



Modalidad Abierta y a Distancia

# Itinerario 2: Comunicación Organizacional Dirección de Comunicación Estratégica

Guía didáctica

Facultad de Ciencias Sociales, Educación y Humanidades

Departamento de Ciencias de la Comunicación

---

## Itinerario 2: Comunicación Organizacional Dirección de Comunicación Estratégica

*Guía didáctica*

Carrera	PAO Nivel
▪ Comunicación	VIII

Autora:

Valarezo González Karina Paola



Asesoría virtual  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

## **Universidad Técnica Particular de Loja**

### **Itinerario 2: Comunicación Organizacional Dirección de Comunicación Estratégica**

Guía didáctica

Valarezo González Karina Paola

#### **Diagramación y diseño digital:**

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojacialtda@ediloja.com.ec](mailto:edilojacialtda@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-486-6



#### **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons – **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: Reconocimiento- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios.** Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatante. **No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.** No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>8</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera .....	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura .....	9
<b>2. Metodología de aprendizaje .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje .....</b>	<b>12</b>
<b>Primer bimestre.....</b>	<b>12</b>
<b>Resultado de aprendizaje 1.....</b>	<b>12</b>
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	12
Semana 1 .....	13
<b>        Unidad 1. Comunicación organizacional/estratégica.....</b>	<b>13</b>
Actividad de aprendizaje recomendada.....	19
Autoevaluación 1 .....	20
<b>        Resultados de aprendizaje 1 y 3 .....</b>	<b>22</b>
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	22
Semana 2 .....	22
<b>        Unidad 2. Demandas sociales, activos intangibles y sostenibilidad .....</b>	<b>22</b>
Actividad de aprendizaje recomendada.....	30
Autoevaluación 2.....	32
<b>        Resultados de aprendizaje 2 y 3 .....</b>	<b>34</b>
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	34
Semana 3 .....	34
<b>        Unidad 3. El Departamento de Comunicación Integral .....</b>	<b>34</b>
Actividad de aprendizaje recomendada.....	54
Autoevaluación 3.....	55

<b>Resultado de aprendizaje 3.....</b>	<b>59</b>
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	59
<b>Semana 4 .....</b>	<b>59</b>
<b>Unidad 4. El plan de comunicación .....</b>	<b>59</b>
4.1. El plan de comunicación. Metodología RACE.....	60
Actividad de aprendizaje recomendada.....	69
Autoevaluación 4.....	70
<b>Semana 5 .....</b>	<b>72</b>
<b>Unidad 5. Fase Investigación. Fuentes de información.....</b>	<b>72</b>
Actividad de aprendizaje recomendada.....	77
Autoevaluación 5.....	79
<b>Semana 6 .....</b>	<b>81</b>
<b>Unidad 6. Fase Investigación. Diagnóstico y definición de objetivos .....</b>	<b>81</b>
Actividad de aprendizaje recomendada.....	86
Autoevaluación 6.....	87
<b>Semana 7 .....</b>	<b>89</b>
<b>Unidad 7. Fase Acción: Stakeholders y Públicos .....</b>	<b>89</b>
Actividad de aprendizaje recomendada.....	101
Autoevaluación 7 .....	102
<b>Resultados de aprendizaje 1, 2 y 3.....</b>	<b>105</b>
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	105
<b>Semana 8 .....</b>	<b>105</b>
<b>Unidad 8. Revisión y repaso de los contenidos estudiados.....</b>	<b>105</b>
<b>Segundo bimestre .....</b>	<b>107</b>
<b>Resultado de aprendizaje 3.....</b>	<b>107</b>
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	107

<b>Semana 9 .....</b>	<b>108</b>
<b>    Unidad 9. Fase Acción: Estrategias y tácticas .....</b>	<b>108</b>
Actividad de aprendizaje recomendada.....	117
Autoevaluación 8.....	118
<b>Semana 10 .....</b>	<b>120</b>
<b>    Unidad 10. Fase Acción: Mensaje .....</b>	<b>120</b>
Actividad de aprendizaje recomendada.....	127
Autoevaluación 9.....	128
<b>Semana 11 .....</b>	<b>130</b>
<b>    Unidad 11. Fase Acción: planificación de medios.....</b>	<b>130</b>
Actividad de aprendizaje recomendada.....	132
Autoevaluación 10.....	134
<b>Semana 12 .....</b>	<b>136</b>
<b>    Unidad 12. El plan de comunicación. Fase Acción: canales en el entorno digital .....</b>	<b>136</b>
12.1.Control y seguimiento en medios digitales.....	136
Actividad de aprendizaje recomendada.....	142
Autoevaluación 11.....	144
<b>Semana 13 .....</b>	<b>146</b>
<b>    Unidad 13. Plan de comunicación. Fase Acción. Presupuesto .....</b>	<b>146</b>
Actividad de aprendizaje recomendada.....	150
Autoevaluación 12.....	151
<b>Semana 14 .....</b>	<b>154</b>
<b>    Unidad 14. Plan de comunicación. Fase Acción. Calendario .....</b>	<b>154</b>
Actividad de aprendizaje recomendada.....	157
Autoevaluación 13.....	159

<b>Semana 15 .....</b>	<b>161</b>
<b>    Unidad 15. RACE. Plan de comunicación. Fase Comunicación y Fase Evaluación .....</b>	<b>161</b>
15.1. Fase Comunicación, metodología RACE.....	161
Actividad de aprendizaje recomendada.....	166
Autoevaluación 14.....	168
<b>    Resultados de aprendizaje 1, 2 y 3.....</b>	<b>171</b>
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	171
<b>    Semana 16 .....</b>	<b>171</b>
<b>    Unidad 16. Revisión y repaso de los contenidos estudiados.....</b>	<b>171</b>
4. Solucionario .....	173
5. Referencias bibliográficas .....	188
6. Anexos .....	191



---

## 1. Datos de información

---

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.

### 1.3. Competencias específicas de la carrera

- Incorpora las innovaciones tecnológicas y de relacionamiento social en la interacción con los públicos, internos y externos, hacia los cuales se dirige la comunicación.
- Incorpora las demandas de la sociedad en la práctica de una comunicación responsable, sustentada en los principios del buen vivir.

## 1.4. Problemática que aborda la asignatura

La materia de Dirección Estratégica de Comunicación hace parte del bloque denominado organización curricular de Unidad Profesional de la malla de la Carrera de Comunicación y, específicamente, responde al Itinerario de Comunicación Organizacional, junto con las materias de Publicidad y Comunicación Política.

La gestión estratégica de los intangibles organizacionales como la imagen, la reputación, la credibilidad ha cobrado trascendencia para el éxito de una organización, negocio o incluso persona, y demanda un esfuerzo coordinado e integral de las relaciones públicas, la publicidad y el marketing. Es decir, se debe gestionar de forma estratégica e integrada: la identidad e imagen corporativa; la relación con los medios de comunicación; el sistema de comunicación de marketing; los procesos de fidelización; las soluciones digitales y las campañas publicitarias. La comunicación estratégica integral permite distinguir y posicionar a una organización o persona en el imaginario de las audiencias, superando la contaminación de información, de productos, servicios y propuestas que hoy se difunden y ofertan.

Por lo mencionado, el Itinerario de Comunicación Organizacional constituye una salida profesional importante y actualmente revalorizada por la sociedad. Los estudiantes que optan por esta salida profesional y toman la materia de Dirección de Comunicación Estratégica, obtendrán competencias para planear, ejecutar y analizar los proceso de comunicación, integrando los diversos medios de comunicación *off* y *online*; y podrán establecer vínculos con diferentes grupos sociales, públicos, clientes y/o *stakeholders* para los cuales se requiere crear contenido personalizado, -a gusto y demanda-, el cual se distribuye a través de diferentes formatos y canales que son pensados estratégicamente para obtener resultados eficaces.



## 2. Metodología de aprendizaje

En la unidad profesional de la malla curricular de la carrera de Comunicación se ubican los Itinerarios de especialización, uno de ellos es el de Comunicación Organizacional y dentro de él se ubica el componente de Dirección de Comunicación Estratégica de Comunicación, mismo que se desarrolla con orientación teórico-práctica.

La metodología de aprendizaje utilizada en el campo de la unidad profesional y esta materia de forma concreta, es la enseñanza con proyectos de investigación-acción que se desarrollan con una metodología de investigación y a partir de ella la creación de una propuesta integral de comunicación para una empresa concreta con la cual el estudiante trabaja durante todo el ciclo académico. La interacción empresa-alumno es permanente y tiene el propósito de recorrer en conjunto las etapas de la metodología de planificación de la comunicación denominada RACE:

**Figura 1.**

RACE.



Nota. Elaboración Karina Valarezo G.

Los estudiantes en esta materia elaboran un plan de comunicación integral para una empresa de forma completa, aportando de esta forma a la organización que les abrió sus puertas, y obtienen las competencias de esta unidad profesional.

Las técnicas metodológicas que se utilizan para el aprendizaje son la de observación de fuentes primarias o secundarias, entrevistas y/o entrevistas, focus group (dependiendo de la empresa con la que se escogió trabajar). La aplicación de esta metodología para la fase de investigación, permitirá que el estudiante reconozca la importancia de contar con un buen diagnóstico comunicacional para posteriormente plantear objetivos y la estrategia de comunicación con sus tácticas, acciones, cronograma, presupuesto; sin olvidar la necesaria evaluación que da inicio a un ciclo de mejora continua.



### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1

- Reflexiona respecto a las teorías de comunicación, sus modelos y flujos.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Estimado estudiante, a través de los contenidos expuestos en esta guía didáctica se acompaña el proceso de enseñanza-aprendizaje de la materia, proceso que está pensado en que usted desarrolle las competencias de su perfil profesional y de forma concreta los resultados de aprendizaje de la asignatura antes señaladas, de forma didáctica y desde un enfoque teórico, pero también de investigación-acción (práctica). La materia demanda la profundización conceptual con un nivel de comprensión profunda para luego pasar a la práctica, que en este caso constituye el planteamiento de un plan integral de comunicación para una empresa en concreto.

En este sentido, es necesario que realice la lectura de los contenidos expuestos tanto en el primer y segundo bimestre con mucho detenimiento, para asimilar en primer lugar los contenidos, su importancia y alcance y con esa base poder ir combinando con la experimentación, a través de las diferentes actividades que se le propone.

Estimado estudiante, en el primer bimestre de esta guía, se repasa algunos temas teóricos muy importantes a tener en cuenta para el ejercicio de la comunicación estratégica, como son: las teorías, los modelos y flujos de comunicación; recursos intangibles de las organizaciones y/o personas; comunicación estratégica: interna, externa, externa 2.0 (de marketing, de

comunicación), comunicación de crisis; DirCom, perfil, departamentos de comunicación integral; el plan de comunicación integral, metodología RACE y sus fases; fase investigación, diagnóstico comunicacional, definición de objetivos, mapa de públicos y su priorización.

Es importante señor estudiante que tenga en cuenta que en las tres primeras unidades de esta guía se convierten en texto-guía pues abordan temas específicos que el e-book texto base no contempla. Es decir, para su proceso de enseñanza aprendizaje contará con varios recursos que lo acompañarán: guía didáctica, e-book texto base de la asignatura (a partir de la Unidad 4) y varios REA en todas las semanas de estudio, que son importantes para que comprenda con mejor detalle cada uno de los apartados.

Finalmente, indicarles que al final de todas las unidades encontrará las actividades de aprendizaje recomendadas y también se sugiere que desarrollem el cuestionario de autoevaluación que se le deja en cada unidad. Estos recursos abonan a la preparación para las actividades evaluadas que se proponen en este componente.

Ahora sí, ¡empecemos el estudio!, lo animo a empezar con mucho entusiasmo.



## Semana 1

### **Unidad 1. Comunicación organizacional/estratégica**

***El objetivo de la unidad 1 es conocer sobre las principales escuelas de comportamiento organizacional y su evolución. Así mismo, aprenderá sobre los modelos de comunicación que se ejecutan desde el entorno empresarial.***



***En esta unidad el estudiante centra su estudio en la guía didáctica que se convierte también en texto guía.***

### **Empresa y su relación con la comunicación**

***¡Bienvenido!***

Para empezar, se preguntará señor estudiante, por qué iniciamos revisando varios enfoques de comportamiento organizacional, y la respuesta es que la **comunicación estratégica** es la esencia de la actividad organizativa, es fundamental para su funcionamiento y para la consecución de las metas organizacionales.

Las organizaciones actuales saben que el reto es superar la fragmentación y sustituirla por la especialización y la colaboración interdepartamental e interdisciplinar. Se mantiene la necesidad y la especificidad de las áreas ampliamente relacionadas con el campo de la comunicación: el marketing, la publicidad, las relaciones públicas, la información, el protocolo, pero desde planteamientos abiertos que a su vez respondan a una única estrategia de creación de imagen, de valor, de reputación.

Asistimos a un cambio social y económico en el que los bienes de consumo ceden protagonismo a las relaciones con los usuarios, las estrategias de mercado se basan en nuevas formas de relación entre todos los actores sociales y económicos. Los clientes o usuarios, se han ido acostumbrando a tener un discurso propio, han encontrado en Internet la posibilidad de ser prosumidores, es decir, consumen y emiten contenido a la vez; los usuarios además, tiene la posibilidad de estar en simultáneo en varios espacios, en diferentes actos, en distintas comunidades o en variadas conversaciones.

En el contexto antes mencionado, Margarida Kröhling, una de las principales estudiosas de la comunicación organizacional en Brasil, propone que consideremos a la comunicación organizacional “como una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran”. (Kröhling, 2003, p. 149).

La Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez, recorre históricamente el desarrollo de la comunicación organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos (con autores como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafaña, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel). Recientemente, se ha enraizado en América Latina (Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), donde México, Brasil y Argentina han protagonizado producción teórica y experiencia práctica. (Trelles Rodríguez, 2001)

La comunicación estratégica integral, en el marco organizacional, aporta a mejorar:

- la competitividad de la organización,
- la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, (más aún en los momentos de incertidumbre y nuevo normal que se vive por la pandemia, COVID-19).
- el enfoque para el logro de los objetivos y metas establecidas,
- el nivel de satisfacción de los intereses y necesidades de la organización y de las personas que interactúan con ella a nivel interno y externo,
- la motivación, compromiso, responsabilidad, empoderamiento y participación de sus integrantes
- el buen clima laboral

En la evolución de la gestión de la comunicación en las organizaciones, se ha pasado de una dinámica, en la que una vez creado el producto, después se pensaba en la forma de darlo a conocer a otra manera de hacer las cosas, en donde se incorpora a la comunicación desde el principio del proceso, de modo que el propio producto, la idea o el servicio, se planifican para atender también a las necesidades de comunicación que favorecerán su aceptación por los públicos destinatarios. Es decir, la comunicación pasa a tenerse en cuenta desde el momento inicial de diseño de la estrategia global de la organización.

El concepto de comunicación integral define la actitud ante la comunicación en las organizaciones contemporáneas. Integral quiere decir que se acepta como planteamiento básico la máxima de que: "todo comunica" y que, por tanto, toda la comunicación debe gestionarse por el director de Comunicación. Este es un cambio que afecta a la estructura de la organización porque supone superar los modelos organizativos en los que la gestión de la comunicación interna se asociaba por ejemplo al área de recursos humanos como una forma más de control sobre el personal; y, la comunicación externa se limitaba al departamento de marketing.

En el siguiente mapa de autoría de Capriotti, Paul (2021) se ve claramente como el propósito y gestión estratégica de la comunicación emana del propósito y razón de ser de la propia organización y su modelo de negocio. Por lo tanto, cuando hablamos de comunicación integral se alude no solo a los indicadores operacionales, a ventas o mercadeo, significa incluir al desempeño comunicacional durante todo el proceso productivo.

**Figura 2.**  
*Dircom MAP general B. Integración de la gestión.*



**DircomMAP GENERAL B. INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN**  
DircomMAP expone una visión global e integrada de la gestión estratégica y táctica de comunicación, así como su contribución a los fines de una organización. La gestión general de una entidad (su propósito corporativo, su plan estratégico y sus planes anuales) es el punto de partida para la gestión estratégica de comunicación (el propósito y el plan estratégico), la cual actúa como línea directriz de la gestión táctica de comunicación (los planes anuales y los planes de campañas).

8

*Nota:* Tomado de Capriotti, Paul (2021, p.8): DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona: Bidireccional.

## Teorías organizacionales

Las características fundamentales de las Escuelas Clásica, Humanística, de Sistemas y Contingente de las organizaciones, pueden ser mejor asimiladas a través de la siguiente tabla, en donde además, se observan sus implicaciones en la comunicación que se presenta en las mismas:

**Tabla 1.**

*Comparativa de las teorías organizacionales y sus implicaciones en comunicación.*

Teoría Escuela	Año	Prespectiva	Descripción	Herramienta de comunicación	Deficiencias
Clásica	1920	Estructuralista	Hacía una lista de las obligaciones del administrador a saber planificar, organizar y dirigir los empleados, coordinar actividades y dirigir el desempeño; sus principios básicos requerían la especialización del trabajo, la unidad de mando la cadena escalonada del mismo y la coordinación de actividades.	Elaboración de manuales y boletines altamente detallados. Falta de programas de capacitación o inducción, procesos monótonos de carácter burocrático en ambientes no favorables a las necesidades del obrero. El trabajo no representaba posibilidades de desarrollo e incentivos para el trabajador dentro de la organización	Se encuentra estrechamente relacionada con la Burocracia de Max Weber. Se enfoca principalmente en la elaboración de estructuras y diseño de organizaciones, la operación se divide en procesos con la finalidad de incrementar la producción. Carece completamente de atención al factor humano.
Relaciones Humanas	1920	Conductista	Se centraba principalmente en la importancia de las actitudes y los sentimientos de los trabajadores, las normas y los roles informales que influían directamente en el desarrollo de las personas.	Empleo de entrevistas y encuestas, acercamiento con los subordinados por parte de los superiores, retroalimentación de la información, se procuran más reuniones y juntas de trabajo.	El empleado satisfecho no es más productivo. Las organizaciones informales y las formales eran completamente independientes, información empírica y descriptiva. No hay una intención por continuar las investigaciones.
Sistemas	1960	Integradora	Representaba la organización como un sistema abierto, con insumos, transformaciones, productos y retroalimentación. Los sistemas luchan por alcanzar el equilibrio y la igualdad de fines a través de la experiencia.	Continúa retroalimentación a través de diferentes medios entre los diversos subsistemas que conforman la unidad. Puede ser interna o externa.	Es una estructura probabilística y puede llegar a ser inestable. Es una estructura multi-motivacional. Es una descripción en si de las relaciones en la organización.
Contingencia	1980	Integradora	Subraya el ajuste entre los procesos organizacionales y las características de la situación, requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias.	La comunicación en la teoría situacional varía dependiendo del entorno y de la susceptibilidad de la estructura. Las variables de la comunicación son adaptativas a las necesidades.	Descripción existente a la adaptación a diferentes situaciones generadas por el ambiente externo. Tiende a ser una generalización empírica de factores que afectan a la organización.

Nota. Tomado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8158/T-PUCE-5287.pdf>

## Modelos de comunicación

La gestión de comunicación de carácter estratégico en las organizaciones evoluciona notablemente desde finales del siglo XIX y esto se ve reflejado en la transformación de los modelos que sirven para comprender la gestión de las relaciones de una organización con sus públicos. Para visualizar de mejor manera esta evolución histórica es necesario tener como referencia los cuatro modelos propuestos por Grunig y Hunt en 1984, a los que luego incorporan una quinta propuesta:

- Agente de prensa
- Información pública
- Asimétrico bidireccional
- Simétrico bidireccional; y,
- Motivación mixta, de este último modelo, poco se habla en la literatura académica, sin embargo, es esencial tenerlo en cuenta para el contexto en el que actualmente nos desenvolvemos.

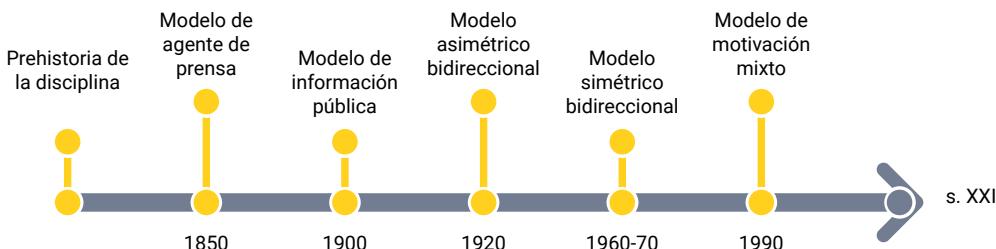
En la siguiente tabla y figura se explican de mejor manera los modelos de comunicación.

**Tabla 2.**  
*Modelos de Relaciones Públicas.*

Características	Agente de prensa/Publicity	Información pública	Asimétrico bidireccional	Simétrico bidireccional	Motivación mixta
Objetivo	Desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Persuasión científica	Comprensión mutua	Intereses contrapuestos
Naturaleza de la comunicación	Flujo unidireccional; toda la verdad no es esencial.	Flujo unidireccional; la verdad es importante.	Doble flujo bidireccional; efectos desequilibrados	Doble flujo bidireccional; efectos equilibrados	Doble flujo bidireccional.; Persuasión mutua
Modelo de comunicación	Fuente a receptor	Fuente a receptor	Fuente-receptor con retroalimentación	Grupo a Grupo, con retroalimentación	Combina simetría y asimetría bidireccional

Nota. Elaboración Karina Valareo G. con base en Grunig y Hunt (1984).

