía.	pag. 19

31 de diciembre de 2012

31 de diciembre de 2012

PRÓLOGO

En primer lugar, gracias a los directivos de esta compañía naviera por permitir a un Dircom analizar su situación comunicativa empresarial. Me llamo Joaquín Muñoz D'Ocón y mi actividad profesional con ustedes se enfocará en 3 vertientes: planificar, dirigir y coordinar todas las herramientas y técnicas de comunicación y de gestión de intangibles empresariales que puedan beneficiarles, tanto a nivel interno como a nivel externo, mediante el seguimiento de un estrategia definida con la intención de fortalecer la imagen y reputación de esta naviera. Para ello empezaremos por la elaboración de un documento. De un Documento de Identidad, donde encontraréis redactados conceptos claves como cultura corporativa, la misión (qué es) o visión (hacia donde se dirige), para servir de guía en el establecimiento de coherencia en la imagen corporativa que váis forjando en un contexto en el que el receptor lo crea a través de sus experiencias (inputs). Pero sobretodo, tras el correspondiente diagnóstico que elaboro será necesario confiar en el plan de acción propuesto, para mejorar vuestra imagen a través de distintos recursos comunicativos, ya que el destacable acontecimiento sucedido en los últimos días y acribillado ferozmente por los medios de comunicación urge la toma de medidas. Seguro que os preguntáis ¿qué va a pasar con los activos de la compañía si el problema no se soluciona? Entiendo vuestra preocupación, un sector como el vuestro que tiene un crecimiento anual del 20% se está viendo amenazado por las navieras americanas. Sin más dilación recorramos juntos estas páginas.

31 de diciembre de 2012

31 de diciembre de 2012

1. DIAGNÓSTICO

1.1 Identidad

1.1.1 Historia

La historia de Costa Crociere (Costa Cruceros) comienza en 1854 bajo el nombre de su fundador "Giacomo Costa fu Andrea" y se distinguió hasta tal punto en el comercio de tejidos y de aceite de oliva entre los mercados de Génova y de Cerdeña, que muy pronto tuvo que dotarse de una flota para el transporte de mercancías en todo el mundo. En los años 30 comenzó la tradición de bautizar a los barcos con los nombres de la familia: Federico (1931), Eugenio y Enrico (1934), Antonietta, Beatrice y Giacomo (1935). Después de la 2ª Guerra Mundial la destrucción de la flota italiana de pasajeros, la demanda siempre creciente del tráfico de pasajeros, la crisis económica y el flujo migratorio atrajeron la atención de la familia Costa al sector del transporte de pasajeros en las rutas transatlánticas. A diferencia del resto de armadores, Costa tuvo la sagacidad de mirar más allá de las circunstancias temporales de la emigración y anticiparse a la demanda de este medio de transporte por parte de clase medio-alta emergente. En 1947, el "Maria C" empezó a satisfacer las exigencias de los primeros pasajeros, y en el mismo año la empresa Giacomo Costa fu Andrea se convierte en "Linea C". Desde entonces es destacable la botadura de barcos de lujo, con aire acondicionado en la primera y en la segunda clase (siendo pioneros) y de ambientes confortables y elegantes, un servicio impecable de gran hospitalidad, confort y recetas de la mejor tradición mediterránea, caracterizando su estilo italiano. Estilo que llega al máximo de la representatividad en las instalaciones, en la decoración y en las líneas arquitectónicas, siendo esto muy admirado hoy todavía por sus clientes. Giò Ponti, director de la revista Domus, dedicó su atención al tema naval resaltando los aspectos arquitectónicos y decorativos de la flota Costa. Poco a poco la "Linea C" se va fijando cada vez más en los cruceros hasta que de botar tantos, la compañía pasa a denominarse "Costa Crociere".