**Figura 3.**  
*Modelos de Relaciones Públicas. Cronología.*



Nota. Elaboración Karina Valarezo G.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



### Actividad de aprendizaje recomendada

- Leer el siguiente artículo: [Análisis de modelos de relaciones públicas en Facebook de las organizaciones del tercer sector de México, Chile, Inglaterra y España](#) tomado de Revista Internacional de Relaciones Públicas, Nº 15, 2018. Vol. VIII pp. 85-106

Como se debe haber dado cuenta en la lectura recomendada que realizó estimado estudiante, el artículo aplica los modelos de comunicación estudiados a la gestión de comunicación en redes sociales, lo cual es interesante ya que estamos enfocando nuestro estudio a la gestión de la comunicación integral que incluye el ecosistema on y offline y al mercadeo, la publicidad y las relaciones públicas.

- Lea el REA audiovisual, que se le ha dejado en esta unidad sobre: [Comunicación estratégica](#).

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



## Autoevaluación 1

1. ¿Qué entendemos por comunicación estratégica?
  - a. La comunicación estratégica es la esencia de la actividad organizativa, es fundamental para su funcionamiento y para la consecución de las metas organizacionales.
  - b. El flujo unidireccional de los mensajes que se distribuyen dentro de la organización.
  - c. La actividad de elaborar videos, artes y distribuirlos a todos los públicos de la empresa.
2. ¿Comunicación es un departamento que ha ido ganando y consolidando su espacio en las organizaciones desde una visión de gestión integral?
  - a. Sí, se mantiene la necesidad y la especificidad del *marketing*, de la publicidad, de las relaciones públicas, de la información, del protocolo, pero desde planteamientos abiertos que respondan a una única estrategia de creación de imagen, de valor y de reputación.
  - b. No, se mantiene la necesidad y la especificidad del *marketing*, de la publicidad, de las relaciones públicas, de la información y del protocolo.
  - c. No, el *marketing*, la publicidad, las relaciones públicas, el protocolo, persiguen unos resultados concretos que nada tienen que ver con la creación de la imagen, de valor y la reputación integral de la organización.
3. Las teorías organizacionales estudiadas son cuatro, distíngalas:
  - a. Escuela clásica, bidireccional, motivación mixta, relaciones humanas.
  - b. Escuela clásica, relaciones humanas, sistemas, contingencia.
  - c. Asimétrica, bidireccional, motivación mixta, sistemas.

4. En la Escuela Clásica, ¿qué perspectiva se distingue?:
  - a. En la Escuela Clásica se identifica la perspectiva estructuralista.
  - b. En la Escuela Clásica se identifica la perspectiva funcionalista.
  - c. En la Escuela Clásica se identifica la perspectiva integradora.
5. El objetivo del modelo de comunicación de motivación mixta es:
  - a. Intereses contrapuestos.
  - b. Comprensión mutua.
  - c. Persuasión científica.

[Ir al solucionario](#)

## Resultados de aprendizaje 1 y 3

- Reflexiona respecto a las teorías de comunicación, sus modelos y flujos.
- Domina las actividades estratégicas de la Dirección de Comunicación.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 2

## Unidad 2. Demandas sociales, activos intangibles y sostenibilidad

### Lectura obligatoria

Lectura del capítulo 2 del libro del profesor Túñez M. (2012). *La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Zamora/Sevilla: Comunicación Social, denominado Identidad, imagen, reputación y responsabilidad social.



*El objetivo de la unidad 2 es refrescar en el estudiante conceptos básicos de la comunicación estratégica integral; y, profundizar en la importancia de trabajar y gestionar activos organizacionales diferentes a los recursos materiales y capacidad instalada a los que tradicionalmente estaban enfocadas las organizaciones para hoy valorar a los que se conoce como: "activos intangibles". Intangibles porque son inmateriales.*

### Demandas sociales

Apreciado estudiante, como contexto general de esta unidad se debe entender el nuevo contexto socioeconómico, cultural y organizacional del mundo moderno para llevar una gestión de comunicación eficaz, que permita alinear los intereses de la empresa con los de la sociedad en la que opera. A través de la siguiente cita bibliográfica se puede sintetizar lo dicho:

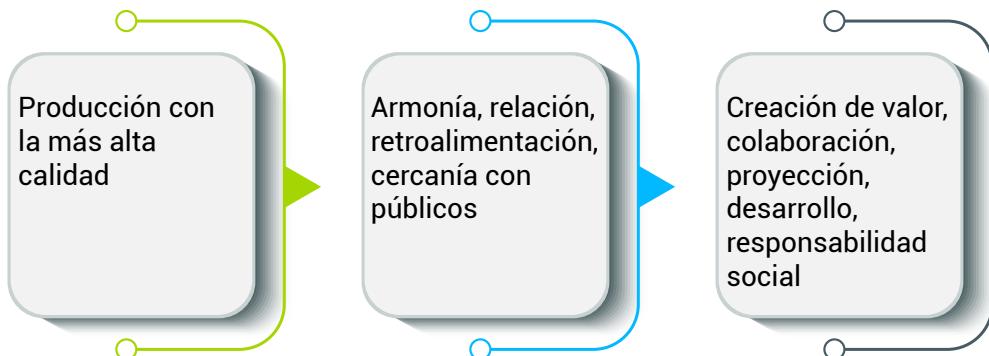
- a. "Toma de conciencia social: la organización toma conciencia de que es un ser social, vivo, que actúa y se relaciona con el entorno, y decide expresarse como tal... La empresa ha pasado de ser un "organismo de explotación" a ser un "organismo de crecimiento económico y social".
- b. La aceleración y masificación del consumo, que ha generado una alteración del ritmo de intercambio de bienes y servicios, a la vez que una creciente homologación de la oferta de los mismos en cuanto a precio, calidad, prestaciones, etc.
- c. La saturación del ecosistema comunicativo, debido en gran medida a la abundancia de información sobre productos y servicios, que imposibilita a los individuos a asimilar toda la información que les llega, y que se ven obligados a seleccionar.

En consecuencia, los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con el productor (la organización), y no sólo con el producto. "Se observa así un desplazamiento de la atención comunicativa del mensaje al emisor, de lo anunciado al anunciante" (Capriotti, 1992, p. 16)

Los ciudadanos hoy más que nunca, valoran a las organizaciones como un actor del entorno que requiere integrarse y contribuir desde la posición en la que se encuentran al desarrollo de la comunidad a la que pertenecen.

En la siguiente figura se grafica las demandas de los ciudadanos a las organizaciones en el contexto actual.

**Figura 4.**  
*Demanda social hacia las organizaciones.*



Nota. Elaboración Karina Valarezo G. con base en (Corredor, 2008).

La concepción tradicional de las organizaciones se transformó y hoy se reconocen como actores sociales, como integrantes de la sociedad que ejercen incluso lo que hoy se llama “ciudadanía corporativa” organizaciones que tienen deberes y derechos dentro de la comunidad- y que legitima su actuación ante ella. “Las compañías pueden ser consideradas como parte integrante de la realidad diaria de los individuos, no solo por los servicios que estos utilizan y de los productos que consumen, sino también porque las empresas se establecen como sujetos participantes a nivel social”. (Capriotti, 2006, p. 53).

La ciudadanía corporativa equivale a la ciudadanía de una persona que goza de las bondades y beneficios de sentirse integrante de una comunidad, pero que a su vez y en virtud de ella, tiene compromisos y responsabilidades. La interdependencia con el entorno permite la legitimación de la organización como ciudadano corporativo; la legitimación requiere un proceso de diálogo que puede llegar a concretarse en acuerdos y compromisos formales y no formales con instituciones, gobiernos, ONGs, instituciones colegiadas y demás actores sociales o *stakeholders* con los que tiene relación; en este proceso la comunicación estratégica es fundamental.

En el esquema antes mencionado, las prioridades de los negocios cambian y recursos intangibles como la credibilidad, la confianza, la imagen y la reputación se encuentran por encima de la capacidad instalada, recursos materiales y solvencia económica de las organizaciones. Hoy se entiende y valora enormemente contar con organizaciones que cultivan activos intangibles y por ellos -incluso- las organizaciones se vuelven sujetos susceptibles de inversión y/o préstamos.

## **Intangibles**

Querido estudiante con la lectura del texto sugerido a inicios de la unidad, deben quedar muy claros los conceptos y usted debería estar en la capacidad de responder a las siguientes interrogantes:

- ¿A qué llamamos identidad visual, organizacional, corporativa?
- ¿El logotipo e imagotipo son dos conceptos iguales?
- ¿La imagen corporativa y de marca son similares?
- ¿De qué se habla cuando se menciona al posicionamiento organizacional?
- ¿Qué es y qué tan importante es la cultura organizacional?

- ¿Qué es reputación?
- ¿Cuál es la importancia de los recursos intangibles como: la imagen y la reputación?

Es importante señor estudiante, que vaya avanzando en la lectura del capítulo sugerido al inicio de la Unidad; lo hasta ahora revisado se complementa con lo que (Costa, 2007) llama “nuevos vectores de la praxis comunicacional de las organizaciones” y que los enlista así:

- Cultura de servicio;
- Redescubrimiento de los recursos humanos (promoción del talento y conocimiento);
- Implicación de los actores en el proyecto de empresa;
- Relaciones interpersonales (descentralización, trabajo en equipo, relaciones externas);
- Cultura organizacional y las comunicaciones internas como sistema nervioso central de las organizaciones;
- Cultura corporativa o global como valor intangible más distintivo y sostenible;
- Calidad generalizada (productos, servicios, relaciones, comunicación); estructura institucional fuerte, motor de la organización y del desarrollo global.

Joan Costa, refiere también:

“Hoy, la comunicación es la inteligencia y la gestión estratégica de los activos intangibles. Ellos son la clave de la producción de Valor, de la Fidelización y de la Sostenibilidad del negocio... Organizar y controlar su funcionamiento, sus relaciones internas y con los actores sociales, velar por su imagen pública y su reputación y coordinar eficazmente sus recursos son exigencias que ninguna empresa puede despreciar en una era como la nuestra en donde la calidad de la conducta empresarial, de sus relaciones e interacciones y la buena consideración pública llegan a ser más importantes incluso que los productos y los servicios... En la nueva Economía, el éxito será para quien sepa gestionar mejor las relaciones. (Costa, 2007, p. 9).

De todas las acepciones que se están repasando, quizá las que más suelen causar confusión es la de identidad e imagen y la de imagen y reputación, por ello dejo las siguientes tablas que ayudarán a fijar los conceptos:

**Tabla 3.***Diferencias entre identidad e imagen corporativa.*

Identidad Corporativa	Imagen Corporativa
Cómo se ve a sí mismo la empresa	Cómo ven los demás la empresa
Autoconcepto de la empresa	Percepciones de la audiencia
Es un factor interno	Es un factor externo
La construye la empresa con base en qué quiere que piensen de ella	La construye la audiencia a través de sus experiencias
Fácil de controlar	Difícil de controlar

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G.Tomado de <https://www.adrianagallegos.es/que-es-la-identidad-corporativa/>**Tabla 4.***Diferencias entre imagen y reputación.*

Imagen corporativa	Reputación corporativa
Carácter más coyuntural y subjetiva	Carácter más estructural y objetivo
Se basa en percepciones	Se basa en resultados
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor, consecuencia de la respuesta
En parte es resultado de la comunicación	Resultado del comportamiento corporativo
Se construye fuera de la empresa	Se genera en el interior de la empresa
Construye en períodos cortos de tiempo	Constituye en períodos prolongados
Basada prioritariamente en comunicación	Basado prioritariamente en el comportamiento corporativo
Impacto principalmente en los usuarios	Impacto en todos los <i>stakeholders</i> (grupos de interés)
Reflejo de creencias reciente sobre la organización	Percepción de la organización a través del tiempo
Cambio relativamente fácil	Requiere consistencia en la evolución de la imagen
Más superficial y etérea	Más profunda y consolidada

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G. en base a Orozco y Roca (2011) y Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008).

La reputación de las organizaciones podría seguir echada a menos por la falta de iniciativas que den muestras de un cambio de filosofía en los negocios y que puedan gestar confianza y credibilidad e incurrir en la consolidación del negocio en términos económicos. Por ello Adela

Cortina habla de que la “ética es rentable”, “la falta de la ética de una empresa o en una compañía puede sencilla y directamente dañar sus propios intereses”. (Cortina, 2003, pp. 28-29).

## Sostenibilidad

Es importante estimado estudiante, tener en cuenta algunas consideraciones que permitan comprender mejor el concepto de Responsabilidad Social como modelo de gestión que apunta a la Sostenibilidad.

Una organización que se dice socialmente responsable, debe cumplir con las normativas y leyes vigentes en el Estado y también con las ordenanzas puntuales de la circunscripción en la que opera; pero en su calidad de actor social y ciudadano corporativo, su gestión no puede limitarse al cumplimiento de la ley, sino que debe buscar los mecanismos que permitan a través de su giro de negocio aportar a la transformación social y al Desarrollo Sostenible.

### Acepción marco de Responsabilidad Social, RS.

La Responsabilidad Social es un modelo de gestión que tiene como fin último la sostenibilidad y está integrada en la razón de ser de la organización. Las decisiones organizacionales, por tanto, se adoptan tomando en cuenta los valores, políticas y criterios éticos y morales ligados a la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad que rebasan las obligaciones legales existentes.

La RS debe ser compartida por todos los niveles que la integran o se relacionan con ella a nivel interno y externo (públicos y stakeholders), en función de que constituya un proceso favorable para todos (“ganar y ganar”), es decir, que la organización obtenga una mayor productividad y rentabilidad sin pasar por encima del bienestar social y económico de sus colaboradores, ni tampoco de las expectativas de la comunidad en la que opera en la perspectiva de lograr desarrollo económico, social y el cuidado del medio ambiente como premisas de su gestión responsable (triple bottomline).



En el proceso de diagnóstico, implementación, seguimiento y socialización de la gestión socialmente responsable la comunicación como función estratégica cumple un papel indispensable. (Valarezo, 2009, p. 5)

La decisión de asumir la Responsabilidad Social como modelo de gestión organizacional, es decir como columna vertebral que rige las decisiones y las operaciones dentro de una organización, debe ser el resultado de reconocerse como actores sociales, cuyas actividades tienen repercusión no solo en su entorno interno y balances económicos, sino en su relación con el ambiente, con el medio social y cultural, aspectos por los cuales están siendo permanentemente “evaluados”, por sus *stakeholders* y públicos.

La Responsabilidad Social persigue “ganar y ganar”, es decir, por un lado, las organizaciones no puede sacrificar su legítimo derecho de obtener utilidad y productividad, pero a su vez, por otro lado, asumirán su función de actores de un entorno que requiere el cuidado y la unión de esfuerzos para lograr un desarrollo equilibrado y sostenible.

Dos premisas a tener en cuenta para trabajar un modelo de gestión que apunte al desarrollo sostenible son:

- Los derechos económicos y sociales justos que tiene el personal con el que la empresa funciona y,
- La adopción de formas de contribución al desarrollo de la sociedad con la que interactúa (*stakeholders*), con especial énfasis en el cuidado del medioambiente, pero sin que este aspecto sea el único a trabajar en la construcción de la transformación social.

De acuerdo a la primera premisa, trabajar en conciliar los objetivos económicos del negocio con las expectativas de la nómina de trabajadores, suscitará un sentimiento de compromiso institucional e identificación con el trabajo encomendado; en suma, se traducirá en un ambiente laboral atractivo, con personal comprometido y orgulloso de su organización.

La segunda premisa que tiene que ver con la contribución a la transformación, el desarrollo social y el cuidado del ambiente, responde a la adopción de decisiones organizacionales socialmente responsables inspiradas por principios, valores y una filosofía de gestión ética e integral, tomando en cuenta tanto los intereses particulares como los sociales.

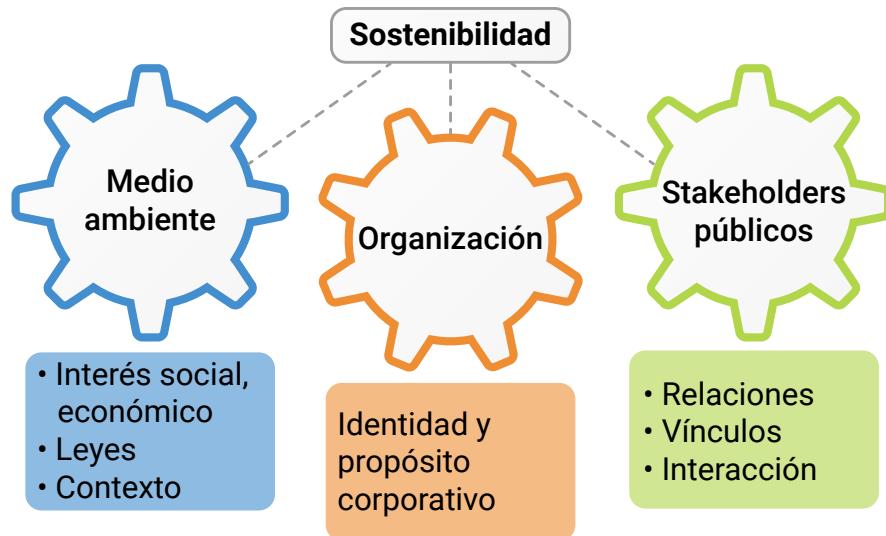
La gestión socialmente responsable podría constituirse en la fórmula para articular a los actores sociales y superar la percepción negativa de la sociedad civil sobre las empresas y viceversa; así como también la pobre percepción de la sociedad civil y la empresa en relación con el Estado,

que provoca un clima de desconfianza generalizado entre estos actores sociales que más bien deberían unir esfuerzos para en conjunto trabajar por el desarrollo sostenible.

El Desarrollo Sostenible es un concepto definido en el Informe Brundtland de 1987, elaborado por distintas naciones del mundo, y que se refiere al desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

En la siguiente figura se esquematiza este apartado:

**Figura 5.**  
*Modelo de gestión organizacional que aporta a la Sostenibilidad.*



*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G.

En la gráfica se observa este modelo de gestión que parte con una identidad y propósito corporativo claro y que apunta al Desarrollo Sostenible o lo que es lo mismo a una economía sostenible, teniendo en cuenta, por un lado: las expectativas y relacionamiento permanente y estable con sus *stakeholders*; y, por otro lado: su triple cuenta de resultados (*triple bottom line*) de acuerdo con el entorno en donde se desenvuelven, lo que en la gráfica aparece como medioambiente.

**Tabla 5.***Triple cuenta de resultados.*

<b>Sostenibilidad social</b>	Tiene que ver con el desarrollo de las personas, comunidades y culturas para conseguir un nivel global de calidad de vida, sanidad y educación adecuada y equitativa. La lucha por la igualdad de género, en especial en los países en desarrollo. Es otro aspecto que durante los próximos años configurará las bases de la sostenibilidad social.
<b>Sostenibilidad ambiental</b>	La naturaleza no es una fuente inagotable de recursos y por lo tanto se debe velar por su protección y uso racional. Por lo tanto, los aspectos que las organizaciones deben cuidar y aportar son: el cuidado del medio ambiente, la inversión en energías renovables, el ahorro del agua, la apuesta por la movilidad sostenible.
<b>Sostenibilidad económica</b>	La sostenibilidad también busca impulsar un crecimiento económico que genere riqueza equitativa sin perjudicar los recursos naturales. Una inversión y reparto igualitario de los recursos económicos permitirá potenciar los demás pilares de la sostenibilidad para lograr un desarrollo completo.

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G.

Continuemos con el aprendizaje mediante la participación en las siguientes actividades



### Actividad de aprendizaje recomendada

- Lectura del capítulo 2 del libro del profesor TÚÑEZ, M. (2012). *La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Zamora/Sevilla: Comunicación Social, denominado Identidad, imagen, reputación y responsabilidad social.
- Estimado estudiante sintetice en una [infografía](#), cada una de las acepciones que han sido revisadas en el capítulo del libro que se recomendó leer para esta Unidad y abordadas en esta guía. Las Tablas 3 y 4 que se dejan en esta Unidad, apoyarán este ejercicio académico.

1. Identidad:
  - Visual, Organizacional, corporativa
    - Los símbolos: logotipo e imagotipo
    - El manual
2. Imagen: Corporativa y de marca
3. Posicionamiento organizacional
4. Cultura organizacional
5. Reputación
6. Responsabilidad Social Corporativa/Desarrollo Sostenible

Así mismo se sugiere, para mejor entendimiento, que el estudiante:

1. Busque ejemplos de símbolos: logotipo e imagotipo
  2. Busque ejemplos de manuales de identidad corporativa
- Es importante que cumpla con esta actividad pues se planteará un FORO académico relacionado.