Más recientemente, en 1997 la propiedad de la empresa pasa de forma paritaria a la compañía americana Carnival (50%) y a la inglesa Airtours (50%), manteniendo inalterada su identidad de empresa italiana. Se crea un importante plan de inversiones y crecimiento de la flota, con la previsión de 13 nuevos barcos entre 2000 y 2012, por un total de 5.500 millones de euros. Existen varias razones para esta expansión: abrir un nuevo mercado, con barcos diferentes y únicos, de diseño

31 de diciembre de 2012

espectacular; un nuevo concepto de empresa enfocado en la innovación y la excelencia de la flota y sus servicios. El “Producto Costa” se reafirma como representativo del “made in Italy” en el mundo en palabras de sus directivos. Costa Crociere entra en el tercer milenio con un programa de desarrollo de su capacidad de acogida que le permitirá mantener su posición de líder en un sector del mercado europeo en continua expansión. Una flota cada vez más moderna que, en los últimos años, y según los directivos, “navega por los mares llevando a todo el mundo la bandera de la marina italiana, el estilo de la hospitalidad italiana, y que es un escaparate incomparable de la corrientes artísticas de Italia”. Desde abril de 2003 Costa Crociere pertenece a Carnival Corporation & Plc, el mayor grupo de cruceros del mundo. Al grupo Costa Crociere S.p.A. pertenecen las marcas AIDA Cruises (líder en el mercado alemán con 5 barcos en servicio y 4 en proyecto) e Iberocruceros (que opera en el mercado español con 3 barcos). En total el grupo cuenta con 27 barcos en servicio y 9 en proyecto, ofreciendo 250 destinos diferentes cada año en el Mediterráneo, Norte de Europa, Caribe, Sudamérica, Emiratos Árabes, Lejano Oriente, Océano Índico y Mar Rojo. Además, Costa Cruceros es colaborador oficial de W.W.F. Italia en materia de protección de las ecoregiones marinas del Mediterráneo, las Grandes Antillas y Brasil. Por todo ello, el organismo italiano RINA le otorgó la Certificación B.E.S.T. 4, un sistema integrado de excelencia en cuatro áreas: Responsabilidad Social (SA 8000), Medioambiente (UNI EN ISO 14001), Seguridad (OHSAS 18001) y Calidad (UNI EN ISO 9001).

Actualmente la compañía se enfrenta a la crisis del hundimiento de uno de sus barcos emblemáticos, el Costa Concordia.

1.1.2. Proyecto empresarial

Costa Cruceros, filial del grupo Carnival Corporation & plc, líder mundial en el mercado de cruceros, con barcos y cruceros tanto suyos como de otras compañías absorbidas como Iberocruceros o AIDA Cruises, es un grupo turístico y compañía naviera con bandera italiana que consta de 15 cruceros Costa, que tienen por misión dar una experiencia de gran encanto en tanto a comodidad y placeres de las vacaciones desde distintas temáticas. Su visión es internacionalizarse y espectacularizar sus cruceros para continuar siendo la líder naviera en:

31 de diciembre de 2012

- Pasión por el Cliente
- Recursos Humanos
- Trabajo en equipo
- Innovación y creatividad
- Resultados Financieros
- Ética

1.1.3. Cultura corporativa

Sus 15 barcos con capacidad para más de 40.000 pasajeros en total, tradicionalmente estaban posicionados en el segmento lujo, pero actualmente están girando hacia el mercado de masas, tematizándolos. En vez de funcionar como filiales en donde la oferta se ha diferenciado comunicativamente por ser empresas diferentes funcionan como un grupo donde dicen ser, además de cruceros de lujo, cruceros pensados para personas más jóvenes y de menos poder adquisitivo. Para todos ellos tienen un “estilo Costa” que, en resumidas cuentas, tiene por finalidad convertir a sus huéspedes en los mejores partners de su crecimiento, atendiendo principalmente a clientes y a colaboradores de Costa, que son el principal recurso para hacer felices a sus huéspedes. Dicen conocer las exigencias de sus huéspedes y cuáles son sus funciones: servir a sus huéspedes cuidando mucho el detalle y demostrar siempre un gran espíritu de iniciativa, gran entusiasmo y orgullo en todo lo que hacen.

1.2 Imagen

1.2.1. Imagen funcional

Al observar cómo funciona la empresa a todos los niveles, observamos como su funcionamiento como compañía naviera de estilo italiano absorbe las posibles variaciones de imagen de cada una de sus líneas de negocio (cada crucero), quedando determinadas por el coste y ruta que tienen. Su comportamiento queda determinado por su visión de ser líderes, apostando por lograr que las funciones de la empresa operen con el más elevado sentido de servicio, tanto hacia el "cliente interno", inversores, como hacia el

31 de diciembre de 2012

“huésped Costa”, consumidores. Y aunque transmiten una gran calidad en la decoración y servicios de sus cruceros, recientemente se ha visto que las decisiones de sus empleados no giran entorno a sus valores, por lo que últimamente se han visto más orientadas hacia los inversores que hacia los consumidores. El ejemplo son barcos impresionantes pero carentes de salvavidas para sus pasajeros, y con tripulación poco formada para situaciones de crisis, así como un capitán irresponsable.

1.2.2. Autoimagen

Como apuntaba anteriormente, en su cultura corporativa no todos los valores propuestos en su identidad son asumidos. Aquí se destacan los que se vieron afectados tras el incidente del Costa Concordia: competencia, diligencia, lealtad y moralidad.

1.2.3. Imagen intencional

Se observa que la imagen que fuerzan al transmitir a sus públicos es la de profesionalidad, espectacularidad, la de una gran compañía, de estilo italiano, innovadora y pionera, posicionada no sólo al segmento de lujo sino al mercado de masas, con una gran oferta y un pasado reflejado en su logo (que no en su nombre, pues atiende únicamente a cuando se centraron en los cruceros y no en los viajes transatlánticos, siendo este último el origen de la compañía como es hoy en día). También con sus silencios “online” transmiten poca seguridad en sí mismos. Lo último dicho hace referencia a la mala gestión de la comunicación en el naufragio del crucero Costa Concordia, pues generó una crisis comunicativa en las redes sociales. Aún hay decenas de pasajeros y tripulantes desaparecidos y Carnival Cruises, compañía emparentada con la nave italiana, anunció un descuento de 30% para próximos viajes. La consecuencia: miles de mensajes en Twitter sobre esta oferta. Algunos difunden el descuento, otros lo critican debido a que el tema todavía es muy sensible. En tanto, la página de Facebook de la empresa, con más de un millón de seguidores, deja de informar el 19 de enero, dejando de actualizarse por una cantidad de tiempo no establecida. Según “Social Media Influencia”, la empresa siempre ha sido “muy progresista” en medios sociales. Sin embargo, esta última reacción en Facebook puede ser considerada “inconsistente”. De hecho, en Twitter, no se ha vuelto a mencionar que están “de luto”, y se están manejando muy mal estos espacios sociales. En cuanto a

31 de diciembre de 2012

los no clientes, todo lo dicho puede verse matizado cuando reciben todos los inputs en conjunto, tanto los de las experiencias positivas de gente que ha estado en sus cruceros como la actitud crítica que promueven los medios de comunicación respecto al Costa Concordia. Puede llegar a hacerse por ese segmento de población que no ha pisado sus cruceros una comparación del hundimiento del Costa Concordia con el famoso hundimiento del Titanic. Y las comparaciones son desastrosas porque frente a las heroicas horas finales del Titanic, con su valiente capitán, pasajeros elegantes que no pierden la compostura, músicos amenizando la muerte y las heladas aguas del océano (bastante mitificado, pero imagen al fin y al cabo), por comparación tenemos los valores que transmite Costa Cruceros de los ingredientes de su hundimiento, comparables a los del naufragio económico (actitud crítica de los medios), con inputs como: barco gigante y hortera, lleno de piscinas, casinos y escayolas imitando mármol, que encalla a pocos metros de la costa por el capricho de acercarse más; un capitán cobarde que huye dejando al pasaje; una tripulación sin preparación suficiente; gente arrojándose a la desesperada; una treintena de muertos y desaparecidos y hasta una amenaza de desastre ecológico, y todo por una maniobra “idiota” para saludar a la familia al pasar (estilo italiano).