Felicitaciones, si ya realizó estas actividades, seguro se sentirá muy cómodo clarificando y adoptando acepciones que son de fondo, para poder desarrollar el día a día de la gestión estratégica de la comunicación integral.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



## Autoevaluación 2

1. ¿Cuáles son las demandas sociales de la sociedad actual hacia la empresa?
  - a. Producción con la más alta calidad. Armonía, relación, retroalimentación y cercanía con públicos. Creación de valor, colaboración, proyección, desarrollo, responsabilidad social.
  - b. Que tengan rentabilidad y que oferten plazas de trabajo.
  - c. Que tenga una filosofía corporativa clara y visible.
2. ¿Qué se entiende como ciudadanía corporativa?
  - a. Organizaciones que tienen deberes y derechos dentro de la comunidad y que legitiman su actuación ante ella.
  - b. Organizaciones que operan dentro de una sociedad y que responden a su giro de negocio y a su rentabilidad económica.
  - c. Organizaciones que responden económicamente y con prioridad a sus *shareholders* (accionistas-propietarios).
3. ¿A qué llamamos el propósito de comunicación?
  - a. El propósito de comunicación es el mismo de propósito organizacional.
  - b. El propósito de comunicación se entiende en términos de la creación de valor o contribución sustancial, que realizará la gestión comunicativa al propósito general (organizacional) y a los fines globales de la entidad.
  - c. El propósito organizacional se refiere al proceso de diálogo entre las organizaciones y sus *stakeholders*, que puede llegar a concretarse en acuerdos y compromisos formales y no formales, con los que tiene relación.

4. ¿Cómo se puede definir al desarrollo sostenible?
  - a. Se refiere al desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.
  - b. Se refiere a la planificación estratégica de gestión de las expectativas y relacionamiento permanente y estable con sus *stakeholders*.
  - c. Se refiere a la organización que trabaja en función de su triple cuenta de resultados (*triple bottom line*).
5. De las siguientes características, ¿cuál responde a Imagen Corporativa?
  - a. Se basa en percepciones, genera expectativas asociadas a la oferta, se construye fuera de la empresa.
  - b. Cómo se ve así mismo la empresa, la construye la empresa en función de qué se quiere que se piense de ella.
  - c. Se construye en períodos prolongados, se basa en el comportamiento corporativo, el impacto se da en los *stakeholders*.

[Ir al solucionario](#)

## Resultados de aprendizaje 2 y 3

- Maneja la comunicación interna y externa de una organización
- Domina las actividades estratégicas de la Dirección de Comunicación.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 3

#### Unidad 3. El Departamento de Comunicación Integral



El objetivo de esta unidad es repasar las características del departamento, unidad y/o equipo de comunicación integral de las organizaciones y la caracterización de la persona que está a la cabeza de los mismo, el DirCom. También se repasarán los diferentes ámbitos de actuación de la comunicación estratégica y sus técnicas en el entorno de actuación off y online, estos temas no son extraños en la formación del estudiante que con seguridad ya ha abordado en su itinerario académico algunos de estos conceptos, sin embargo, en esta unidad se abordan desde la tendencia de la comunicación 360 (integral).

En esta unidad se convierte en texto-guía pues no se lo remite al estudiante al libro base; sin embargo, se le deja para leer varios Recursos de Aprendizaje, REA, muy interesantes.

Señor estudiante, hemos llegado a la unidad 3 de estudio y en esta corresponde comprender el ámbito de actuación del departamento encargado de acompañar a la organización con procesos de comunicación estratégicos debidamente alineados al propósito de la empresa y con su propio propósito ligado a aportar para la consecución de las metas y objetivos de la organización.

La comunicación de las organizaciones se la debe abordar desde los principios de la ética y la veracidad. Teniendo la seguridad que ocultar información o emitir verdades a medias son prácticas que no se pueden sostener en el tiempo y se pueden constituir en motivos “de peso” para desgastar o aniquilar la imagen y reputación de la organización. Como se dijo en la unidad anterior los valores intangibles son atributos enormemente sensibles y gozar de ellos es muy importante en el entorno actual por la confianza y credibilidad que puede provocar en la opinión pública.

La dirección de comunicación estratégica es la responsable de diseñar y ejecutar las estrategias de comunicación; desde allí se planifica, gestiona, analiza las oportunidades de negocio de la organización desde una visión amplia que incluye todas las disciplinas con las que tiene relación: marketing, publicidad, relaciones públicas, información, protocolo; desde una perspectiva: interna y externa, y, con diferentes públicos: clientes, socios, empleados, mecenas, proveedores, autoridades, etc.

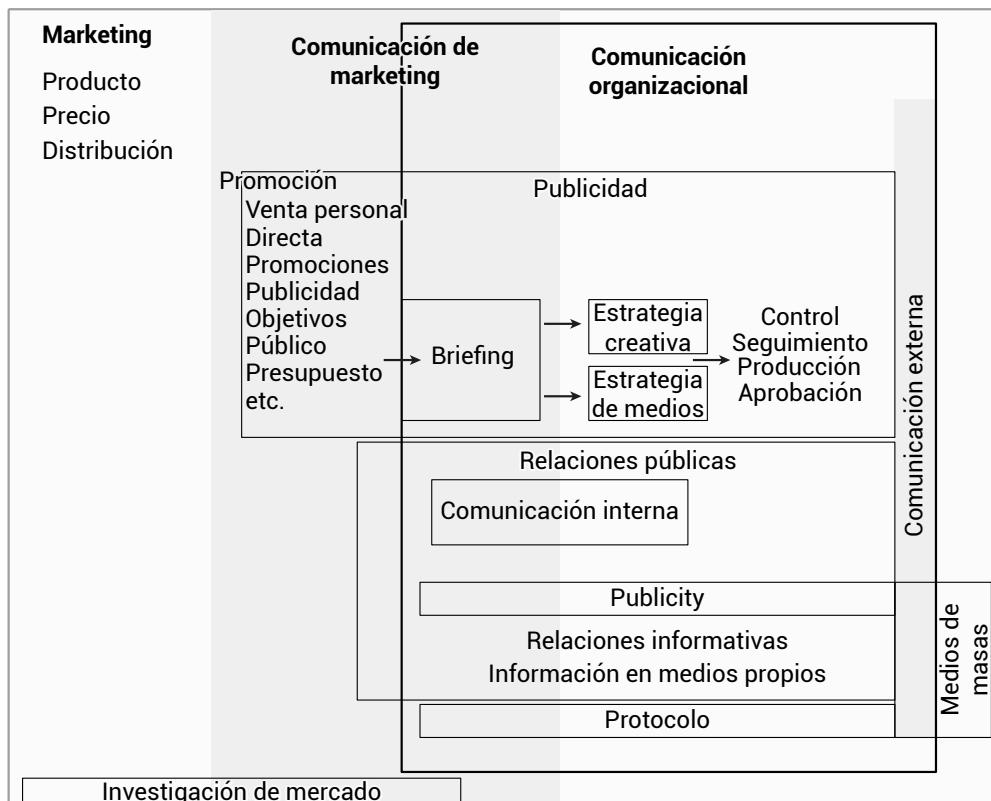
Por lo antes indicado señor Estudiante, se debe tener conciencia de que hay presencia de comunicación en ámbitos que van desde lo más estratégico a lo que pareciera más trivial y cotidiano:

- en la estrategia de mercado;
- en el pequeño rótulo que indica las horas de atención al público;
- en la nota de prensa que publican los diarios de masas;
- en el envase del producto;
- en el discurso del presidente o CEO
- en las explicaciones del agente comercial que resalta las características del servicio que ofrece.

La figura 6 grafica los ámbitos de actuación e interacción, y dimensiona la amplitud de la gestión de la comunicación estratégica integral.

**Figura 6.**

*Comunicación Integral Estratégica, ámbitos de actuación.*



*Nota:* Fuente: Miguel Túñez (2012).

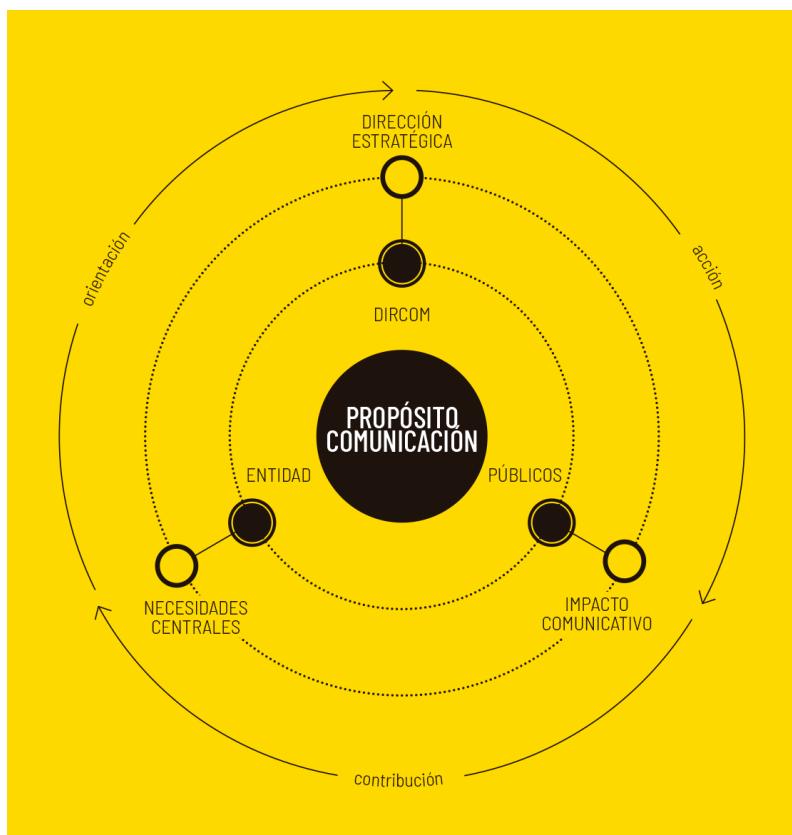
Por lo antes expuesto y en marco de la ciudadanía corporativa de las empresas, tema revisado antes, es muy importante que la empresa/organización cuente con un **propósito organizacional** muy claro que pueda dar sentido a una empresa más allá de su misión, visión y valores; y, teniendo como foco de actuación al cliente pero asumido como persona con aspiraciones y necesidades muy particulares. Recuperar el por qué nace una marca cuyo objetivo era y debe ser conquistar, cuidar y regalar momentos únicos e inolvidables a sus clientes/consumidores es vital para que la empresa logre diferenciarse.

Así mismo alineados al propósito organizacional, es importante que el Departamento de Comunicación pueda identificar un propósito propio pero conectado a la empresa. El propósito del área de comunicación se constituye en la esencia y brújula con el que el equipo trabaja para conseguir sus objetivos y que estos abonen y estén en estricta consonancia con los de la organización.

"En cualquier entidad, las primeras preguntas que debería plantearse el Dircom (y/o el área de comunicación) serían las siguientes: ¿Qué función global cumple la gestión de comunicación en esta entidad? ¿Cuál es la filosofía central de la gestión comunicativa?... se puede responder a esas preguntas desde una perspectiva más estratégica, que no excluya el enfoque táctico-operativo, pero que establezca una visión más global y transversal, pensando y definiendo el propósito de comunicación en términos de la creación de valor o contribución sustancial que realizará la gestión comunicativa al propósito general y a los fines globales de la entidad, que servirá como directriz fundamental y marcará toda su acción... Se pone el foco en los resultados a lograr por la gestión de comunicación, la cual adquiere una función relevante para el logro de las metas y fines generales de una entidad. (Capriotti, 2021, pp. 47-48).

**Figura 7.**

*DircomMAP03. Propósito comunicación.*



Nota: Tomado de Capriotti, Paul (2021, p. 52): DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona: Bidireccional.

Para profundizar en este apartado lea lo que sugiero que pueda leer el siguiente blog post." Los retos del propósito corporativo, según una de las consultoras de comunicación y asuntos públicos más grandes y reconocidas que existen actualmente en el ámbito iberoamericano: Llorente y Cuenca, LLYC. El artículo (REA) se denomina: "["Diálogo, comunicación y medición"](#)

### **¿Qué es un DirCom?**

No debemos confundir al director de comunicación con el jefe de prensa, aunque algunas organizaciones identifican como área de comunicación el departamento que se encarga casi en exclusiva de acciones encaminadas a conseguir tiempo o espacio en los medios sociales de masas.

Socialmente, la comunicación externa se asocia con la información generada a través de las relaciones informativas: las noticias relevantes sobre la organización que aparecen en los medios de comunicación de masas. Esta es una parte fundamental y la actividad principal de los gabinetes o departamentos de comunicación, según reconocen sus directores, porque a través de ella se consigue visibilidad de la organización ante sus públicos que reconocen a la entidad como un actor de prestigio destacado por los medios de masas.

Las relaciones informativas son, sin duda, una parte importante de las relaciones públicas, pero hablar de dirección de la comunicación en las organizaciones requiere asumir un punto de vista más amplio. El DirCom diseña y dirige la ejecución de los planes de comunicación en todos los ámbitos. El jefe de prensa diseña y ejecuta las acciones en el campo informativo; es decir, las acciones de comunicación a través de los medios de comunicación.

La Asociación de Directivos de Comunicación, [Dircom](#), es en España una organización activa creada en 1992, con la finalidad de consolidar la comunicación como herramienta estratégica de gestión de primer nivel imprescindible para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones y, promover un comportamiento ético en el ejercicio de la profesión en torno a unos valores comunes reflejados en la adopción de un código de conducta internacional. Le invito señor estudiante, a leer el [Código de Ética](#) que rige a los más de 1000 asociados de esta reconocida red.

En este contexto es importante fijarse señores estudiantes, en que la evolución de la definición de marketing (REA recomendado) ha sido constante en las últimas décadas, abandonando la concepción inicial que lo restringía a identificarlo con las ventas. El cambio es evidente con solo revisar la actualización de la definición, así en 1960 se lo consideraba el resultado de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario. En 1985, pasó a ser definido como el proceso de planificación y ejecución; de la concepción, fijación del precio, promoción y la distribución de ideas, los bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones. En 2004, se precisaba que se trata de una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y a sus públicos de interés. Y en octubre de 2007 lo define como la acción, conjunto de relaciones y de los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los usuarios, clientes, colaboradores y para la sociedad en general.

Incidiremos en esta evolución porque ha sido paralela a un cambio en la concepción y el uso de la comunicación en las organizaciones. El creciente protagonismo del área de comunicación ha consolidado al *DirCom* como figura imprescindible asociada al máximo dirigente de la organización, pero la hibridación entre gestión de comunicación y gestión de marketing ha hecho surgir voces que proponen que comencemos a considerar la figura del *MarCom*, director de marketing y comunicación, como la figura que se responsabilice de la gestión de comunicación y/o marketing en todos los ámbitos.

Es obvio que las ventas continúan siendo el objetivo principal en las actividades comerciales y los balances económicos positivos la razón de ser de las actividades empresariales, pero en ambos casos se ha producido una sustancial transformación en la forma de enfocar esos objetivos. El marketing continúa siendo transaccional, pero incentivando la parte relacional; el motivo también es económico: se ha comprobado que es menos costoso mantener clientes que conseguir clientes nuevos y se ha pasado del marketing de relaciones puntuales o transaccionales, al marketing de relaciones duraderas o relacionales.

En el contexto antes descrito señor estudiante, usted pronto será un director de Comunicación y, por lo tanto, debe tener muy claro cuál es su papel, sus funciones y su perfil:

“Los directivos de Comunicación Corporativa tienen que ser profesionales con formación superior, que a su formación específica de origen sumen, por un lado, una sólida base de formación directiva y de gestión en el área de la Dirección general, y, de otro, el conocimiento y la formación específicos orientados a la adquisición de competencias en las técnicas y las herramientas de la Comunicación y de las Relaciones Públicas Corporativas y de la Publicidad. De manera específica, en los ámbitos de Estrategia, Comunicación Estratégica, Lobbying, Public Affairs, Issues Management, Publicity y Relación con los Medios de comunicación, Protocolo, Mecenazgo, Fundraising, Comunicación de Crisis, Comunicación Interna, Formación de Portavoces, Creación de Acontecimientos, Patrocinio o Comunicación de la RSC, por poner solo algunos ejemplos relevantes.

Es solo integrando esta visión generalista del management con el dominio de las habilidades específicas de la función que un dircom será capaz de poner la estrategia comunicativa al servicio de los objetivos de negocio de la organización a la cual presta sus servicios desde el Comité de Dirección”. (DirCom Catalunya)

Señor estudiante para mejor comprensión se ha elaborado la siguiente tabla que da cuenta del perfil profesional y personal de un DirCom. [Perfil profesional y personal de un DirCom](#)

**Comunicación estratégica: interna; externa: técnicas de marketing, técnicas de comunicación; externa 2.0; de crisis**

### ***Comunicación Interna***

No podemos olvidar señores estudiantes, que las organizaciones deben gestionar y comprometerse, en primera instancia, con la razón de ser de la organización: su público interno y atender con prioridad sus necesidades e intereses; hoy más que nunca las organizaciones deben trabajar estratégicamente para alcanzar confianza y credibilidad al interior de la organización, y desde aquí, lograr una proyección hacia el exterior.

Comunicar internamente es comunicar puertas adentro, en todas direcciones y de todos a todos los integrantes de la organización. No quiere esto decir que sea un flujo único de información, ni que todos los miembros comparten los mismos mensajes; quiere decir que la comunicación es una acción transversal y multidireccional, que puede tener como destinatarios o como emisores a cualquiera de los miembros de la organización, tanto de ida como de vuelta.

La comunicación que se establece entre el público interno, es decir, entre las personas que forman la organización, principalmente directivos, trabajadores y colaboradores y, de ser el caso, los propietarios, ha de servir para dar a conocer lo que pasa en la organización y lo que la organización hace, los cambios en el entorno que le afectan positiva y negativamente, las novedades laborales y salariales, los balances económicos o de gestión, la actividad de los dirigentes, los planes de vacaciones, las actividades de formación (Túñez, 2012). Todo lo que está relacionado con la organización y con sus miembros debe ser transmitido internamente y, para generar más confianza, debe ser conocido por canales internos antes de ser divulgado al exterior.

Los valores como respeto, conciencia ambiental, conciencia ciudadana, apoyo social, etc., que pueden formar parte de la filosofía y propósito corporativo y que se cultivan a través de la comunicación en el lugar de trabajo por los empleados de una organización, con seguridad, van a ser replicados fuera de la organización en las actividades cotidianas de las personas, en su vida familiar y en su comportamiento y conciencia social.

También se debe tener muy en cuenta que es el público interno, por su tipo de vinculación, el que tiene la condición de poder convertirse en un “vocero ideal”, en un “[embajador de marca](#)” (REA) que transmita la identidad y cultura corporativa mediada por la comunicación experiencial de pertenecer a una organización con la cual se identifica y en la cual se siente realizado profesionalmente.

En el actual contexto de las organizaciones:

“la comunicación interna se erige en una herramienta fundamental en una empresa socialmente responsable. Su función va más allá de asegurar que todos los empleados estén adecuadamente informados. Se trata, además, de generar y gestionar la confianza de la plantilla, involucrarla en los procesos de participación y toma de decisiones,

convencerla de su aporte a los grupos de la organización y motivarla para que use y dinamice los canales de retroalimentación generados para conocer sus expectativas y necesidades" (FORETICA, 2009, pp. 57,58).

La comunicación interna permite comenzar en casa -predicar con el ejemplo-, lo cual además le permitirá desarrollar una ventaja competitiva para la organización. Hoy más que en ningún otro tiempo las organizaciones deben constituir un lugar atractivo para incorporar a los mejores profesionales dentro de su nómina. La decisión de una persona altamente capacitada y competitiva por escoger una u otra organización con un promedio igual de remuneración, se verá influida por la responsabilidad y valores corporativos que una u otra organización practique en su día a día. "si la reputación corporativa es el reconocimiento que los *stakeholders* [públicos] de una empresa hacen del comportamiento corporativo de esta, la reputación interna es, simple y llanamente, el reconocimiento por parte de los empleados de la empresa de ese mismo comportamiento" (Villafañe, 2006, p. 25).

**La reputación interna** es el resultado de la gestión de la relación y la comunicación con los públicos internos. Y la comunicación es un juego de equilibrios entre lo que la organización quiere que se conozca y lo que a sus miembros les interesa conocer. Como en periodismo, la combinación de lo importante, lo interesante y lo necesario define el marco referencial para conseguir un temario atractivo que llene las expectativas e interés de los públicos internos con los que se necesita entablar una comunicación eficaz y bidireccional.

En la siguiente tabla se ha construido una síntesis que le permita a usted señor Estudiante, evidenciar los principales beneficios y muestras reales de que el ejercicio de la comunicación estratégica interna y responsable, empieza definitivamente en casa.

## **Tabla 6.**

*Síntesis de los principales beneficios de la CI.*

---

### **Beneficios CI**

**Apropiación y acogida de los empleados hacia programas de capacitación**

**Socialización y puesta en marcha de prácticas socialmente responsables y saludables** que tiene que ver con ambiente, acceso a sistemas de salud y seguridad en el trabajo.

**Equilibrio entre la vida familiar y profesional**

**Inserción y conquistas en el ámbito de los derechos humanos, la igualdad de género, las prácticas no discriminatorias**

**Negociación de remuneraciones apropiadas**

**Motivación personal y profesional**

**Personal empoderado, proactivo, comprometido** con la mejora continua y la innovación

**Menor rotación de la plantilla**

---

**Mayor productividad empresarial**

*Nota.* Elaboración Karina Valareo G.