2. ENUNCIACIÓN DEL PROBLEMA

Tras el hundimiento del Costa Concordia, la imagen de Costa cruceros, así como de Carnival Corporation en menor medida, se ha visto tocada. Los activos dañados de su imagen se corresponden con los de su imagen funcional, pues, atendiendo a los escándalos del anterior primer ministro italiano o a la crisis económica que golpea especialmente a Italia, el estilo italiano que resume su filosofía y que entienden sus directivos de ser líderes, es la historia viva de la pérdida de valores. Otros comportamientos que apoyan esto son los de los empleados poco profesionales que tiene, los cuales han disminuido la percepción de la calidad del servicio (y han sacado a la luz la falta de ética además) que ya se había descrito en el diagnóstico, haciendo que la compañía pierda reputación, credibilidad, seguridad como naviera en general. Declaraciones como las que el presidente de derecho marítimo del colegio de abogados de Barcelona, Jaime Rodrigo, realizó después del naufragio, hacen pensar que la compañía no tenía asumidos en su visión de ser la naviera líder los valores propuestos en su identidad, salvo el de obtener los mejores resultados financieros: “(...)En el mundo del crucero hay mucho negocio a bordo, como las cenas y fotos con el capitán, y

31 de diciembre de 2012

que algunas compañías (refiriéndose a Costa Cruceros) prefieren contratar a capitanes que sean grandes relaciones públicas que buenos navegantes”. Costa Concordia ha demostrado la búsqueda irracional de competitividad, el intento de optimizar ganancias al buscar empleados menos eficientes pero que aceptan bajos salarios (siendo su primera estrategia de crisis de comunicación culpar al capitán del navío), minimizando equipos de seguridad e ignorando ejercicios y simulacros por no ser aparentemente rentables. En sus comportamientos corporativos no se fortalecieron protocolos que aseguraran que las operaciones ocurrirían como se supone debían ocurrir. Y, más allá del “estilo Costa” de la cultura corporativa, que los empleados se ven obligados a asumir para trabajar en ella, y de la personalidad corporativa que la compañía pretenda forjar, con las culpabilizaciones y sus campañas publicitarias y mensajes a sus grupos de interés (familias de fallecidos, inversores, medios de comunicación, clientes potenciales) es evidente la gran diferencia entre el hundimiento del Titanic con el “¡Sed Valientes!” de Smith a sus hombres y los pasajeros del Titanic, y el hundimiento del Costa Concordia con el “¡Suba a bordo, Coño!” del capitán Gregorio María Di Falco desde la capitanía marítima de Livorno al capitán del Costa Concordia (Schettino). La surrealista conversación telefónica entre el capitán del barco y el comandante del puerto de Livorno, en la que primero mintió al afirmar que se encontraba a bordo y luego, tras descubrirse el engaño, desobedeció la orden de regresar al buque para organizar las tareas de salvamento reflejan, más allá de que los profesionales del mar hayan perdido sus valores, que según la lógica del sistema, dichos valores no tienen razón de ser, por lo que a la hora de ocupar un cargo, se aprecian mejor otros aspectos (capacidad de relaciones públicas por ejemplo) hasta llegar el momento en que dichos valores de responsabilidad por el cargo se pierden totalmente.

En resumen, la cultura corporativa de la naviera es la de una compañía fría y distante, con múltiples culturas en su haber, donde en su visión estratégica se refleja una falta de concordancia de sus valores con su visión, existiendo un caso punzante de escándalo y generador de desconfianza, buscando beneficios antes que las personas visto por los grupos de interés y donde además de sus activos de imagen, se ha visto afectado su recurso de comunicación de crisis al no saber como proceder.

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Los objetivos, siendo ya más escueto en esta parte del informe, deben ser la apuesta por tres componentes esenciales, pues el eje estratégico que debe mover a la compañía no sólo es aumentar el valor para los accionistas (y así no seguir con pérdidas en la bolsa) sino también para todos los grupos de interés de Costa Cruceros, lo que implica involucrar realmente a los empleados con una base más profunda, accionistas y, también a familiares de fallecidos y medios de comunicación al cumplir con su responsabilidad y actuar por sí misma y no cuando ya no queda más remedio. Estos tres componentes son:

1. Liderazgo: volver a generar confianza.
2. Personas: facilitar el mejor trato a sus huéspedes e inversores.
3. Innovación de marca: entablar relaciones y fuertes vínculos con la marca.

4. ESTRATEGIAS, ACCIONES Y PRESUPUESTO

1. **Objetivo: volver a generar confianza.**

Estrategia de liderazgo: manifestar un profundo pésame y hacer ver su responsabilidad social de compañía líder.

ACCIONES

- A CORTO PLAZO. La compañía no se ha pronunciado correctamente, y aunque tendrá que indemnizar tarde o temprano a los afectados, debe comunicar con urgencia que a cada uno de ellos va a devolver los billetes comprados así como montar un evento público en el que de manera controlada les indemnice por las lesiones o familiares fallecidos en dicha tragedia marítima. PRESUPUESTO: 10.000 euros.
- A CORTO PLAZO. También vía online pues el naufragio del crucero Costa Concordia generó una crisis comunicativa en las redes sociales. Aún hay decenas de pasajeros y tripulantes desaparecidos y Carnival Cruises, compañía emparentada con la nave italiana, anunció un descuento de 30% para próximos viajes. La consecuencia: miles de

31 de diciembre de 2012

mensajes en Twitter sobre esta oferta. Algunos difunden el descuento, otros lo critican debido a que el tema todavía es muy sensible. En tanto, la página de Facebook de la empresa, con más de un millón de seguidores, dejó de informar el 19 de enero, dejando de actualizarse por una cantidad de tiempo no establecida. Según “Social Media Influencia”, la empresa siempre ha sido “muy progresista” en medios sociales. Sin embargo, esta última reacción en Facebook puede ser considerada “inconsistente”. De hecho, en Twitter, no se ha vuelto a mencionar que están “de luto”, y se están manejando muy mal estos espacios sociales. Por tanto deben volver a retomarse estos canales, explicando las causas de lo acontecido y generando en esa comunicación los valores aspiracionales de que son una empresa que se preocupa por los ciudadanos y apuesta por el medioambiente (ellos contrataron los servicios de extracción de petróleo, en concordancia con su visión de ética de empresa líder).
PRESUPUESTO: 10.000 euros.

- A MEDIANO/LARGO PLAZO. En esa misma línea deben revisarse los manuales de comunicación de crisis, para actuar con mayor rapidez en futuras crisis.
PRESUPUESTO: 2.000 euros.
- A MEDIANO PLAZO. Lanzar notas de prensa en las que, mientras se informa de lo acontecido, se recuerde que el barco es el medio de transporte más seguro. Por este motivo, se vuelve imprescindible recordar el protocolo y las normas de seguridad que debe cumplir el sector, de las más exigentes del sector de transporte. Aprovechar también en estas notas de prensa para anunciar que están innovando en el diseño de sus barcos para evitar futuros hundimientos. PRESUPUESTO: 10.000 euros.
- A CORTO/MEDIANO PLAZO. Comunicar mediante un evento, notas de prensa, notas a los inversores y accionistas, vídeos empresariales y en su publicidad que están trabajando en la puesta en marcha de nuevos equipos de detección para seguir en la línea de innovación en seguridad, equipos como el de la empresa Manexmar88, empresa balear dedicada a I+D+i en tecnología naval, con vocación por la mar y sensibilizada con las vulnerabilidades ecológicas y la seguridad en la navegación, que ha patentado en España un sistema de pilotaje automático evasivo (PAE) que, según aseguró el director general de la compañía, Joan Bendito, “habría detectado la roca

31 de diciembre de 2012

contra la que colisionó el Costa Concordia y se podría haber evitado el accidente mediante una maniobra evasiva”. PRESUPUESTO: 500.000 euros.