Dentro del sector interno se debe distinguir públicos específicos con características y necesidades particulares que deben ser atendidas y consideradas en la planificación. Por ejemplo es importante señalar la necesidad de una planificación de comunicación dirigida de forma puntual al nivel directivo, accionistas e inversionistas que tienen necesidad de información exacta y oportuna de orden económica, financiera; de vínculos, de relación con el gobierno nacional, seccional o local; de opciones de financiamiento, y, del seguimiento de los indicadores de la gestión socialmente responsable, que les permitirá tomar cierto tipo de decisiones en cuanto a nuevas inversiones, recapitalización, alianzas estratégicas, fusiones, etc. Así como se ha detallado el ejemplo anterior, con este público de la alta dirección, se debe trabajar estratégicamente con las necesidades y expectativas de cada uno de los públicos internos.

Una vez diseñada la estrategia de comunicación interna que puede abarcar una comunicación ascendente, descendente, formal, informal, vertical u horizontal y, se han definido los objetivos a alcanzar en un determinado espacio de tiempo y con una asignación de recursos económicos, prosigue el escogimiento de las herramientas a utilizar, mismas que no son diferentes a las conocidas convencionalmente, por ejemplo para la comunicación externa. La utilización de una u otra, su combinación o alternabilidad dependerá de lo que se quiere lograr y de los resultados que se hayan podido verificar a lo largo del proceso.

Estimado estudiante, para mejor comprensión en su proceso de aprendizaje, en el documento siguiente se dejan algunas ideas y/o herramientas a tomar en cuenta al momento del diseño de CI. Lo mencionado, permitirá que el funcionario conozca el valor de su gestión dentro de la organización y, cómo la organización gestiona su propósito corporativo y agrega valor en la comunidad en la que opera. **Ideas y/o herramientas para la gestión de la CI**

Si hablamos específicamente de canales para llegar con mensajes comunicacionales al personal interno, podemos tomar en cuenta los siguientes:

**Figura 8.**

*Tipos de canales de CI.*



Nota: Tomado de <https://borjaruizcm.com/canales-de-comunicacion-interna/>

Evidentemente las estructuras organizacionales y su funcionamiento son distintas como distintos y complejos son los giros de negocio de las empresas, -ya recordará señor Estudiante las diferentes escuelas organizacionales que fueron revisadas en la Unidad 1-; sin embargo, la comunicación interna no puede ser un único acto, sino que necesita de

categorías propias para definirse. Así se pueden definir algunas que se recogen en el siguiente recurso interactivo.

## Categorías de CI

Las referencias sobre comunicación organizacional suelen centrarse en la planificación de estrategias y en las actuaciones mediadas por diferentes canales y soportes, por lo que el cara a cara no acostumbra a figurar y se reserva para el *training* de los portavoces cuando se revisan las actuaciones necesarias para una correcta puesta en escena de las relaciones informativas; pero la CI es la comunicación entre actores, independientemente de su ubicación en el organigrama y muchas veces esa comunicación se hace persona a persona, cara a cara.

Estimado estudiante, se debe remarcar la importancia de la interactividad, el diálogo y la coordinación permanente con los responsables de definir las políticas generales y de responsabilidad social de la organización: la Dirección General, Recursos Humanos, Dirección Financiera, instancias en donde se decide las líneas estratégicas, para que la gestión de la comunicación las acompañe en todo momento hacia los objetivos que se han planteado.

En este apartado de CI, mención aparte también se debe hacer al denominado marketing relacional que busca fidelizar a los mejores clientes; es decir, estabilizar la relación para prolongarla en el tiempo. En el REA **marketing relacional**, la intención es retener a los clientes (entendidos aquí, como uno de los públicos internos), centrando los beneficios en los productos, por lo que la relación se planifica para ser a largo plazo de modo que la satisfacción ya no la aporta el producto únicamente sino también a la relación y a la recompra.

En el marketing relacional se prioriza el nivel de servicio a los clientes, conociendo de antemano a quiénes merece la pena servir mejor y a quienes no compensan los costes del servicio. La relación cliente-organización se basa en la confianza (contractual, de capacidad competitiva y de buena voluntad), el compromiso (intención de mantener la relación a largo plazo) y, según algunos autores, en la credibilidad, lo que vuelve a conectar la gestión con los atributos que podamos fijar de acuerdo a lo que la organización es y hace.

Por otra parte, es importante también abordar en el marco de la comunicación externa sobre la cultura del **Customer Relationship Management** (CRM), que se centra en maximizar la información con que cuenta la empresa sobre los clientes, identificarlos y diferenciarlos e incrementar la cuota de los clientes mediante la construcción de relaciones duraderas y rentables, creando valor para ambas partes. Centrados en las actividades comerciales, pero trasladables a cualquier organización, los cuatro pasos del CRM son:

- Identificar o clasificar a los clientes potenciales según sus expectativas de valor y su valor para la organización.
- Detectar individualmente las necesidades y preferencias de los usuarios, y sus hábitos de compra.
- Idear la forma de ofrecer soluciones individuales (o aparentemente individualizadas) para cada cliente estableciendo puntos de contacto personal que permitan iniciar y mantener una relación.
- Cuidar esa relación con el cliente para que se convierta en duradera y estudiar todos los aspectos de valor para buscar niveles elevados de satisfacción y de lealtad.

El ámbito de actuación de la CI es cada vez más amplio y fascinante, si le despierta interés, este ámbito de actuación profesional, lo invito a que pueda profundizar ingresando al apartado de publicaciones de [GreatPlaceToWork](#).

### ***Comunicación Externa: técnicas de marketing, técnicas de comunicación***

Como recordará señor estudiante, la Comunicación Corporativa se transforma en el instrumento esencial para establecer relaciones duraderas con nuestros públicos, que nos permita fundamentalmente establecer un diálogo permanente con los públicos para analizar, favorecer y mejorar conjuntamente nuestro comportamiento corporativo responsable. (Capriotti P., 2006, p. 53). Le invito a profundizar sus conocimientos acerca de este importante tema:

La comunicación externa en su sentido más amplio engloba a las técnicas de marketing, publicidad, relaciones públicas y todas las acciones empleadas por la organización para relacionarse con su entorno exterior.

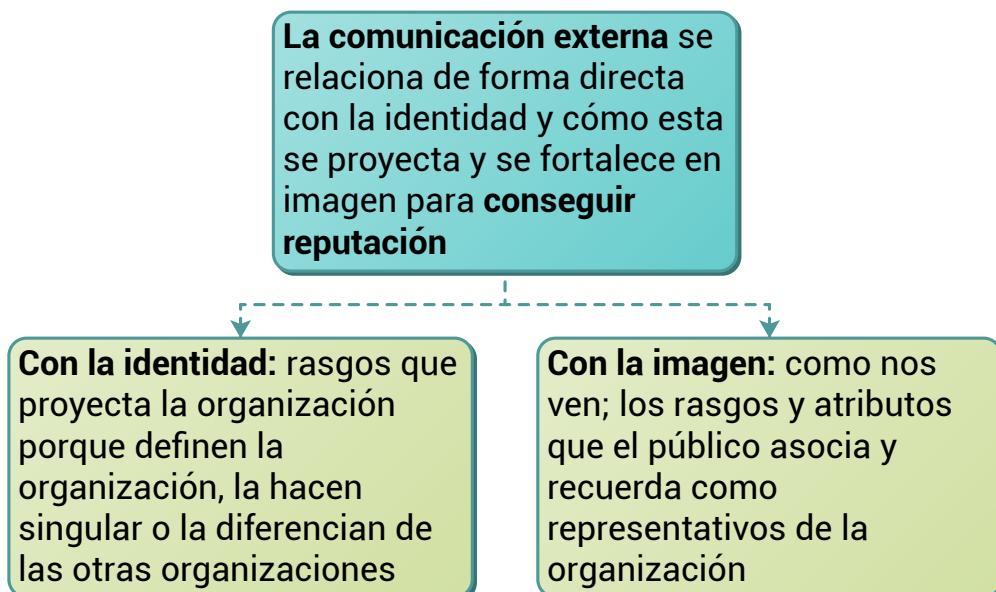
La política y estrategia comunicacional deberá ser discutida y aprobada en las instancias de dirección más altas; sin embargo, sin duda constituye un reto, levantar una estrategia de comunicación externa que permita socializar los logros obtenidos y las falencias que deben superarse en cuanto a su gestión en general, puesto que –inevitablemente- el tema va a levantar suspicacias; aun así, el no socializar la gestión iría en contra de la misma sociedad que reclama que las organizaciones asuman un papel ético y asuman responsabilidades en función del Desarrollo Sostenible.

La comunicación externa está directamente relacionada con la identidad y el propósito corporativo porque se constituye en el proceso en cómo esta filosofía corporativa se traslada al exterior y se transforma en imagen corporativa en sus *stakeholders* y públicos. La suma de mensajes emitidos internamente, los que sus miembros dicen, y lo que aportan sobre ella los actores sociales con los que se relaciona conforman su reputación global.

En la **tabla** se representa cómo la organización se proyecta al exterior, desde su presentación iconográfica y tipográfica, pero también en los entornos en los que participa, o en el nivel de visibilidad social que adquieren sus actuaciones, o en los recursos o herramientas de promoción que emplea.

**Tabla 7.**

*Comunicación externa.*



Nota. Elaboración Karina Valarezo G.

La comunicación de la organización no debe ser considerada como una suma de acciones compartimentadas, sino que debe hacerse desde una perspectiva general, global, unitaria. “**Todo comunica**” en un recordatorio siempre válido. Y, por tanto, ha de tenerse presente que las acciones en comunicación confluyen todas en el mismo sentido: la reputación o el reconocimiento interno o externo a la organización, a la marca o al producto, según el caso. Y siempre, condicionadas por las directrices de comunicación de la organización o por los objetivos de las acciones que se diseñen:

“Si se utiliza la comunicación como variable estratégica, los objetivos comunicativos se subordinarán directamente a la estrategia corporativa de la empresa. Por el contrario, si de lo que se trata es de conseguir la venta de productos y servicios concretos, es decir si se considera a la variable comunicación como un elemento más del marketing-mix, el punto de partida serán los objetivos de marketing, sin perder de vista, eso sí, a los objetivos corporativos, que definen todas las estrategias a seguir dentro de la organización” (Reinares y Calvo, 1999, p. 13).

En el siguiente recurso, se consolidan los seis elementos principales de mix de comunicación de marketing son:

### **Elementos del mix de comunicación**

Así como se expuso antes, algunas ideas y/o herramientas a utilizar en el campo de la comunicación interna, ahora, en la siguiente tabla, se mencionan algunas para la comunicación externa. [\*\*Ideas y/o herramientas para la gestión de la Comunicación Externa\*\*](#)

Lo que se ha mencionado son ideas muy generales que, dependiendo de las condiciones y características de la organización y de su entorno externo pudieran servir o no. Sin embargo, en general, constituyen actividades básicas aplicables a contextos (como el de nuestro país).



En la **Comunicación Externa** es indispensable lograr transformar la información generada desde la organización en información sujeta de interés de los stakeholders y de publicación en medios de comunicación on y offline; la misma obtiene tal condición de interés, si es veraz y llega al medio con información contrastada, con datos de fácil lectura y comprensión, que tope temas de fondo enlazándolos, a medida de las posibilidades, con la coyuntura de los temas que se tratan en los medios; además debe demostrar evidencias de la relación y aporte con el entorno. Combinar lo importante con lo interesante.

El planteamiento comunicacional deberá armar los mensajes comunicacionales con mucha prolijidad, cuidando que la información que se transmite sea estrictamente verdadera, verificable y que por ninguna razón pueda ser objeto de cuestionamientos por considerarse infundada o puramente “publicitaria” o que pueda prestarse para tergiversaciones. Los periodistas sostienen que no pueden emitir publicaciones ecuánimes y minuciosas sobre las empresas a causa de las barreras que les imponen sus propios ejecutivos.

Las estrategias de comunicación, deberían recordar la recomendación de LéoVoigt, especialista brasileño en RSE, quien afirma: los medios pueden constituirse en grandes aliados de la movilización social, puesto que las organizaciones civiles constituyen los actores que desarrollan acciones, mientras que los medios orientan esas acciones hacia el público en general (Arabia, 2003).

Mención especial merece el levantamiento de la memoria de sostenibilidad que independientemente de los lineamientos que siga, involucra una serie de procesos cruzados con los diferentes *stakeholders* de la empresa no solo internos, para obtener la información que pueda acreditar los diferentes indicadores de la gestión de la triple cuenta de resultados: económico, ambiental y social.

### **Comunicación externa 2.0**

Actualmente, ya no es posible entender la comunicación externa sin Internet. De hecho, no es posible ni mucho menos recomendable hablar de comunicación externa fuera de la filosofía 2.0.

Internet ganó espacio vertiginosamente, fue en una primera etapa un recurso adicional, y hoy se ha consolidado en el principal canal de comunicación para las organizaciones, porque es allí en donde sucede el encuentro entre las organizaciones y sus públicos. Internet tiene cabida como escenario de comunicación externa de las organizaciones, sin embargo, nada impide que esas relaciones no se establezcan también entre los públicos internos de la organización, bien sea en redes intranet o en comunidades virtuales.

Internet ha desbordado el concepto de información organizacional *online* porque las relaciones virtuales van más allá de las puramente informativas y pueden constituirse en divulgación, en documentación, en panel de anuncios, en publicidad, en punto de venta, etc. Internet es un escenario para compartir, emitir o recibir información; para transmitir de forma inmediata información de actualidad.

Internet permite ubicar en un espacio web la mayoría de las herramientas de comunicación organizacional, excepto las interpersonales cara a cara, eso sí, cada vez mejor simuladas en la red, y que hoy se proyectan en el [Metaverso](#), (no deje de leer este REA), escenario en el cual las organizaciones y los estrategas ya debemos empezar a pensar y/o trabajar.

Seguramente esta situación también hace evidente un cambio en las demandas de los públicos quienes no acuden a la Web a ver, sino a interactuar y esta interacción podría darse en cualquier momento; las 24 horas al día, los siete días de la semana. La interacción puede darse también de uno a uno, o de uno a varios, en pequeños grupos, y que la relación se efectúe de todos con todos en simultáneo, en varios soportes. De este modo, la narración se construye y se modifica desde varios actores, desde múltiples emisores, a través de más de un canal y utilizando diferentes recursos multimedia.

La interacción hace sentir a los actores, parte del proceso de ida y vuelta en el que están inmersos de forma voluntaria y comprometida; y, constituye la clave para iniciar, mantener y sostener la atención de quien de una u otra manera se ha interesado por un tema que es de interés para cierto público y en el que coincide con lo que la organización apoya o propone. Mail, Chats, foros y compra-venta son de los recursos más utilizados en la Red, todos con características relacionales que, paradójicamente, hoy en día se reclaman en las relaciones desvirtualizadas. Aquí un recurso educativo REA que da cuenta de las [tendencias de la comunicación para el 2022](#).

Los soportes Web han multiplicado el número de receptores, pero también el de emisores porque no solo permite que se tome la iniciativa de comenzar un proceso de comunicación, sino que hace posible que hagas de eslabón en una cadena comunicativa y emitas (reenvíes) lo que recibes (idea en la que se basa el marketing viral). Lo que se ha creado es una red de multiconexión frente a los sistemas de abanico, con un emisor que comunicaba radialmente a un colectivo numeroso.

Hoy las plataformas interactivas en la red, de manera voluntaria y espontánea, se convierten en referencia de otros consumidores al hacer visible su nivel de satisfacción o insatisfacción con un determinado producto o servicio. Es decir, ya sea a través de las redes sociales personales o en comunidades específicas e inclusive en las plataformas de comunicación de las empresas, los públicos están influyendo e interfiriendo de esta forma en los procesos de selección y de compra. Como bien anticipaba Celaya, “los internautas toman decisiones de compra de productos o servicios orientados o motivados por la información que se encuentra en la Internet”. (2009, p. 24).

“Las marcas tienen que dejar de hablar bien de sí mismas, eso ya no se lo cree nadie, tienen que conseguir que sean los usuarios los que hablen bien de ellas y esto no se logra comprando supuestas audiencias y haciendo mensajes elocuentes y repetitivos, sino generando experiencias positivas y memorables, conectando emocionalmente, ayudándolas en algo que ellas valoren, y consiguiendo generar un vínculo afectivo con la marca: no por lo que dice sino por lo que hace” (Rosales, 2010, p. 82).

Por otra parte, también es necesario tener conciencia de que Internet es la primera posibilidad real de individualizar un medio de masas no solo porque permite la personalización de los mensajes remitidos por emisores masivos sino por la propia capacidad de actuación individual de cada uno de nosotros.

En las relaciones externas mediadas, la sala de prensa aparece como uno de los elementos web habituales. La oportunidad de contar un gabinete *online* está directamente ligada con la cultura de comunicación de cada organización, con sus objetivos, sus necesidades, sus recursos y las necesidades y demandas de los públicos a los que se dirige.

Este nuevo modo de comunicarse socialmente obliga a las organizaciones a redefinir su comportamiento comunicacional frente a sus públicos, cuidando muy de cerca conceptos básicos como: la optimización en buscadores, la usabilidad, la accesibilidad, la arquitectura de la información y movilidad y geolocalización (conceptos que se recogen con detalle en las lecturas que se recomendaron como base para esta Unidad). Internet y la Web 2.0 especializa la gestión de la comunicación en las organizaciones.

“El internauta es un individuo proactivo, busca, genera y participa en la red estableciendo contactos con otros individuos. Es la actitud que corresponde a las organizaciones: dejar de ser estáticas, abandonar las actitudes receptivas, transformar su actividad comunicativa en propuestas de diálogo, y actuar en la red como un individuo más: fomentando encuentros, buscando usuarios y generando propuestas que atraigan a su web a otros internautas. Internet permite escuchar, conversar y relacionarse directamente con los públicos, y eso supone una transformación de la cultura organizacional y una revolución en la forma de gestionar su comunicación.” (Túñez, 2012).

Se deja el siguiente recurso educativo de lectura obligatoria: [La simetría interactiva de la Comunicación Organizacional](#) en el que se plantea un decálogo de la gestión de la Comunicación en las organizaciones del siglo XXI,

### ***Comunicación de Crisis***

Apreciado Estudiante, con este tema, se cierra esta unidad, que lo que pretende es dejar bases bien sentadas que permitan actuaciones comunicacionales sólidas.

Las actuaciones comunicacionales en medio de situaciones difíciles, extraordinarias, comprometedoras y/o tristes, demandan planificaciones específicas que ayuden a cuidar la imagen y reputación de la organización. Se entiende una crisis como:

“cualquier situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, declarada o latente que amenace la imagen de la organización, ponga en riesgo sus actuaciones futuras o amenace con alterar las relaciones, internas o externas, entre esta y sus públicos o entre esta y sus miembros; y que necesita que se ejecuten estrategias de comunicación para evitar el impacto sobre la imagen, las relaciones y

las actuaciones de la organización o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo". (Túñez, 2007, p. 53-54).

Lo ideal en una organización es tener mapeados los escenarios que podrían desatar una situación conflictiva mismas que podrían tener un patrón temporal que se manifiesta de modo cíclico y repetitivo en el tiempo, y entonces actuar de forma preventiva con pronóstico de mayor posibilidad de éxito; sin embargo, esto no siempre es posible. En este contexto las crisis podrían ser en escenarios comunicación preventiva, proactiva y/o evaluativa:

**Tabla 8.**

*Escenarios de comunicación en crisis.*

Escenarios	
<b>Preventivos</b>	Planificar antes de que el conflicto se presente y diseñar todas las actuaciones que habrá que llevar a cabo para superarlo con éxito.
<b>Proactivos</b>	Actuar conforme a lo planificado en el manual de crisis, cuando la adversidad afecta a la Organización.
<b>Evaluativos</b>	Realizar balance de las medidas adoptadas para medir la efectividad del plan previsto, la pertinencia del manual de crisis, o corregir los aspectos ineficaces en la actuación propiamente dicha, como en el manual.

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G.

Es importante resaltar el hecho de que en una crisis se debe trabajar teniendo en cuenta, por un lado, resolver la crisis propiamente dicha y la comunicación estratégica que dé cuenta de las decisiones y acciones tomadas para manejar, menguar o resolver por completo la misma. Muchos autores hablan sobre las etapas que configuran la crisis, sin embargo, a más de lo que aporta el texto base, diremos que se pudieran identificar al menos cuatro etapas:

- Identificación de la crisis
- Enfrentamiento de la crisis
- Resolución de la crisis.
- Gestión de la postcrisis. (Villafaña, 1998)

Los primeros momentos generalmente son de confusión porque no es fácil mantener la calma y seguir los procesos que se han diseñado en el manual de crisis, que se aconseja que una empresa tenga para evitar errores, reprocesos, duplicidades, pero sobre todo una imagen de desorganización o inacción por parte de los públicos involucrados. El manual de crisis

debería ser lo más práctico y sencillo en el que se pueda que incluya una pautas comunes y moldeables que en un momento dado puedan ser ajustadas a una circunstancia en particular.