- A CORTO PLAZO. Aprovechar para comunicar, en la actual presión mediática, que es colaborador oficial de W.W.F. Italia en materia de protección de las ecoregiones marinas del Mediterráneo, las Grandes Antillas y Brasil. Esto se puede realizar en los patrocinios que realice, así como en las relaciones informativas, ya que actualmente despierta gran expectación mediática. En definitiva introducir pequeñas comunicaciones positivas en el gran número de comunicaciones negativas. PRESUPUESTO: 50.000 euros.

2. **Objetivo: facilitar el mejor trato a sus huéspedes e inversores.**

Estrategia de apuesta por las personas: reposicionar los principios del “estilo Costa”. Gestión basada en la marca.

El sector de los cruceros marítimos está cambiando muy deprisa en los últimos años, atrayendo el interés de las compañías americanas por hacerse con su control. Las nuevas estrategias de gestión han dado lugar a productos y servicios que han permitido aumentar la visibilidad de las compañías competidoras, al ofrecer soluciones más personalizadas para satisfacer sus necesidades emocionales: auténticas experiencias únicas. Sin embargo en Costa Cruceros, tras el escándalo mediático, existe una dificultad para dar respuesta a estas oportunidades ya que los distintos cruceros corren el riesgo de hundirse todos por la mala cultura, experiencia-marca, gestionada por la compañía naviera y difundida por los medios. El deseo de volver a acercarse a sus clientes con la confianza de antaño se ve en peligro por la percepción de la naviera como excesivamente orientada en exclusiva a los beneficios. Resolver por tanto, esa brecha generada entre la identidad/imagen que se pretende emitir y la cultura corporativa percibida debe resolverse con una posición diferente dentro del sector de viajes de crucero. Se debe fijar una amplia investigación y formación interna y externa con miles de entrevistas y cursos para comunicar que a pesar de los fracasos, impulsada por sus orígenes la compañía seguirá hacia delante, innovando y pensando en las personas, ofreciendo el mejor trato y preocupándose por la sociedad.

31 de diciembre de 2012

ACCIONES

- A MEDIANO PLAZO. Unificar las distintas imágenes corporativas de sus barcos ya que cada una de ellas tiene un carácter diferenciador: una personalidad, comportamiento y cultura. Esto se debe a la existencia de barcos con carácter italiano más marcado y barcos con carácter internacional más marcado. Además, no todos tienen la falta de profesionalidad del Costa Concordia, por lo que es necesario un “estilo Costa” común a todos ellos. Se debe redefinir por tanto, y sobre todo, el orden de las pautas del estilo Costa, ya que es más importante, por ejemplo, cuidar la seguridad y bienestar de los huéspedes que ir siempre impecables, o tranquilizar a los mismos que conocer sus deberes y estilo Costa (se supone que si leen esto es porque deben conocer su estilo), al contrario de lo que muestra las antiguas pautas del estilo Costa, aquí detalladas:
 1. Nuestro uniforme y nuestro aspecto tienen que ser impecables.
 2. Conozcamos perfectamente nuestros deberes y el contenido del “Estilo Costa”.
 3. Actuemos de tal manera que la máxima limpieza y orden estén garantizados. La protección de los bienes de Costa también forma parte de nuestra responsabilidad.
 4. Cuidemos personalmente la seguridad y el bienestar de nuestros huéspedes.
 5. Saludemos a los huéspedes con una sonrisa cordial (incluso por teléfono), con un saludo formal y con un lenguaje corporal positivo. Cada vez que sea posible, dirijámonos a los huéspedes con su nombre.
 6. Llevemos a cabo el servicio solicitado realizándolo con habilidad perfecta.
 7. Tomemos cualquier pedido de ayuda de nuestros huéspedes, como si fuera personal y tratémoslo como tal.
 8. Ocupémonos personalmente de cualquier reclamación de los huéspedes y asegúremonos de hacer todo lo posible para tranquilizarlos.
 9. Controlemos la satisfacción de los Huéspedes después de haber llevado a cabo el servicio.

31 de diciembre de 2012

10. Recordemos siempre que al final son nuestros huéspedes quienes pagan nuestro sueldo.

La reeducación de los empleados debe realizarse poco a poco, ya que en la experiencia-marca se centra el valor de la compañía y deben estar preparados para actuar en cualquier situación. PRESUPUESTO: 50.000 euros.

- A LARGO PLAZO. Crear una escuela de capitanes de navío, y comunicarlo con publicidad comercial y corporativa, webs, eventos y acciones below the line que generen publicity, y una estética en definitiva que indique cambio y compromiso. Recordar que la primera estrategia de Costa Cruceros fue culpar al capitán del navío hundido. Ciertamente no es fácil llegar a capitanear un crucero como el Costa Concordia, y precisamente por eso, además de las aptitudes, capacidades y méritos propios, seguramente tiene mucho que ver la solvencia económica de las familias que pueden invertir en estudios y formación. Ése el primer factor que frena o ayuda a encumbrar a muchos profesionales en todos los sectores, siendo en unos casos un factor más determinante que en otros. Por lo que en el compromiso de dar lo mejor y de que no se vuelva a repetir por tener a los mejores profesionales, se becará y potenciará el descubrimiento de capitanes de cruceros con valores serios. PRESUPUESTO: 5.000.000 euros

3. **Objetivo: entablar relaciones y fuertes vínculos con la marca.**

Estrategia: Innovación de marca.

ACCIONES

- A CORTO/MEDIANO PLAZO. Los valores de la compañía de cruceros se engloban en su italianidad, la cual llevan por bandera (concepto aglutinante de familia, valorativa concepción del trabajo, marcada tendencia a la religiosidad, modo de vida poco ético, cuna de la mafia, dirigentes poco confiables, país en crisis) pero en el panorama actual económico-social, y dado que Costa Cruceros opera a nivel global, distinguir su oferta naviera por italiana no es una ventaja competitiva, por lo que su función debe pasar a ser la de promotora de la contratación de sus servicios como grupo o

31 de diciembre de 2012

compañía y dejar a cada barco como imagen corporativa individual. Se debe reducir la comunicación de la marca de Costa Cruceros, acortándolo a su anterior denominación, rediseñando la marca a “Linea C”, a sus orígenes, con valores más serios, y potenciar la imagen de cada barco, pues la compañía que opera a nivel mundial tiene barcos con cultura española, alemana, oriental, etc. además de que sus cruceros insignia tienen diferentes personalidades y recorren rutas muy dispares por todo el mundo bajo temáticas también muy dispares. Dejar que los barcos hablen por sí solos y no por boca de la desvalorizada “Costa Cruceros”. La “Linea C” es una apuesta por sacar a la luz la magnífica flota de la naviera. Por supuesto, acciones como el rediseño de la marca “Linea C”, eventos que lo anuncien, catálogos y toda la comunicación en la que aparece el citado nombre requerirá un alto presupuesto. PRESUPUESTO ESTIMATIVO: 10.000.000 millones de euros.