Estimado estudiante lo invito a leer este artículo de autoría de su profesora, que deja algunos contrapuntos de la [comunicación de crisis que las organizaciones tuvieron que enfrentar por la Covid 19](#)



### Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante le propongo las siguientes actividades que permitirán reforzar la unidad que acabamos de abordar, que, si bien es extensa, no es nueva en su proceso de formación.

- Lea detenidamente, reflexione y desarrolle un resumen de 200 caracteres de la lectura acerca del entorno de cambio e incertidumbre y nuevo normal (pandemia COVID 19) denominado: [Tras el VUCA, las transformaciones del mundo BANI](#) y subirlo al EVA.
- Determinación de empresa en donde se desarrollará el componente práctico de la asignatura
- Se le deja al estudiante algunos REA para que pueda reforzar el alcance de sus competencias profesionales; de seguro los mismos le van a resultar muy interesantes porque topan temas de vigencia actual:
  1. [propósito organizacional](#)
  2. [“Diálogo, comunicación y medición”](#)
  3. [la evolución de la definición de marketing](#)
  4. [“embajador de marca”](#)
  5. [La reputación interna](#)
  6. [marketing relacional](#)
  7. [Metaverso](#)
  8. [Tendencias de la comunicación para el 2022](#)
  9. [La simetría interactiva de la Comunicación Organizacional](#)
  10. [comunicación de crisis que las organizaciones tuvieron que enfrentar por la Covid 19](#)

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



## Autoevaluación 3

1. La dirección de comunicación estratégica, ¿de qué se responsabiliza?
  - a. Es la responsable de diseñar y ejecutar las estrategias de comunicación; desde allí se planifican, gestionan y analizan las oportunidades de negocio de la organización.
  - b. Es la responsable de tener el foco de actuación en los escenarios que podrían desatar una situación conflictiva (crisis), mismas que podrían tener un patrón temporal que se manifiesta de modo cíclico y repetitivo en el tiempo.
  - c. Su actuación se reduce actualmente al cuidado de la organización en la red, interactuando en redes sociales, portal web y demás canales y soportes digitales.
2. ¿Cuál de los siguientes enunciados podrían estar más acorde a CI?
  - a. La comunicación interna permite comenzar en casa -predicar con el ejemplo-, lo cual además permitirá desarrollar una ventaja competitiva a la organización.
  - b. Las actuaciones comunicacionales en medio de situaciones difíciles, extraordinarias, comprometedoras y/o tristes, demandan planificaciones únicamente de CI que ayuden a cuidar la imagen y reputación de la organización.
  - c. La memoria de sostenibilidad que, independientemente de los lineamientos que siga, involucra una serie de procesos cruzados con los diferentes stakeholders de la empresa, no solo internos.

3. Escoja, ¿cuál de los siguientes enunciados es correcto?
  - a. Internet tiene cabida como escenario de comunicación externa de las organizaciones, sin embargo, nada impide que esas relaciones no se establezcan también entre los públicos internos de la organización.
  - b. Las plataformas interactivas en la red a las que se accede siempre de forma gratuita, se convierten en referencia de otros consumidores al hacer visible su nivel de satisfacción o insatisfacción con un determinado producto o servicio.
  - c. En Internet no existe la posibilidad real de individualizar un medio de masas, no solo porque no permite la personalización, los mensajes remitidos por emisores masivos, sino por la propia capacidad de actuación individual de cada uno de nosotros.
4. Los escenarios en los que se puede desarrollar la comunicación en crisis pueden ser:
  - a. Escenarios para identificación de la crisis, enfrentamiento de la crisis, resolución de la crisis, gestión de la postcrisis.
  - b. Escenarios según su intencionalidad: formales, informales.
  - c. Escenarios preventivos, proactivos, evaluativos.

5. De entre las siguientes opciones marque (subraye, resalte) las que pertenecen al perfil del DirCom, en el aspecto de competencias personales:
- a. Contar con conocimientos específicos en management, gestión económica y gestión empresarial.
  - b. Tener visión estratégica.
  - c. Ser capaz de diseñar planes estratégicos.
  - d. Competencias para organizar, dirigir y controlar las acciones comunicativas de su organización, asignar y administrar presupuestos, evaluar el ROI de sus intervenciones.
  - e. Tener capacidad de influencia (liderazgo) sobre la alta dirección de las organizaciones y sus homólogos funcionales, a los cuales tendrá que asesorar permanentemente en materia de comunicación, a nivel staff.
  - f. Capacidad para diagnosticar de forma precisa los problemas de comunicación generados entre los stakeholders y marcar los objetivos de los planes estratégicos de comunicación.
  - g. Ser convincente, persuasivo, empático y excelente negociador (capacidad retórica).
  - h. Manejar sofisticados métodos y técnicas de investigación social aplicada para poder encargar e interpretar los resultados de las auditorías de comunicación.
  - i. Un dircom tiene que estar muy dotado para la comunicación, tanto escrita como interpersonal.
  - j. Especialista en intangibles.
  - k. Conocer y gestionar la comunicación de marketing (de productos/servicios), para ayudar a lograr los objetivos de posicionamiento de la marca mediante las técnicas de la comunicación persuasiva, como por ejemplo la publicidad convencional y todas las modalidades de la publicidad no convencional (below-the-line).

- I. Capacidad de conducción de equipos de trabajo.
- m. Conocer de relaciones públicas corporativas para conseguir hacer realidad los objetivos de notoriedad, de imagen y de reputación corporativos, haciendo uso de las técnicas de la comunicación de influencia.

[Ir al solucionario](#)

## Resultado de aprendizaje 3

- Domina las actividades estratégicas de la Dirección de Comunicación.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 4

#### Unidad 4. El plan de comunicación

##### Lectura obligatoria:

- El estudiante a partir de esta semana empieza a utilizar el libro base de esta asignatura denominado: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.
- Para la Unidad 4 lea el Capítulo 1. “Análisis del contexto empresarial. Principales factores que pueden afectar a las decisiones del plan de comunicación”

*El objetivo de la unidad 4, en concordancia con lo que se señala también en el Capítulo I del libro base que el estudiante leerá, es profundizar en la necesidad de realizar un diagnóstico de comunicación, que no es otra cosa que el levantamiento de información de la empresa: su filosofía, sus acciones de comunicación y sus operaciones a nivel del entorno interno y externo como base para establecer objetivos y estrategias comunicacionales que permitan solventar las necesidades que el diagnóstico arroje.*



*El estudiante también, a partir de esta semana de trabajo, empezará la elaboración de un plan de comunicación integral de la empresa que ha identificado para trabajar de aquí en adelante en cada una de las etapas del proceso de planificación, etapas en las cuales se le irá acompañando a través de los conocimientos teóricos que se dejan en esta guía didáctica y que también los encuentra en el libro base.*

## 4.1. El plan de comunicación. Metodología RACE

*¡Estamos avanzando en el aprendizaje de la asignatura, esta es la cuarta unidad!*  
Continuemos con mucho ánimo, estimado estudiante.

En una organización son fundamentales cuatro funciones: la planificación, la organización, la ejecución y el control; sin embargo, la planificación tiene mayor incidencia porque de ella depende que las otras tres sean eficaces. La planificación se realiza a lo largo de toda la pirámide organizacional, es decir a nivel estratégico, táctico y operativo.

En el contexto antes señalado, la planificación de la estrategia de comunicación en una empresa consiste en estructurar un plan concreto fruto del conocimiento y análisis de la empresa (diagnóstico) y de su entorno.

Además, para empezar con la planificación se debe considerar como premisa de actuación que:

- La gestión de las comunicaciones de una organización, es un área de gestión transversal: todas las áreas / todos los niveles.
- Cada público objetivo (target) observa intereses y expectativas distintas.
- Los mensajes que pueden ser pertinentes para un público pueden resultar contraproducentes para otro.

La planificación de comunicación debe asumirse como un proceso sistemático que identifica lo que hay que hacer, el por qué hacerlo, y el cómo hacerlo, tomando en cuenta las necesidades o puntos de dolor y los recursos disponibles. Por tanto, no es un proceso que puede dejarse al azar, debe ser elaborado con solvencia por un profesional de la comunicación.



El plan de comunicación supone contar con un diagnóstico; con la definición de objetivos; con estrategias, con acciones, con estipulación de tiempo; con presupuesto; y, con criterios claros de evaluación de impacto.

Como se entenderá existen diferentes metodologías para construir un plan de comunicación, en esta asignatura nos guaremos a partir de una, no porque sea la mejor, sino porque es interesante y comprensible para fines didácticos, esta metodología se denomina: RACE

La metodología RACE fue propuesta por John Marston en 1963, en su libro denominado “The Nature of Public Relations”, inspirado en el proceso clásico del “*management*” de la Dirección por Objetivos (*Management by Objectives–MBO*).

Se lo denomina también método de la “Espiral” porque se dibuja como una línea ascendente que parte de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca en la evaluación. Sin embargo, la fase de evaluación obliga a recurrir nuevamente a la primera fase, es decir, a la investigación.

**Tabla 9.**

*Esquematización de metodología de planificación RACE.*

Sigla en inglés	Sigla en español	Explicación de la fase
R esearch	I nvestigación	Definición del problema o situación
A ction	A cción	¿Qué se va a hacer al respecto?: planificación
C ommunication	C ommunicación	¿Cómo se informará al público?: ejecución
E valuation	E valuación	¿Se ha logrado llegar al público? ¿Cuál ha sido el efecto?

*Nota.* Fuente y elaboración Karina Valarezo G.

## Fase Investigación: Antecedentes

### Antecedentes de la empresa

La etapa de investigación para contar con un diagnóstico como herramienta de punto de partida, no solo es fundamental para saber las circunstancias, las prioridades y las características específicas que se esperan cambiar con el plan de comunicación estratégica integral, sino también, para evitar improvisaciones y conseguir el respaldo de la alta dirección.

#### ¡Empezamos con el trabajo práctico-experimental !

La primera unidad del libro que se dejó como lectura obligatoria aporta con varios elementos, con base en los cuales, usted señor estudiante debe empezar con su trabajo práctico-experimental en lo que concierne a levantar información de la empresa con la que ha decidido trabajar.

Señor Estudiante para iniciar se deja la siguiente tabla para acompañar su estudio y recolección de información; la tabla no es exhaustiva porque cada organización puede ser diferente, sin embargo, sirve como una hoja de ruta -referencial base- para el trabajo que está emprendiendo. Usted deberá determinar la información a recoger, misma que deberá ir muy acorde al giro de negocio de la empresa con la que vaya a trabajar.

### Tabla 10.

#### *Antecedentes de la empresa, generalidades.*

Análisis de la empresa	Item	Información relacionada a recolectar
	Identidad Corporativa	Misión, visión, propósito corporativo
	Imagen Corporativa, marca	Manual de marca
	Datos a nivel estratégico corporativo	Descripción general de los productos ofrecidos
		Descripción de los mercados a los que se dirigen, la necesidad que se satisface, el contexto geográfico donde se encuentran los diferentes públicos, así como los distintos segmentos específicos o tarjetas los que se dirige.
	Datos a nivel estratégico competitivo	Qué atributos hacen del producto de la empresa algo único frente a los ofrecidos por otras compañías. Por ejemplo, el precio, la calidad de los materiales empleados, el nivel de exclusividad que ofrece a sus usuarios, etc.
		Tiempo que llevan en el mercado
		Etapa en la que se encuentran
		El público al que van dirigidos
	A nivel organizativo	Conocer y analizar las características de los fundadores y su equipo promotor. Identificar sus valores personales y profesionales
		Conocer por qué surgió la empresa
		¿Existen a día de hoy otros miembros de la compañía, además de sus fundadores y promotores, que están tomando la posta reafirmando los valores culturales o definiendo otros?

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G., a partir de Plan de comunicación on y off en la práctica por Alard, J, Monfort, A disponible en Biblioteca digital UTPL: <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/plan-de-comunicacion-on-y-off-en-la-practica-1?location=24>

## Antecedentes de comunicación

Para continuar, señor Estudiante, lo invito a identificar y levantar datos que tienen que ver con lo que se denomina la Auditoría de Imagen de comunicación, (de la cual tienen más detalles en el capítulo del libro que está leyendo), que contempla información relevante de la huella de la organización tanto a nivel de comunicación interna como externa, tabla 12:

**Tabla 11.**

*Antecedentes de comunicación: Auditoría de Imagen de comunicación.*

Auditoría	Item	Información relacionada a levantar
	Comunicación interna	Qué departamento es el responsable de la comunicación interna
		Persona o personas encargadas de esta labor: formación y experiencia
		Histórico de acciones de comunicación
		Resultados obtenidos de los planes anteriores
		Herramientas y recursos empleados.
	Comunicación externa	Histórico de acciones de comunicación
		Resultados obtenidos de los planes anteriores
		Herramientas y recursos empleados
		Perspectivas futuras
		Percepción de clientes actuales: servicios, motivación de compra, valoración del servicio, estrategia comercial
		Percepción de los clientes potenciales: conocimiento de la empresa, estrategia comercial, medios de comunicación
		La comunicación del <i>marketing mix</i> : producto, precio y comunicación on y off

*Nota.* Karina Valarezo G, a partir de Plan de comunicación on y off en la práctica por Alard, J, Monfort, A disponible en Biblioteca Digital UTPL: <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/plan-de-comunicacion-on-y-off-en-la-practica-1?location=24>

Utilizando las tablas denominadas en el texto base: “Medios internos y públicos: algunos ejemplos significativos”, podrá completar este apartado de levantamiento de información, que corresponde a los Antecedentes de Comunicación/Auditoría de Imagen, que se encuentra trabajando.



En el Capítulo 1. del texto base: Plan de comunicación on y off en la práctica por Alard, J, Monfort, A en Biblioteca Digital UTPL se encuentran las tablas: *Medios internos y públicos: algunos ejemplos significativos*

Señor estudiante dentro del análisis de la empresa que estamos paso a paso aprendiendo a levantar, también es importante conocer qué tiene trabajado la organización respecto a la comunicación preventiva y algunos ítems a recoger serían los que se deja en la siguiente tabla para que usted tenga de referencia y la pueda completar:

**Tabla 12.**

*Antecedentes de comunicación: Comunicación de crisis.*

Comunicación de crisis	Ítem	Información relacionada a levantar
	Manual de crisis	Fuentes de detección de una posible crisis (internas y externas).
		Riesgos existentes, causas
		Riesgos potenciales, causas
		Otros datos o acciones implementadas

*Nota:* Karina Valarezo G., a partir de Plan de comunicación on y off en la práctica por Alard, J, Monfort, A disponible en Biblioteca Digital UTPL: <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/plan-de-comunicacion-on-y-off-en-la-practica-1?location=24>

## Análisis del entorno

Como comprenderá señor estudiante, es muy importante tener bien mapeado el contexto organizacional, más allá del contexto interno y de las acciones propias de la empresa que fueron levantadas en el apartado anterior.

Hoy en día, y conforme se revisó a profundidad en las primeras unidades, las empresas están completamente integradas a la sociedad en la que operan y deben gestionar demandas y expectativas de ella, desde su modelo de gestión. En este marco, podría decirse, tal como lo afirma el capítulo del libro que está estudiando, que puede existir un contexto del entorno más general y otro más específico.

Para recabar la información que usted está recolectando y con el fin de organizar la información de la mejor manera para que el diagnóstico que estamos levantando sea lo más rico posible y permita identificar de la mejor manera los puntos a trabajar, se sugiere como herramienta de trabajo el análisis PESTLE.

El [análisis PESTLE](#) permite definir con claridad algunos de los aspectos más relevantes para identificar y reconocer en qué terreno se está moviendo la organización. PESTLE (o PESTEL) es el acrónimo evolucionado de lo que se conocía anteriormente como PEST que describía:

- factores políticos,
- factores económicos,
- factores socioculturales, y
- factores tecnológicos,

A los factores mencionados, hoy se le han añadido dos más:

- factores legales, y
- factores ecológicos.

PESTLE identifica diferentes variables del entorno que pueden afectar positiva o negativamente a las empresas; estudia el mercado, su situación actual y su potencial. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el ejercicio del DAFO o FODA, a objeto de que la definición sobre todo de amenazas y oportunidades sea mucho más rico y específico.

Los factores que conforman el PESTLE se describen a continuación en la siguiente tabla y en cada uno de ellos se especifica las variables a tomar en cuenta:

**Figura 9.**

*Variables del análisis PESTLE.*

<b>Políticas</b> • Gobierno • Clima político • Tendencias electorales • Políticas gubernamentales • Conflictos • Iniciativas, bonos, incentivos	<b>P</b>	<b>Economía</b> • Tendencias • Crisis • Ciclos económicos • Políticas de innovación	<b>E</b>	<b>Socio-culturales</b> • Demografía • Estilo de vida • Actitudes y opiniones • Imagen corporativa • Aspectos éticos	<b>S</b>
<b>Tecnología</b> • Infraestructura física • Infraestructura tecnológica • Tecnologías emergentes • Destilación • Tecnologías de información y comunicación • Patentes • Acceso tecnológico	<b>T</b>	<b>Legislación</b> • Antimonopolio • Metodologías gubernamentales • Derecho internacional • Reglamentación nacional • Decretos municipales	<b>L</b>	<b>Ecología</b> • Problemas medioambientales • Procesos de producción • Tipos de consumo • Amigabilidad medioambiental • Políticas medioambientales • Regulación	<b>E</b>

Nota. Tomado de <https://boycewire.com/wp-content/uploads/2020/08/PESTLE-Analysis-Template-e1596382770985.png?ezimgfmt=rs:356x315/rscb1/ng:webp/ngcb1>

Estimado estudiante, tal como se explica en el libro, debe proceder a identificar la información más representativa de la empresa para desarrollar cada uno de los apartados que conforman el PESTLE, pensando de forma particular en la empresa con la cual está trabajando. Algunos temas a tomar en cuenta:

- Nivel de estabilidad política
- Seguridad jurídica
- Nuevas soluciones tecnológicas para la producción
- Número y tamaño de los principales competidores
- Nivel de diferenciación de la oferta de la competencia (calidad, precio, prestaciones, amplitud de gama de los productos ofrecidos, etc.)
- Grado de obsolescencia de la tecnología básica sobre la que se asienta la industria.
- Grado de aceptación de nuevas tecnologías por parte del cliente.
- Nivel de hostilidad de los competidores actuales o potencia

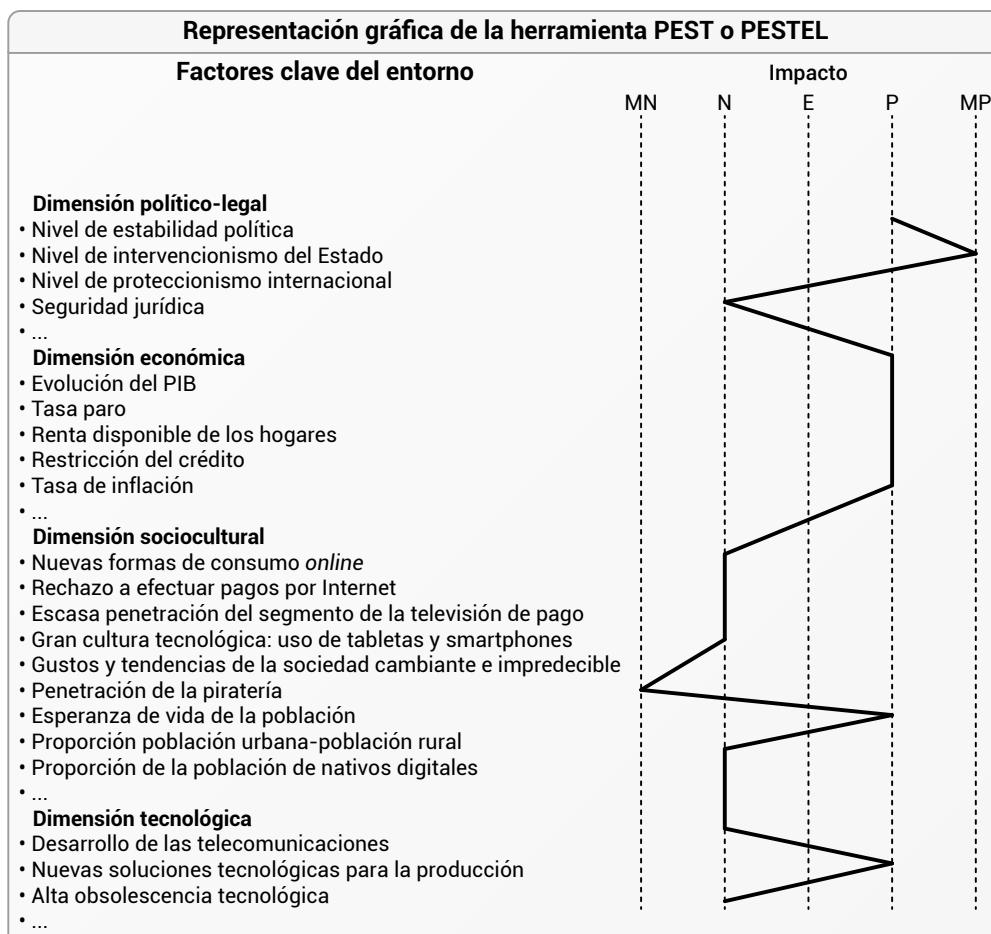
Una vez recolectada la información se deberá establecer la magnitud del impacto de cada variable, considerando si el efecto es:

- (MP) muy positivo:
- (P), positivo
- (E), equilibrado
- (N), negativo
- (MN) o muy negativo

Conforme se ve en la gráfica que está en el libro, Figura 10, lo animo a que pueda construir la que corresponda a la empresa con la que está trabajando.

**Figura 10.**

*Ejemplo de figura de representación de la aplicación del PESTLE.*



*Nota.* Captura tomada de texto base: Plan de comunicación on y off en la práctica por Alard, J, Monfort, A en <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/plan-de-comunicacion-on-y-off-en-la-practica-1?location=24>

El resultado del análisis del entorno, tanto genérico como específico, que se consigue a través del PESTLE, desembocará en la identificación de las principales amenazas y oportunidades a las que la empresa se enfrentará. Para facilitar la construcción del PESTLE y del FODA, se le deja la siguiente tabla, para que la utilice y trabaje en ella:

**Tabla 13.**

*PESTLE Y FODA para recolección de información.*

PESTLE		FODA	
FACTORES	Variables	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Político			
Económico			
Sociocultural			
Tecnología			
Legislación			
Ecología			

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G.

Finalmente, el libro base le aporta con elementos importantes para trabajar un mapa de posicionamiento, herramienta que es muy valiosa, porque permite representar de manera visual la percepción que tienen los clientes respecto a una empresa, marca o producto y sus rivales en el mercado.

El mapa de posicionamiento permitirá:

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto.
- Conocer la posición de los competidores en relación con ese atributo.
- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas.
- Comunicar estratégicamente el posicionamiento a los públicos objetivos.



## Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante para esta Unidad se le propone las siguientes actividades que permitirán ir haciendo el ejercicio de combinar sus conocimientos teóricos con el ejercicio práctico.

- **Lectura** del capítulo 1 del libro base: Plan de Comunicación On y Offline, del contexto empresarial. Principales factores que pueden afectar a las decisiones del plan de comunicación. Y desarrollar un mapa conceptual que permita fijar sus ideas, este recurso debe subirlo en el EVA
- **Práctica 1.** Iniciar con el levantamiento de información de la empresa escogida para trabajar de forma práctica en el desarrollo de la fase de investigación para el plan de comunicación integral.

Es necesario que desarrolle el trabajo de forma metódica y organizada, para este objetivo utilice todas las herramientas: Tablas o Figuras que se le dejan para facilitar este proceso:

- **Tabla 13** Antecedentes de la empresa, generalidades
- **Tabla 14** Antecedentes de comunicación: Auditoría de Imagen de comunicación
- Tablas: Medios internos y públicos: algunos ejemplos significativos (Capítulo 1. del texto base: Plan de comunicación on y off en la práctica por Alard, J, Monfort, A)
- **Tabla 15** Antecedentes de comunicación: Comunicación de crisis
- **Figura 10** Ejemplo de figura de representación de la aplicación del PESTLE
- **Tabla 16** PESTLE Y FODA para recolección de información
- **Mapa de posicionamiento:** herramienta online que podrá ayudarlo en la construcción gráfica del mapa de posicionamiento: [Edit.org](http://Edit.org)

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



## Autoevaluación 4

1. Existen diferentes modelos para realizar la planificación en comunicación, entre ellos el RACE, IACE o también llamado “espiral”, el mismo propone los siguientes pasos como ruta para la estructura de un plan.
  - a. Investigación, definición de objetivos, planteamiento de estrategia y evaluación.
  - b. Investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y la evaluación.
  - c. Detectar, definir, seleccionar, confirmar, comportarse y actuar.
2. Reconozca de entre las siguientes acepciones al análisis PESTLE. Subraye o resalte el enunciado correcto.
  - a. Identifica diferentes variables del entorno que pueden afectar positiva o negativamente a las empresas; estudia el mercado, su situación actual y su potencial.
  - b. Se realiza siempre después de llevar a cabo el ejercicio del DAFO o FODA, a objeto de que la definición sobre fortalezas y debilidades sea mucho más rica y específica.
  - c. Da como resultado el mapa de posicionamiento.
3. ¿Qué permitirá el mapa de posicionamiento?
  - a. Identificar el mejor atributo de nuestro producto; conocer la posición de los competidores en relación con ese atributo; decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas; comunicar estratégicamente a los públicos objetivos.
  - b. Contar con un diagnóstico; con la identificación de objetivos; con estrategias; con una estipulación de tiempo; y asignación de recursos.
  - c. Conocer que la gestión de las comunicaciones de una organización, es un área de gestión transversal: todas las áreas/todos los niveles.

4. Los factores a trabajar en el análisis PESTLE son:
  - a. Factores políticos, factores económicos, factores socioculturales, factores tecnológicos, factores ecológicos, factores legales.
  - b. Factores políticos, factores económicos, factores socioculturales, factores tecnológicos.
  - c. Factores ligados a la comunicación interna, comunicación externa, comunicación de crisis.
5. La planificación dentro de las organizaciones, ¿en qué nivel se la encuentra?
  - a. La planificación se realiza a lo largo de toda la pirámide organizacional, es decir, a nivel estratégico, táctico y operativo.
  - b. La planificación se realiza a nivel estratégico.
  - c. La planificación se realiza a nivel táctico.

[Ir al solucionario](#)



## Semana 5

### Unidad 5. Fase Investigación. Fuentes de información

#### Lectura obligatoria

El estudiante lee el capítulo 2: Fuentes de información en comunicación, del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

*El objetivo de la unidad 5, es que el estudiante pueda reconocer, definir y clasificar las fuentes de información de manera general, y en particular, desde la óptica de la comunicación.*

*A través de la guía didáctica se profundizará sobre las fuentes de información primaria y, a través del libro base en las fuentes secundarias susceptibles de ser utilizadas para levantar información previa a elaborar un plan de comunicación. Las fuentes de información secundaria son muy útiles pues proporcionan al profesional de la comunicación estratégica herramientas de trabajo que les ayude a ser más agiles y eficaces en el proceso de análisis y planificación.*

*Por otra parte, el estudiante en esta semana, continúa con su trabajo práctico-experimental, recolectando la información que empezó en la semana 4.*



#### Fuentes de información

Estimado estudiante como se dijo antes, el objetivo de la fase investigación de la metodología RACE, es conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados desde la mirada y proyección de la comunicación.

Si nos preguntamos quiénes intervienen en la investigación para lograr un buen diagnóstico previo a la planificación en comunicación, la respuesta sería que: la organización, los públicos, el entorno, las organizaciones aliadas y antagonistas, los canales de distribución, el mensaje, es decir se trata de un estudio amplio; sin embargo, hay que tener en cuenta que la

sola recogida de información y la tabulación de la misma solo se convierte en investigación cuando se hace un análisis y se tiene unos resultados concretos.

Para la elección del método, las técnicas y los instrumentos es necesario tener, por un lado, claramente definido qué se busca; y por otro: el tipo de fuentes de información a las que vamos a recurrir: primarias y/o secundarias. Las fuentes de información primarias y secundarias, pueden al mismo tiempo provenir del entorno interno o externo.

#### **Tabla 14.**

##### *Fuentes de información.*

<b>Fuentes de información internas o externas</b>	<b>Fuentes Primarias</b>	La información se obtiene por contacto directo con el sujeto de estudio: por medio de observación, cuestionarios, entrevistas, etc.
	<b>Fuentes Secundarias</b>	Información obtenida desde documentos, informes, estadísticas, historia clínica, expediente académico, datos epidemiológicos, censo, datos sanitarios, meteorología, censo, estados contables, información comercial, etc.

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G.

Cabe señalar, que la investigación en la que hasta ahora el estudiante se encuentra trabajando corresponde a la investigación de tipo exploratoria, estratégica o de base, pues “es aquella que se realiza antes de disponer de la ejecución de la campaña y que tiene por objeto ayudar a:

- Definir, perfilar y/o concretar la campaña.
- Obtener el máximo de información sobre los productos y las circunstancias que lo rodean.
- Dar respuesta a preguntas como cuál es la estructura del mercado del producto, definir el público objetivo, qué alternativas de comunicación son potencialmente más adecuadas, etc”. (Alard, J, Monfort, A).

## **Fuentes primarias**

Apreciado alumno, en esta unidad de la guía didáctica, nos vamos a detener en las fuentes de información atendiendo a la condición de disponibilidad; esto es, si la fuente es de origen primario o secundario. Este tema no es menor debido al volumen de información que se necesita levantar para configurar un buen diagnóstico.

Algunas de las técnicas cualitativas y cuantitativas a las que se puede recurrir en la fase de investigación, a través de fuentes primarias, son:

### **Técnicas cualitativas y cuantitativas**

## **Fuentes secundarias**

En el capítulo del libro base que está revisando usted señor estudiante, se presenta con mucho detalle la diversidad de fuentes secundarias de las que el estratega de comunicación puede valerse para apoyar el estudio y conocimiento del macro y micro entorno, del giro de negocio, producto, características demográficas, niveles socioeconómicos y demás información relevante a tener en cuenta para el planteamiento estratégico de comunicación. El libro agrupa las fuentes secundarias, en cuatro grandes apartados:

- Estudios sobre el consumo y los consumidores.
- Estudios sobre el país, la población y sus características.
- Estudios sociológicos.
- Otro estudio

Dentro de cada uno de estos apartados, puede encontrar varios recursos que podrían ser interesantes de tener mapeados, porque si bien la utilización de fuentes primarias para levantar información queda siempre como primera opción, es también evidente que el uso de fuentes secundarias, en la actual sociedad de la información, supone una excelente opción en situaciones como:

- medición de audiencias,
- inversión publicitaria;
- comportamiento de consumidores
- nuevas tendencias en el mercado y en la sociedad,

Usted señor estudiante, futuro estratega de comunicación, hoy tiene muchas opciones para acceder a información valiosa y libre en la red. Para nadie es ajeno el término Big Data, nombre que se le da al procesamiento de grandes cantidades de datos a través de distintas plataformas. Dentro de la gestión de la comunicación la gestión de la data, es utilizada con el propósito de conocer a detalle a los usuarios, anticiparse a los cambios del mercado y obtener una ventaja competitiva; es decir aporta a la estrategia corporativa.

Big Data surge como una nueva era en la exploración y utilización de datos. Desde la perspectiva empresarial Big Data no representa solo grandes volúmenes de datos, se deben considerar los patrones extraídos a partir de los datos y que pueden generar procesos de innovación (Hernández-Leal, 2017, p. 6).

El uso de datos no es algo nuevo, estos ya eran recolectados a través de técnicas de investigación tradicionales, sin embargo, hoy en día la gestión de la data puede ser más rápida, flexible y confiable. La data hoy en día es clave y la base para desarrollar estrategias comunicacionales más precisas y certeras. “la inteligencia artificial y los datos masivos (big data) han cambiado para siempre la forma en que se planifican las campañas, y en especial en cómo se fijan los objetivos, cómo se elaboran y dirigen los mensajes y en cómo se evalúa su efectividad” (Xifra, 2020).

El gran desafío está en el manejo de estos grandes volúmenes de datos, que tienen diferentes niveles de complejidad y provienen de diferentes autores, orígenes, países, contextos, formatos, soportes.

El gran volumen de datos procede de los correos electrónicos, videos, documentos, mensajes de texto, etiquetas RFID, fotografías, imágenes digitales, redes de sensores y dispositivos, índices de búsqueda, condiciones ambientales, redes sociales, exploraciones médicas, información gubernamental, historial de pulsaciones (clics), archivos de música, textos, transacciones en línea, incidencias telefónicas, junto a todo aquello que se pueda digitalizar y transformar en datos” (Joyanes, 2013, p.7).

La variedad y volumen de la data que hoy existe y se encuentra accesible, se podría clasificar de la manera que se muestra en la siguiente Tabla.

**Tabla 15.***Clasificación de los tipos de Big Data, descripción y ejemplos.*

Tipo	Descripción	Ejemplo
Web and Social Media	Contenido web e información que es obtenida de las redes sociales.	www, Facebook, Twitter, LinkedIn, blogs.
Machineto-Machine (M2M):	Tecnologías que permiten conectarse a otros dispositivos. M2M utiliza dispositivos como sensores o medidores que capturan algún acontecimiento en particular. Se transmiten a través de redes alámbricas, inalámbricas o híbridas.	Velocidad, temperatura, presión, variables meteorológicas, variables químicas
Big Transaction Data	Incluye datos procedentes de transacciones masivas de los centros de atención telefónica, de banca, finanzas, atención a clientes, etc.	Incluye registros de facturación, en telecomunicaciones los llamados registros detallados de las llamadas (Call Detail Record o CDR), etc.
Biometrics	Información biométrica. En el área de seguridad e inteligencia, los datos biométricos son sumamente importantes para los gobiernos, seguridad privada, servicios de inteligencia, policía, etc.	Huellas digitales, escaneo de la retina, reconocimiento facial, genética, etc.
Human Generated	Datos digitales generados por las personas, en sentido genérico.	Notas de voz, correos electrónicos, documentos electrónicos, resultados de estudios médicos, multas, etc.

Nota. Adaptado de IBM Developer (2012). ¿Qué es Big Data?

El big data y la gestión de la comunicación estratégica es apasionante, sin duda usted se encontrará interesado en profundizar para ello le dejo un artículo -REA- de mi autoría titulado: [Comunicación y Big Data en las empresas ecuatorianas](#). El mismo que aporta una visión de este tema global pero asentado a la realidad ecuatoriana.

**Estimado estudiante, felicitaciones está culminando la Unidad 5.**



## Actividad de aprendizaje recomendada

En esta unidad se le propone las siguientes actividades:

- **Lectura** del capítulo 2 del libro base: Fuentes de información en comunicación. Y fruto de su lectura desarrollar un mapa conceptual que permita fijar sus ideas, este recurso debe subirlo en el EVA
- **Lectura** del siguiente REA [Comunicación y Big Data en las empresas ecuatorianas](#)
- El estudiante se prepara y desarrolla una evaluación parcial a través de un cuestionario en línea (EVA) para repasar los contenidos que se han revisado hasta esta unidad.
- Continuar avanzando con la **Práctica 1**. Iniciar con el levantamiento de información de la empresa escogida para trabajar de forma práctica en el desarrollo de un plan de comunicación integral, que sirva para la Fase de Investigación del Plan de Comunicación a partir de preguntas disparadoras que se le dejarán en el EVA.

Es necesario que desarrolle el trabajo de forma metódica y organizada, para ello utilice para este objetivo todas las herramientas, Tablas o Figuras que se le dejan para facilitar este proceso:

- **Tabla 13** Antecedentes de la empresa, generalidades
- **Tabla 14** Antecedentes de comunicación: Auditoría de Imagen de comunicación
- Tablas: Medios internos y públicos: algunos ejemplos significativos Capítulo 1. del texto base: Plan de comunicación on y off en la práctica por Alard, J, Monfort, A
- **Tabla 15** Antecedentes de comunicación: Comunicación de crisis
- **Figura 10** Ejemplo de figura de representación de la aplicación del PESTLE

- **Tabla 16** PESTLE Y FODA para recolección de información
- **Mapa de posicionamiento:** herramienta online que podrá ayudarlo en la construcción gráfica del mapa de posicionamiento: [Edit.org](https://www.edit.org/)

A continuación, realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



## Autoevaluación 5

1. ¿Quiénes intervienen en el proceso de investigación para la elaboración de un diagnóstico de comunicación?
  - a. La organización y su público interno, es decir, se trata de un estudio acotado y preciso.
  - b. La organización y todos sus públicos, es decir, se trata de un estudio acotado a la percepción de ellos y su nivel de relacionamiento.
  - c. La organización, los públicos, el entorno, las organizaciones aliadas y antagonistas, los canales de distribución, el mensaje, es decir, se trata de un estudio amplio.
2. ¿A qué llamamos investigación?
  - a. A la recogida de información de acuerdo a una planificación previamente realizada.
  - b. A la recogida de información y a la tabulación de la misma.
  - c. A la recogida de información, tabulación, análisis y resultados de la misma.
3. La investigación de tipo exploratoria, estratégica o de base, ¿qué tipo de información busca?
  - a. Es aquella que se realiza antes de disponer de la ejecución de la campaña y que tiene por objeto ayudar a definir, perfilar y/o concretar la campaña.
  - b. Es aquella que se realiza durante la ejecución de la campaña y sirve para controlar el día a día de su ejecución.
  - c. Es aquella que se realiza al final de la puesta en marcha de la campaña para analizar la efectividad de las actuaciones.

4. De entre las siguientes acepciones marque con V si es verdadero o F si es falso.
- Se refiere a fuentes secundarias cuando la información se obtiene por contacto directo con el sujeto de estudio: por medio de observación, cuestionarios, entrevistas, etc. ( )
  - Las fuentes de información primarias y secundarias pueden, al mismo tiempo, provenir del entorno interno o externo. ( )
  - La técnica de investigación de la observación puede tener diferentes graduaciones según el nivel de participación del investigador: observación no participante, participación pasiva, participación moderada, participación activa o participación completa. ( )
  - Se refiere a fuentes primarias de la información, obtenida desde documentos, informes, estadísticas, historia clínica, expediente académico, datos epidemiológicos, censo, datos sanitarios, meteorología, censo, estados contables, información comercial, etc. ( )
  - La data hoy en día es clave y la base para desarrollar estrategias comunicacionales más precisas y certeras. ( )
5. Cuando hablamos de Human Generation nos referimos a:
- Datos digitales generados por las personas, en sentido genérico.
  - Información biométrica. En el área de seguridad e inteligencia, los datos biométricos son sumamente importantes para los gobiernos, seguridad privada, servicios de inteligencia, policía, etc.
  - Contenido web e información que es obtenida de las redes sociales.

[Ir al solucionario](#)



### Unidad 6. Fase Investigación. Diagnóstico y definición de objetivos

#### Lectura obligatoria

El estudiante lee el capítulo 3: Diagnóstico y definición de objetivos, del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

#### El objetivo de la unidad 6,

**El objetivo de este capítulo** es elaborar un diagnóstico claro que evidencie las necesidades reales de comunicación, y contar con elementos básicos para concretar objetivos específicos, alcanzables, medibles, temporizados y realistas.



El estudiante continúa desarrollando la **Práctica 2**. En este capítulo, y con el objetivo de trabajar el diagnóstico, se profundiza sobre la herramienta del análisis DAFO, la cual ayuda a establecer un orden de prioridades en aquellos puntos de mejora que deben ser corregidos y abordados a través de una planificación que tiene como norte los objetivos y unas métricas concretas para su seguimiento.

#### Diagnóstico

Señor Estudiante, continuamos avanzando, felicitaciones.

Como recordará estimado estudiante, en el capítulo 1 del libro base se encuentran ejemplos de cómo desarrollar un diagnóstico fruto del proceso de investigación que se está desarrollando. Para llegar a este tipo de diagnóstico y como estrategia de aprendizaje en esta asignatura, usted ha venido levantando diferentes Tablas y Figuras, que ahora van a servir para desembocar en análisis como los que constan en su libro en el apartado de *Diagnóstico*. Capítulo 1. del texto base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A

## **Análisis FODA**

Para concretar el diagnóstico que se viene aprendiendo y elaborando de forma experimental con la **Práctica 1**, la herramienta que aporta mucho valor, es el análisis FODA; su nombre proviene de las siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Es un estudio que permite analizar, evaluar o valorar la organización tanto en el aspecto interno (fortalezas y debilidades) como en el aspecto externo (oportunidades y amenazas). Todo el análisis que se realice, es muy importante que se sustente con datos, de lo contrario quedaría en un ámbito muy subjetivo que no aportaría valor para la toma de decisiones y el establecimiento de objetivos concretos.

### **Fortalezas**

Las fortalezas son los aspectos positivos internos del negocio y, por lo tanto, están bajo control de la organización. Generalmente, cuando se trabaja las fortalezas se debe pensar en lo que la empresa es buena y/o en lo que es fuerte, también en qué se diferencia del resto; en las capacidades del personal (quizá tenemos un estupendo equipo de ventas o un óptimo servicio postventa); el nivel de madurez de los procesos.

Para identificar estas fortalezas también precisamos de la opinión de nuestros clientes, tanto internos como externos, es necesario conocer, ¿qué piensan de nosotros?, y en sus respuestas podríamos identificar las fortalezas. Ejemplos de fortalezas también puede ser certificaciones recibidas, patentes, el conocimiento de la organización y sedes en diferentes lugares.

### **Debilidades**

Las debilidades son los aspectos negativos, perjudiciales o factores desfavorables para la empresa, aspectos que aun cuando son condiciones internas y pueden estar bajo control o pueden llegar a ser controlados, significan desventajas frente a la competencia y hacia la consecución de los objetivos de la organización. El objetivo de mapearlas es reconocer estas debilidades y trabajar para eliminarlas. Esta lista puede incluir aspectos como la pérdida de clientes, la falta de participación en el mercado, la falta de personal adecuado, etc.

## Amenazas

Las amenazas son los factores externos que suponen riesgos para la empresa. Son externas, por lo que difícilmente podemos controlarlas, pero podemos elaborar planes de contingencia para enfrentarlas.