- A MEDIANO PLAZO. Comunicar tranquilidad a los inversores y accionistas para que no se produzcan más caídas en bolsa. Con pérdidas entre 90 y 95 millones de dólares (alrededor de 70 millones de euros) y caídas del 18% en bolsa, y puntas de hasta un 30%, el impacto inmediato sobre sus cuentas es evidente. Para tranquilizar a los mercados es necesario dar una visión de futuro, y esa visión pasa por erradicar todo signo visible de italianidad y del actual modo de gestión en su modo de comunicar, el estilo, con una seriedad al más puro estilo británico, siguiendo con la línea de cambio de nombre. Y por supuesto, transparencia en las comunicaciones, adelantándose a los cambios inmediatos que se van a producir. Permitiéndoles, mediante reuniones de accionistas, votar la nueva línea de negocio y sus dirigentes. Se debe tener en cuenta que lo más probable es que se imputen a los dirigentes de Costa Cruceros por no dotar a los barcos de las medidas de seguridad exigidas por ley. Por lo tanto, debemos negociar con ellos las pautas para corregir su política, sus discursos sobre todo, forzándolos a declarar públicamente en nombre propio o con el antiguo nombre de la compañía de la que nos hemos desmarcado (nos desvinculamos del problema), cambiar su política económica y que asuman sus responsabilidades. Decir

31 de diciembre de 2012

en todo momento que “Linea C” (Line C) se siente muy descontenta por la actuación de sus anteriores dirigentes. En caso de que los imputados utilizaran el nombre actual podemos amenazarles de que los acusaremos por falsedad de datos. Se les premiará por su buena conducta con dinero, en acuerdos en los pasillos de los tribunales, oculto a los medios de comunicación, así como la posibilidad de volver a la compañía cuando la marea se calme.

PRESUPUESTO: 50.000.000 euros o cero euros si no son imputados, ya que se engloba en la acción anterior de rediseño de marca.

- A MEDIANO PLAZO. Escuchar al cliente en sus necesidades para mejorar la oferta, entablando relaciones y fuertes vínculos con la marca de cada barco. Cada barco tendrá su propia web desde la que opinar, mandar fotos, participar en concursos (en aquellos barcos que por su personalidad sean más propensos a este tipo de acciones), verlo por webcam en sus recorridos. Se lanzará una revista mensual a los canales de nivel interno de los barcos y de las agencias de viajes, en la que se publicarán sugerencias, cartas satisfactorias, fotos del público en sus instalaciones, etc. Se podrán ganar billetes para cruceros, dirigiendo a los ganadores a un determinado barco, por ejemplo al neoRomántico si es una pareja recién casada, o al Classica de “Linea C” si es una pareja jubilada. Para solteros jóvenes y aventureros tendríamos el Voyager, y para turismo gay el Victoria por su ambiente más chic. PRESUPUESTO: 1.000.000 euros.

5. BIBLIOGRAFÍA

COSTA CRUCEROS. “Historia”. *Costacruceros.es* [en línea]. Roma.

http://www.costacruceros.es/contents/corporate/STORIA_COMPLETA_E.pdf [Consulta: 18 de febrero del 2012].

COSTA CRUCEROS. “Nuestros valores”. *Costacruceros.es* [en línea]. Roma.

<http://www.costacruceros.es/B2C/E/Corporate/The+company/aboutourselves/ourvalues/ourvalues.htm> [Consulta: 18 de febrero del 2012].

COVADONGA, López. “La crisis del Concordia no afecta al sector”. *La opinión de Málaga: Málaga*. [en línea]. Editorial Prensa Ibérica: 22 de enero del 2012.

<http://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2012/01/22/crisis-concordia-afecta-sector/479029.html> [Consulta: 18 de febrero del 2012].

EFE. “Costa Cruceros calcula en 93 millones de dólares los daños por el naufragio”. *7 Días: Roma* [en línea]. Fundación Macroeconodata Inc, Madrid: 16 de enero del 2012.

<http://www.7dias.com.do/app/article.aspx?id=114280> [Consulta: 18 de febrero del 2012].

LYNCH, Don, y MARSCHALL, Ken. “Titanic, una historia ilustrada”. Ediciones grupo B, Barcelona (1999). ISBN 978-84-406-8569-8.

MILLÁS, Juan José. “Desgobierno”. *El país*, Madrid: 20 de enero del 2012.