Las hay de todo tipo según la característica de la compañía. Por ejemplo el aumento del dólar para una comercializadora que trae productos de EE.UU; las políticas ambientales para una petrolera; el aumento desmesurado en los precios de nuestros proveedores; o el desarrollo de tecnología de nuestra competencia.

### Tabla 16.

*Preguntas disparadoras para FODA.*

---

#### Identificar fortalezas

---

¿En qué somos mejores, o nos destacamos?

---

¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?

---

¿Cuáles son los factores que nos hacen fuertes en el mercado?

---

¿Cuál es nuestra propuesta de valor o propuesta diferencial?

---

¿Cómo está el aspecto financiero de la empresa?

---

¿Qué puntos fuertes ve el mercado en nosotros?

---

#### Identificar debilidades

---

¿En qué aspectos podemos mejorar?

---

¿Qué estamos haciendo mal?

---

¿Qué deberíamos dejar de hacer?

---

¿Qué aspectos negativos ha mencionado el mercado y los clientes?

---

¿Por qué estamos perdiendo las ventas?

---

¿En qué nos falta más experiencia?

---

¿Qué tiene la competencia que no tengamos nosotros y nos esté afectando?

---

¿Cuál es el expertiz del personal externo y su perfil?

---

#### Identificar amenazas

---

¿Cómo está cambiando el panorama del mercado?

---

¿Qué está haciendo la competencia?

---

¿Qué obstáculos estamos enfrentando?

---

¿Cómo nos están afectando las medidas del gobierno?

---

¿Qué normativas o leyes pueden perjudicar la expansión de mi empresa?

---

¿Cómo afecta la situación económica o social del país a mi empresa?

---

## **Identificar oportunidades**

---

¿Cuáles son las tendencias del mercado a favor?

---

¿Qué cambios tecnológicos pueden presentar una oportunidad?

---

¿Qué deberíamos hacer que no hemos hecho y ellos sí?

---

¿Qué eventos nos permitirán expandir la marca?

---

¿Cómo se están comportando las personas frente a este tema?

---

¿Existe alguna fortaleza que podamos explotar?

---

La situación actual del país cómo nos beneficia

---

¿Cuáles son las tendencias en el mercado que podemos aprovechar?

---

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G.

De necesitar explicación y ejemplo sobre el desarrollo de un FODA, se deja el siguiente video: [Qué es y cómo se hace un Análisis FODA - Planeación Estratégica - DOFA -SWOT - Planificación](#)

## **Objetivos**

Los objetivos de comunicación se definen teniendo en cuenta el diagnóstico y servirán para reforzar los objetivos de la organización mismos que deben abordar, por lo tanto, el entorno intrainstitucional, interinstitucional y comercial, según sea el caso, con base en los hallazgos que se haya podido concretar. El establecimiento de objetivos forma parte de la *Face Acción* de la Metodología RACE.

“El objetivo es un logro cuantitativo y/o cualitativo que exige que todas las personas de la organización lo comprendan de la misma manera y con el mismo grado de compromiso. Por otro lado, los objetivos pueden ser percibidos de distinta forma y manera dependiendo de los planos estratégico y táctico. Suele ocurrir, por el mismo motivo que el caso anterior, que en la organización existe una tendencia a separar de manera rotunda estos dos planos mencionados. Sin embargo, es imprescindible considerar que los objetivos nacen desde una visión estratégica de la empresa/negocio/ área funcional y deben ser concretados en otros objetivos más específicos y a más corto plazo que serán los objetivos tácticos del día a día de la gestión de la comunicación en la empresa. En otras palabras, los objetivos de la empresa serán también, en lo estratégico, los objetivos del plan de comunicación y, en lo táctico, el día a día de logros inmediatos parciales que, sumados, harán posible

la consecución del objetivo estratégico". (Alard, J, Monfort, A) en <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/plan-de-comunicacion-on-y-off-en-la-practica-1?location=76>

Señor estudiante, se sugiere que como metodología para crear objetivos, se use la Smart, que significa en inglés inteligente y que se la explica en la siguiente tabla:

**Tabla 17.**

*Objetivos Smart adaptados a la gestión de comunicación.*

Smart	Características	
Específicos <i>Specific</i>	¿Qué?	Precisos y concretos, dirigidos a un público determinado al que aspiran impactar de forma concreta.
Medibles <i>Measurable</i>	¿Cuándo?	Deben cuantificarse y establecer hitos de evaluación para tomar correctivos.
Alcanzables <i>Atainable</i>	¿Cómo?	No significa que deben ser fáciles, por el contrario, tienen que tener un cierto grado de reto. Deben tomar en cuenta resultados anteriores, características del equipo, los recursos.
Relevant <i>Realistic</i>	¿Para qué?	Valiosos para la organización y en sintonía de su misión y metas.
Temporalizados <i>Time-bound</i>	¿Cuándo?	Señalar plazos concretos, tiempos específicos para ejecutar lo previsto.

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G.

**Señor estudiante dejo ejemplo de Objetivo Smart:** (adaptado de <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>)

**Objetivo:**

*Aumentar el tráfico hacia el sitio web en un 100% (de 300 a 600 visitas mensuales) en 60 días, duplicando la creación de contenido, para generar más leads.*

S: Aumentar el tráfico hacia el sitio web del público objetivo: jóvenes (20-24 años)

M: de 300 a 600 visitas mensuales (100%)

A: duplicando la creación de contenido

R: para generar más leads.

T: en 60 días

Estimado estudiante lo invito a bajar [Plantilla aquí](#), para desarrollar objetivos con esta metodología y además tener una ficha de control del tiempo, este ejercicio se suma a la Práctica 1 que se encuentra desarrollando.



## Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, en esta unidad se le propone las siguientes actividades:

- Lectura del capítulo 3: Diagnóstico y definición de objetivos, del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL. Y fruto de su lectura desarrollar un mapa conceptual que permita fijar sus ideas, este recurso debe subirlo en el EVA
- Continuar avanzando con la **Práctica 2** ahora tiene que desarrollar el **Diagnóstico y Objetivos Smart**, para ello.
- Como estrategia de aprendizaje señor estudiante lo invito a:  
Desarrollar el diagnóstico fijándose en el apartado de diagnóstico del libro y apoyarse en la herramienta FODA para llegar a él.
- Bajar la siguiente [Plantilla](#) para elaborar los objetivos con esta metodología, no desarrolle el apartado de control de la misma.

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



## Autoevaluación 6

1. Cuando hablamos de que un objetivo no es fácil, y por el contrario, tiene un cierto grado de reto y se deben tomar en cuenta resultados anteriores, características del equipo, los recursos, nos estamos refiriendo a la característica de:
  - a. Específico.
  - b. Medible.
  - c. Alcanzable.
2. Para el ejercicio de concretar un diagnóstico de comunicación, ¿qué herramienta aporta valor?
  - a. PESTLE.
  - b. FODA.
  - c. Auditoría de imagen.
3. La pérdida de clientes, la falta de participación en el mercado, la falta de personal adecuado, pueden ser ejemplos de:
  - a. Fortalezas.
  - b. Debilidades.
  - c. Oportunidades.

4. De entre las siguientes acepciones marque con V si es verdadero o F si es falso.
- a. El objetivo es un logro cuantitativo y/o cualitativo que exige que todas las personas de la organización lo comprendan de la misma manera y con el mismo grado de compromiso. ( )
  - b. Los objetivos pueden ser percibidos de distinta forma y manera dependiendo de los planes estratégico y táctico. ( )
  - c. Es imprescindible considerar que los objetivos nacen desde una visión estratégica de la empresa/negocio/área funcional, y deben ser concretados en otros objetivos más específicos y a más corto plazo que serán los objetivos tácticos del día a día de la gestión de la comunicación en la empresa. La técnica de investigación de la observación puede tener diferentes graduaciones según el nivel de participación del investigador: observación no participante, participación pasiva, participación moderada, participación activa o participación completa. ( )
5. Preguntas relacionadas a ¿cómo está cambiando el mercado?, ¿qué está haciendo la competencia?, ¿cómo afectan las medidas de un gobierno al negocio?, ¿a qué variable del análisis FODA responden?
- a. Debilidades.
  - b. Oportunidades.
  - c. Amenazas.

[Ir al solucionario](#)



## Semana 7

### Unidad 7. Fase Acción: Stakeholders y Públicos

#### Lectura obligatoria

El estudiante lee el capítulo 4: Públicos objetivos. Necesidades de información de los diferentes *stakeholders* del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

*El objetivo de la unidad 7, es que el estudiante aprenda a identificar stakeholders y públicos, a mapearlos correctamente y a segmentar el mercado.*

*El estudiante continua desarrollando su Práctica 2: mapa de stakeholders y segmentación de mercado.*

*Existen diferencias, a veces muy marcadas, entre las aspiraciones y demandas de los diferentes actores sociales: stakeholders y públicos, que conforman el entorno interno y externo de una organización, caracterizadas e influenciadas por la cultura, creencias, costumbres, situación geográfica, recursos naturales, recursos económicos y su consiguiente nivel de desarrollo de acuerdo al lugar en el que se asientan. Las organizaciones también por su parte, dependiendo del sector al que se dedican, tienen determinadas características e intereses, sin embargo, el reto está en saber adecuar las políticas organizacionales con las demandas sociales.*



Querido estudiante, el tema de esta unidad es muy relevante en su formación estratégica y perfil profesional, por favor ponga mucha dedicación a la misma. ¡Ánimo !

#### Fase Investigación: Stakeholders y Públicos

Se llama *stakeholders*, grupos de interés o partes interesadas a todos los que de una u otra forma tienen algún impacto, dependen, inciden o se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades, productos

o servicios de la organización, más allá de lo que puede constituir una relación de dependencia o contractual.

Varios autores utilizan los términos *stakeholders* y públicos indistintamente como si se trataran de palabras sinónimas. Para evitar contradicciones no se entrará en un análisis profundo de los términos, sino que se mencionará desde qué acepción se los tratará.

James Gruning conocido como el padre de las Relaciones Públicas modernas hace una sutil diferencia entre los términos *stakeholder* y público.

(...) los *stakeholders* no son públicos exactamente, sino públicos potenciales o grupos de dónde pueden proceder los públicos. Gruning y Repper (1992) destacan que, aunque los términos *stakeholders* y públicos se usan a veces como sinónimos, presentan matices diferenciales claros: "La organización decide quienes son sus públicos, entendidos como aquellos colectivos con los que desea establecer una relación, pero no puede decidir quiénes son sus *stakeholders*, ya que estos se definen así mismos por el interés que tienen en la organización. Así, puede ocurrir que una organización no desee entablar relaciones con ciertos *stakeholders* –por lo que no serán sus públicos– mientras que sí desea hacerlo con otros colectivos que, por el contrario, no están interesados en la organización y, por tanto, serían públicos pero no *stakeholders*". (Míquez, 2007: 183-197).

Es importante también precisar que dentro del campo de la comunicación estratégica históricamente se ha venido hablando de públicos y la importancia de saber identificarlos y mapearlos, para conseguir un canal de comunicación fluido de ida y vuelta con ellos. La gestión del diálogo y vínculo es lo que convierte a un *stakeholder* en un público para la organización, por lo tanto, involucra el establecimiento de una planificación.



El término *stakeholder*, en cambio, nace de la literatura relacionada con la empresa y obedece a la transformación que se ha producido dentro de la gestión empresarial fruto de la demanda y en ciertas circunstancias hasta la presión que proviene de las necesidades e intereses de la sociedad.

"Lo que hacen las empresas no es suficiente". Esa es la percepción de los públicos, y no debe dejar de ser tenida en cuenta. Una empresa puede actuar de modo completamente legal, correctamente en lo técnico y con buenos rendimientos financieros y, sin embargo, ser enjuiciada por ciertos segmentos del público como fría, avara y hasta irrespetuosa para con algunos valores sociales muypreciados. (Arabia, 2003)

La búsqueda e implementación de canales de relación y sintonía de parte de las organizaciones con sus públicos de interés permite establecer un diálogo fluido con la sociedad, fruto del cual se logran identificar expectativas mutuas que al ser consideradas por la organización dentro de su planificación estratégica y gestión socialmente responsable constituyen la base de su legitimación social y su contribución al desarrollo sostenible.

Es indispensable que se permita a los públicos interesados opinar sobre la manera como la empresa debería actuar. La opinión de esos públicos constituye un insumo de primera importancia para tomar decisiones en los distintos niveles de la compañía, desde la definición de sus principios y valores hasta la identificación de indicadores que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores. (Correa, Flynn, y Amit, 2004, p. 19)

### **Mapa de stakeholders**

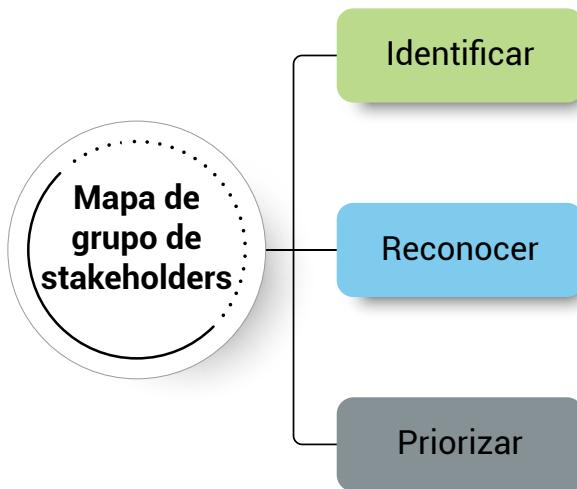
Querido estudiante, en este punto es necesario recordar que el diagnóstico de comunicación en el que seguimos trabajando, debe resultar del levantamiento de información, de aplicar un DAFO, ojalá contar también con una investigación de mercado, un informe de clima laboral, etc., elementos que permitan una definición clara del problema a abordar para tener unos objetivos claros y con todos esos elementos llegar a la definición de los públicos de una empresa.

Queda a libre discreción el procedimiento a seguir para levantar un mapa de públicos para una empresa. El optar por una u otra forma dependerá del giro de negocio de la organización, de su área de acción (entorno en el que se encuentra) y de la trayectoria que posea en materia de relacionamiento con sus públicos de interés.

Para nuestro aprendizaje se propone levantar un mapa de públicos a través de su identificación, reconocimiento y priorización.

**Figura 11.**

Fases para levantar un mapa de grupos de interés.



*Nota:* Elaboración Karina Valareoz G.

- **Fase Identificar**

Esta fase consiste en saber quiénes son los *stakeholders* de mi empresa, enlistarlos. Establecer cuáles son los impactos de las actividades y operaciones de los grupos de interés frente a la organización; y, viceversa, los impactos de la organización frente a los públicos de interés.

Los grupos de interés son muy variados, pueden ser internos y externos; pueden estar muy cerca de la organización como no tanto; pueden responder a temáticas relacionadas con la normativa del negocio, el producto, el servicio, la opinión pública; etc.

También es importante destacar que las relaciones con los grupos de interés no son estáticas ni uniformes. Las partes interesadas de una organización pueden variar y pueden surgir nuevos grupos de forma imprevista. (Strandberg, 2010).

Al iniciar esta fase de identificación, es recomendable utilizar la técnica de la lluvia de ideas o *brainstorming* para que la organización en su conjunto aporte sobre quiénes son los grupos de interés con los que cuenta la organización, desde una mirada integral; pensando en todos los impactos

de la organización, necesidades del entorno, contexto legal, contexto gubernamental, necesidad de expansión, servicios prestados, servicios demandados, productos ofertados, etc.

En esta fase es muy importante también tomar en cuenta la información que arrojan los canales o mecanismos de *feedback* con los que la organización cuenta como: servicio al cliente, redes sociales, monitoreo de medios, opinión de especialistas y líderes de opinión, foros de discusión, paneles, encuestas, etc.

En el siguiente recuadro se presenta una lista general de los posibles grupos de interés de una organización; sin dejar de recalcar que cada organización tiene características particulares que se deben tomar en cuenta al momento de distinguir sus grupos de interés, por lo tanto, cada organización tiene que identificar, reconocer y priorizarlos.

#### Grupos de interés de una organización

- Accionistas
- Propietarios
- Inversores
- Organismos de financiamiento
- Agencias de calificación o acreditación
- Empleados
- Clientes y consumidores
- Potenciales clientes
- Comunidades nacionales y locales
- Entidades públicas regionales o locales (gobiernos seccionales)
- Gobierno nacional
- ONGs
- Grupos de presión
- Sindicatos
- Proveedores
- Medios de comunicación
- Competidores
- Líderes de opinión

La identificación de grupos de interés se completa cuando se concretiza cuando se los analiza teniendo presentes los objetivos estratégicos de la organización y estableciendo:

- Cuáles son los impactos de las actividades y operaciones de los grupos de interés frente a la organización; y, viceversa, los impactos de la organización frente a los públicos de interés.
- Cuáles son las expectativas e intereses de los grupos frente a la organización y viceversa.
- Cuáles son los procesos de relación ya existentes y el estado de los mismos (vigentes o del pasado), convenios, iniciativas.
- Cuál es la escala geográfica de las operaciones; y,
- Cuáles son algunos otros datos que puedan significar importantes al momento de gestionar el compromiso.

Estimado estudiante para que desarrolle la Fase de Identificación de públicos, se le propone la siguiente tabla, que será parte de la Práctica 1:

**Tabla 18.**

*Identificación de públicos de interés.*

Grupo de interés	Impactos	Expectativas	Expectativas	Procesos o relación existente	Escala geográfica de las operaciones	Otros aspectos
	Qué impactos tiene mi actividad en este grupo de forma directa e indirecta	intereses del grupo de interés	intereses de la organización en ese grupo	actividades conjuntas, iniciativas, convenios, acuerdos	global, nacional, local	culturales, idioma, costumbres
Accionistas						
Propietarios						
Inversores						
Organismos de financiamiento						
-----						
-----						
-----						
-----						

*Nota.* Fuente y elaboración Karina Valarezo G.

Los grupos de interés en el contexto que hemos venido detallando se pueden multiplicar en número, pero también se complejizan por los temas a tratar y las formas para lograr una relación con ellos; por ello se propone la siguiente fase: reconocimiento.

- **Fase reconocer**

Consiste en clasificar los grupos de acuerdo a dimensiones o categorías. A continuación, se presentan algunas categorías para reconocer los grupos de interés, mismas que son de consideración obligatoria y mínima para esta fase.

- **Grupos de interés directos e indirectos.** Aquellos grupos que tienen una relación con lo que la organización hace o pretende hacer.

Directos: empleados, accionistas, proveedores, autoridades locales

Indirectos: vecinos, posibles inversionistas, órganos de regulación, medios de comunicación, comunidad financiera, ONGs.

- **Grupos de interés internos y externos.** Aquellos grupos que se encuentran en el entorno organizacional interno o fuera de él, externo.

Internos: empleados, accionistas

Externos: proveedores, sociedad

- **Grupos de interés contractuales o no contractuales.** Aquellos grupos con los que de por medio hay una relación que puede estar mediada por un documento contractual y, aunque no exista un contrato de por medio, se pudiera reconocer, esta relación como si lo hubiera.

Grupos de interés contractuales: empleados, proveedores

Grupos de interés no contractuales: gobierno, sociedad

Un reconocimiento algo más exhaustivo podría hacerse a través de las dimensiones que propone la reconocida organización *AccountAbility* y que Strandberg (2010) los destaca.

- **Responsabilidad:** grupos con los que la empresa tiene o pueda tener responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- **Influencia:** grupos que tienen o que puedan tener la posibilidad de influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, dado que sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño. Se trata de grupos con influencia informal o con poder de decisión formal.
- **Tensión:** grupos que necesitan atención inmediata de las organizaciones y que tienen que ver con temas financieros, económicos, sociales o medioambientales.
- **Dependencia:** grupos que dependen (directa o indirectamente) de la empresa (de sus actividades, de sus productos o servicios o de su desempeño). Por ejemplo: los empleados y sus familias, y los clientes, cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos o servicios, o los proveedores, para quienes la compañía es un cliente importante.
- **Perspectivas diversas:** grupos cuyas diferentes perspectivas pueden llevar a un conocimiento nuevo de una situación y/o a la identificación de oportunidades.

El Global Reporting Initiative aporta otros factores para lograr este reconocimiento:

- **Proximidad:** los grupos con los que la empresa interactúa durante sus operaciones y actividades, o aquellos que viven cerca de las instalaciones de la empresa.
- **Representación:** los grupos o las personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo: líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc. (Strandberg, 2010, págs. 11,12)

Este documento propone una ficha para la fase de Reconocimiento.

**Tabla 19.***Reconocimiento de grupos de interés.*

Grupo de interés identificado	Dimensión					
	Responsabilidad	Influencia	Tensión	Dependencia	Perspectivas diversas	Proximidad
Accionistas						
Propietarios						
Inversores						
Organismos de financiamiento						
-----						
-----						
-----						
-----						

Nota. Fuente y elaboración Karina Valarezo G.

- **Fase priorizar**

Priorizar equivale a jerarquizar la importancia y trascendencia de los grupos de interés como paso previo a entablar un compromiso con los públicos con los cuales se necesita o quiere.

Ya se ha identificado y reconocido a las partes interesadas; sin embargo, no con todos los grupos se podría y debería entablar un compromiso, se hace necesario hacer una priorización de los mismos que permita un trabajo planificado y seguramente progresivo en este relacionamiento.

El modelo creado por Agel, Mitchell y Sonnenfeld (1999), sugiere que las empresas se enfoquen hacia los grupos que cumplen con los requisitos de poder, legitimidad y urgencia.

- **Poder:** Un grupo tiene poder cuando puede imponer su voluntad sobre la empresa en particular mediante el control de recursos.
- **Legitimidad:** La legitimidad implica que el grupo sea un reflejo de las opiniones y las creencias predominantes en la sociedad.
- **Urgencia:** La urgencia se refiere a la sensibilidad del grupo de interés respecto al tiempo de respuesta de la organización. (Strandberg, 2010)

**Tabla 20.***Priorización de grupos de interés.*

Grupo de interés identificado	Prioridad		
	Poder	Legitimidad	Urgencia
Accionistas			
Propietarios			
Inversores			
Organismos de financiamiento			
-----			
-----			
-----			
-----			

*Nota.* Fuente y elaboración Karina Valarezo G.

Luego de contar con el mapa se continuará con la planificación de acciones que permitan crear un compromiso y diálogo permanente (*engagement*) entre la organización y los actores del entorno (gestión), tema que se verá en la siguiente unidad, en donde entraremos de lleno a la planificación de la comunicación.

### **Segmentación de mercado: target, byer persona**

Estimado estudiante, una vez que se tiene una visión amplia de todos los públicos de la empresa, es necesario concretar también, la segmentación de mercados, es decir bajar el análisis a un público en particular: el cliente. El libro base profundiza en este aspecto en particular.

Como todos sabemos, la segmentación de mercados es el proceso de dividir un mercado en grupos de clientes potenciales con necesidades y/o características similares y que puedan requerir un producto diferente y/o una forma de comunicación diferente.

### **Objetivos de la segmentación de mercado:**

- Analizar mercados.
- Encontrar oportunidades en nichos de mercado.
- Capitalizar la posición competitiva superior.

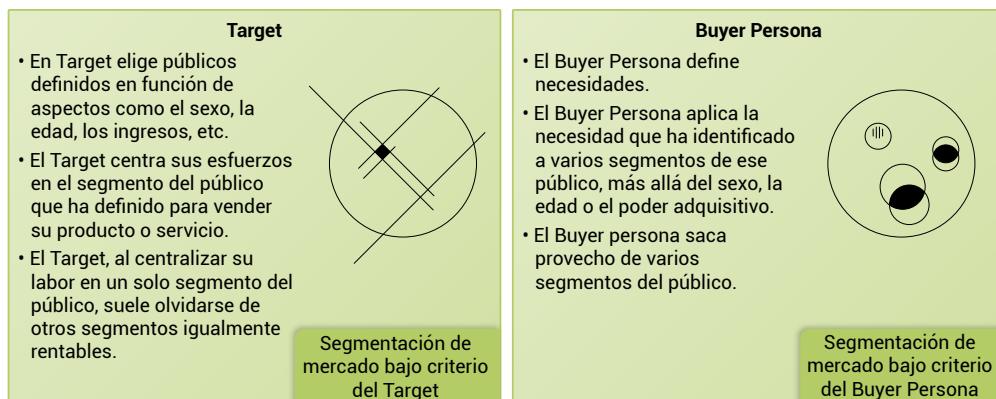
Para facilitar la segmentación de mercado se le deja al estudiante la siguiente Tabla, para que la use y complete su Práctica 1.

**Tabla 21.***Segmentación de mercado: Target.*

Target	Variable Geográfica	Variable Psicográfica	Variable Demográfica	Variable Conductual
Región	Personalidad	Edad		Frecuencia de uso
Tamaño	Estilo de vida	Sexo biológico		Lealtad
País	Valores	Orientación sexual		Actitud hacia el producto
Ciudad	Actitudes	Tamaño de la familia		
Sector	Intereses	Ciclo de vida familiar		
		Ingresos familiares		
		Profesión		
		Nivel educativo		
		Estatus Socio – Económico		
		Religión		
		Cultura		

*Nota.* Fuente y elaboración Karina Valarezo G.

La gestión de la comunicación hoy en día incluye también, otro tipo de segmentación, mucho más detallada del público objetivo (target). Esta segmentación baja a un nivel de especificidad y detalle muy fino y se la denomina: buyer persona.

**Figura 12.***Segmentación de mercado: Buyer persona.**Nota.* Tomado de <https://www.im inbound.com/buyer-persona-vs-target-desarrollo/>

Finalmente señor estudiante, mención especial hace el libro base, a nuevos tipos de públicos que pudieran conectar de una manera más cercana con el segmento al que queremos llegar, este es el caso de los Influencers y Youtubers.

Dejo para su lectura señor estudiante el siguiente artículo -REA-, que da cuenta de una investigación en el contexto ecuatoriano relacionada a **Influencers**, estudio del que su docente es coautora, y concretamente aborda lo siguiente:

Los denominados “líderes de opinión” hoy en día tienen un nuevo rol. Con el surgimiento de los medios sociales como Twitter, YouTube, Facebook, Instagram..., y la conversación multidireccional que estas comunidades generan, surgen protagonistas que se han forjado visibilidad y ejercen corrientes de influencia, de tal manera que sus post o comentarios, amplificados a través de la Web, dotan de credibilidad a un hecho o inciden sobre la toma de decisión en un proceso de compra. La presente investigación tiene como objeto, identificar a los principales influencers deportivos para conocer su impacto en el ámbito de dominio en la red social Twitter en Ecuador. El estudio evidencia que marcas como Gatorade, Adidas y otras, han involucrado en sus estrategias publicitarias a personajes influyentes analizados en el presente trabajo, con el fin de lograr engagement, fidelización y contacto más directo con el público objetivo.

Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/352727941\\_Gestion\\_de\\_la\\_comunicacion\\_estrategica\\_digital\\_de\\_las\\_principales\\_empresas\\_del\\_sector\\_turistico\\_y\\_gastronomico\\_del\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/352727941_Gestion_de_la_comunicacion_estrategica_digital_de_las_principales_empresas_del_sector_turistico_y_gastronomico_del_Ecuador)

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente actividad.



## Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, en esta unidad se le propone las siguientes actividades:

- **Lectura** del capítulo 4: Públicos objetivos. Necesidades de información de los diferentes *stakeholders*, del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL. Y fruto de su lectura desarrollar un mapa conceptual que permita fijar sus ideas, este recurso debe subirlo en el EVA
- **Lectura** del siguiente REA:[Influencers](#)
- Continuar avanzando con la **Práctica 2**, en esta Unidad debe desarrollar el Mapa de Públicos, utilizando las Tablas:
  1. **Tabla 21** Identificación de públicos de interés
  2. **Tabla 22** Reconocimiento de grupos de interés
  3. **Tabla 23** Priorización de grupos de interés
  4. **Tabla 24** Segmentación de mercado: target

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



## Autoevaluación 7

1. ¿Cuál es la definición de stakeholders?

- a. Se llama stakeholders a los grupos de interés o partes interesadas, a todos los que dependen, inciden o se ven afectados de forma indirecta por las actividades, productos o servicios de la organización.
- b. Se llama stakeholders a los grupos de interés o partes interesadas, a todos los que de una u otra forma tienen algún impacto, dependen, inciden o se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades, productos o servicios de la organización, más allá de lo que puede constituir una relación de dependencia o contractual.
- c. La organización decide quienes son sus stakeholders, entendidos como aquellos colectivos con los que desea establecer una relación, pero no puede decidir quiénes son sus públicos.

2. ¿Cómo se concretiza la fase de identificación del mapa de stakeholders?
  - a. Cuando se determina cuáles son los impactos de las actividades y operaciones de los grupos de interés frente a la organización; y, viceversa, los impactos de la organización frente a los públicos de interés; cuáles son las expectativas e intereses de los grupos frente a la organización y viceversa; cuáles son los procesos de relación ya existentes y el estado de los mismos, etc.
  - b. Cuando se determinan variables relacionadas con el poder, legitimidad y urgencia.
  - c. Cuando se los agrupa con su nivel de relación con la organización: **directos**: empleados, accionistas, proveedores, autoridades locales; **indirectos**: vecinos, posibles inversionistas, órganos de regulación, medios de comunicación, comunidad financiera, las ONG.
3. ¿Cómo se podría definir a los influencers?
  - a. Como protagonistas que se han forjado visibilidad y ejercen corrientes de influencia, de tal manera que sus posts o comentarios, amplificados a través de la Web, dotan de credibilidad a un hecho o inciden sobre la toma de decisión en un proceso de compra.
  - b. Como aquel individuo que comparte videos atractivos para el usuario en los que se le ve realizando algún tipo de actividad concreta.
  - c. Como un insight, una experiencia verdadera y relevante para el consumidor.

4. ¿Cuál es el objetivo de la segmentación de mercado?
  - a. Analizar mercados, encontrar oportunidades en nichos de mercado, capitalizar la posición competitiva superior.
  - b. Crear un compromiso y diálogo permanente (engagement) entre la organización y los actores del entorno.
  - c. Bajar el análisis a un público en particular, los shareholders.
5. En la fase de reconocimiento del mapa de stakeholders, cuando nos referimos a la dimensión: tensión, ¿qué abarca?
  - a. A grupos con los que la empresa tiene o pueda tener responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
  - b. A grupos que tienen o que puedan tener la posibilidad de influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, dado que sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño. Se trata de grupos con influencia informal o con poder de decisión formal.
  - c. A grupos que necesitan atención inmediata de las organizaciones y que tienen que ver con temas financieros, económicos, sociales o medioambientales.

[Ir al solucionario](#)

## **Resultados de aprendizaje 1, 2 y 3**

- Reflexiona respecto a las teorías de comunicación, sus modelos y flujos.
- Maneja la comunicación interna y externa de una organización.
- Domina las actividades estratégicas de la Dirección de Comunicación.

### **Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje**



#### **Semana 8**

#### **Unidad 8. Revisión y repaso de los contenidos estudiados**



**El objetivo de la unidad 8**, es que el estudiante se concentre en hacer una revisión integral y sistemática de los contenidos más importantes de los contenidos revisados en el Primer Bimestre de su asignatura de Dirección de Comunicación Estratégica.

**El estudiante revisa sus actividades del EVA y su Práctica 1 y 2 para que todo esté completo y correctamente elaborado.**

Con esta semana, cerramos nuestro primer bimestre de estudio. ¡Qué alegría!

Es importante resaltar que en este espacio no habrá nuevos contenidos porque el objetivo es el que usted señor estudiante, puedan revisar de manera pausada las primeras 7 unidades, pueda volver a los conceptos básicos, a revisar los ejercicios contemplados en la Práctica 1, las actividades recomendadas y los ejercicios de autoevaluación, como un mecanismo para preparar su evaluación de cierre del primer bimestre.

Otro de los objetivos de esta semana, es que el estudiante pueda cumplir con las actividades que fueron diseñadas para su proceso de aprendizaje. Se recomienda que se revise las exigencias académicas y los plazos de entrega.

¡Felicitaciones ha culminado su primer bimestre!



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 3

- Domina las actividades estratégicas de la Dirección de Comunicación.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Estimado estudiante, en este segundo bimestre abordaremos temas que permitirán avanzar en la construcción de un Plan Integral de Comunicación desde una visión integral y desde una perspectiva estratégica y metodología concreta, que constituye el objetivo final de esta asignatura.

Bajo el mismo enfoque empleado en el primer bimestre de Investigación-Acción (práctica), en este bimestre el estudiante sobre todo se enfocará a desarrollar la Práctica 2 dentro del apartado de aprendizaje experimental y poco a poco, a medida que avanzamos en paralelo con la teoría, a través de las diferentes unidades de aprendizaje que se han contemplado, en donde se revisarán apartados importantes como la:

- Fase Acción,
- Fase Comunicación; y
- Fase Evaluación de la Metodología RACE,

fases que a su vez contemplan temas neurálgicos como son: estrategias, tácticas, mecanismos de evaluación, cronograma.

***¡Empecemos ahora!***



### Unidad 9. Fase Acción: Estrategias y tácticas

#### Lectura obligatoria

El estudiante lee el capítulo 5. Estrategias de comunicación del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

*El objetivo de la unidad 9, en concordancia con lo que como objetivo se manifiesta en el capítulo 5 del libro base tiene una doble misión: en primer lugar, valorar toda la información del análisis de la empresa objeto de comunicación, el diagnóstico de su entorno y la correcta identificación de sus públicos receptores. Al mismo tiempo, y es su cometido principal, establecer las decisiones en cuanto al contenido y la utilización de los canales para su perfecta implementación.*

*Además, en esta unidad se hace una necesaria diferenciación entre: objetivos (tema ya visto antes), estrategias y tácticas; y, por último, se revisa las herramientas que desde un planteamiento comunicativo en 360º permita alcanzar los objetivos prefijados.*

*Finalmente, se repasan algunos formatos interactivos Web que debemos tomar en cuenta, cuando desarrollamos la planificación.*

En esta unidad el estudiante **empieza a desarrollar la Práctica 2.**

#### ***¡Empiezamos el segundo bimestre con mucho entusiasmo!***

El libro base empieza recalmando la importancia de reconocer el inicio del viaje, es decir marcar con rigurosidad, a través de la planificación como proceso sistemático, lo que hay que hacer, por qué, y cómo hacerlo, tomando en cuenta las necesidades y los recursos disponibles.

Desarrollar un plan de comunicación requiere conocer a profundidad a la organización y/o el problema que queremos enfrentar (Fase Investigación del modelo de planificación RACE), para continuar con la propuesta de

objetivos; definición de públicos; creación de estrategias; tácticas y herramientas; definir en qué momento se va a realizar la actuación y cuánto nos va a costar (Fase Acción del modelo de planificación RACE).

**Figura 13.**

*RACE. Fase Acción.*



*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G.

Conforme se ve en la gráfica se empieza definiendo: el destino que serían los objetivos, luego hay que trabajar la ruta que serían las estrategias, para continuar con las medidas y métodos que son las tácticas. En el establecimiento de las estrategias y tácticas es determinante pensar el público al que se quiere llegar, solo así se garantizará que haya efectividad.

### **Estrategias y tácticas de comunicación**

El estudiante a partir de los contenidos que se dejan en este apartado y lo correspondiente al libro base, trabaja en la Práctica 2. Que se detalla en las actividades de aprendizaje recomendadas.

La estrategia es el arte de dirigir un asunto; se asume como las líneas directrices para alcanzar los objetivos. También se puede decir que es el diseño pautado de actuaciones y de mensajes para lograr una meta completa. Es decir, determinar qué se va a hacer y cómo se va a alcanzar el programa global. “La estrategia debe ser realista y estar en consonancia con la disponibilidad de tiempo, energía, personal y recursos económicos para la consecución del objetivo”. (Xifra, 2014).

“La suma de estrategias define la política de comunicación de la organización que es algo así como la estrategia referencial de la que emanan y a la que se ajustan todas las acciones en comunicación. (Túñez, 2009, p. 50). Es importante que exista una política única de comunicación en la organización y que de la misma, se desprenden planes y programas para consolidar la identidad y cultura organizacional y, además, guiar todo el flujo de relaciones y vínculos de la organización.

Se puede destacar una estrategia general o bien el programa puede tener varias estrategias en función de los objetivos y los públicos seleccionados.

La táctica es el método para conseguir llevar a la práctica las estrategias y alcanzar los objetivos. En esta fase también se determina la utilización de herramientas de comunicación para llegar a los públicos.

Para entender mejor a lo que nos referimos con estrategia y táctica lea o escuche el poema de Mario Benedetti: [Táctica y estrategia](#). Espero que la lectura del poema haya sido gratificante y motivadora. *¡Continuamos!*

“Los especialistas en polemología, y posteriormente los de la gestión empresarial, explican con mayor o menor claridad la diferencia entre estrategia y táctica. La estrategia es el arte de organizar el combate y las tácticas son los medios y/o los métodos para aplicar la estrategia”. (Xifra, 2014). Sin embargo, es importante mencionar que en el ámbito de la comunicación también se habla de técnicas y herramientas, mismos que deben comprenderse, desde el cómo se va a llevar a cabo la estrategia, de qué forma se va a materializar y estas se convierten en tácticas cuando se desarrollan en un tiempo determinado y según las circunstancias inmediatas... (marketingactual.es, 2015).

El libro base, señor estudiante brinda ejemplos de estrategias y tácticas de comunicación; lo que se refiere a la construcción del mensaje propiamente dicho, lo veremos en la siguiente unidad.

### **Herramientas de comunicación**

En la siguiente tabla se ha tratado de compilar las herramientas de comunicación tradicional a través de las cuales se pueden hacer efectivas las estrategias y las tácticas de comunicación.

## **Tabla 22.**

### *Herramientas de comunicación.*

---

#### **Relaciones con la prensa**

---

En el saturado mundo de mensajes en que nos desenvolvemos, las relaciones con los medios de comunicación cobran especial importancia pues es necesario convertir a las organizaciones en noticia a través de lo que son y lo que hacen; y también introduciendo publicidad indirecta para reforzar la estrategia comercial.

Especial cuidado merece el hecho de entablar y mantener una relación estable con los medios de comunicación ganando su confianza a través de la credibilidad y calidad de los contenidos que entregamos, que estos estén bien escritos, citando las fuentes de información, que sean interesantes, coyunturales, pertinentes o afines al perfil de periodista, sección o medio, con recurso fotográficos o audiovisuales, y que además incluyan posibles voceros para desarrollar a detalle una temática.

En el siguiente enlace podrán encontrar contenido muy interesante sobre este apartado [Relaciones con medios de comunicación](#)

---

- Nota de prensa
- Conferencia de prensa
- Comunicado y videocomunicado
- Dossier de prensa
- Artículos pre-redactados
- Publirreportajes
- Fotografías
- Relación lúdica con periodistas, comidas y visitas para periodistas
- Relación formativa con periodistas
- Tours de medios a la organización
- Manual de crisis
- FAQs (preguntas frecuentes)

---

## Comunicación interna

---

La revalorización de la CI queda cada vez más clara. Las organizaciones necesitan inspirar, fomentar el conocimiento y la participación de su talento humano para alinear la estrategia institucional y conseguir la adaptación a los permanentes cambios organizaciones que la estrategia empresarial hoy demanda. Comunicar en las organizaciones de actualidad, es cada día más consolidar una cultura propia donde el denominador común es el cambio y no una intranet" Puede profundizar en estos temas en [henka](#).

- Intranet
  - Tablón de anuncios
  - Buzón de sugerencias
  - Mensajería electrónica y celular
  - Señalética
  - Formación de voceros o portavoces
  - Formación de líderes
  - RSC/interna
  - Periódico interno
  - Boletín interno
  - Material audiovisual corporativo
  - Clipping
  - Organización de seminarios de estudio y otros
  - Reuniones
  - Manual de acogida
  - Relación lúdica con el talento humano: comidas, celebraciones, jornadas deportivas
  - Reconocimientos, homenajes
  - Manual de crisis
  - FAQs (preguntas frecuentes)
  - [Lipdub](#)
- 

## Relaciones con los clientes

---

Las organizaciones son actores sociales y como tales interactúan permanentemente con otros actores, redes, personas, grupos tanto a nivel interno como externo. En este contexto especial atención merecen las relaciones personalizadas con los clientes, conocer y entregar valor a los públicos de acuerdo a sus perfiles, gustos, preferencias, para establecer una conversación y vínculos más allá del precio y la venta del producto o servicio.

- CRM
  - Patrocinio
  - Mecenazgo
  - Filantropía
  - Ferias
  - Showrooms
  - Boletines informativos
  - Contenidos de valor
  - Organización de eventos: foros, talleres.
  - Puntos de información
  - Flujos de conversión
  - Alianzas con celebrities
  - Captación de fondos
  - Marketing con causa
  - Manual de crisis
  - FAQs (preguntas frecuentes)
  - Lanzamiento de producto
  - Jornadas de puertas abiertas
  - Tablón de anuncios
  - Buzón de sugerencias
  - Web corporativa
-

---

## **Relaciones con la comunidad / grupos de interés /públicos**

---

La comunicación es el recurso que tienen las organizaciones para poder interactuar, convivir en una comunidad, retroalimentarse de ella y legitimarse.

"La gestión de públicos de interés supone para las organizaciones un desafío. El objetivo de sintonizar los objetivos y metas del negocio con la multiplicidad de intereses de los diferentes actores del entorno no es tarea fácil porque los impactos en uno y otro ámbito no son iguales e incluso pueden tornarse conflictivas". (Valarezo, 2016)

- Patrocinio
  - Mecenazgo
  - Filantropía
  - Organización de eventos
  - Contenidos de valor
  - Ferias
  - Showrooms
  - Flujos de conversión
  - Lobbismo
  - Paneles de discusión
  - Construcción de proyectos comunitarios
  - Puntos de información
  - Movilización popular
  - Boletines informativos
  - Manual de crisis
  - FAQs (preguntas frecuentes)
  - Alianzas con celebrities
  - Jornadas de puertas abiertas
  - Web corporativa
  - Memoria de sostenibilidad
  - Brochure
  - Regalos
  - [Lipdub](#)
- 

*Nota. Fuente y elaboración Karina Valarezo G.*

## **Formatos interactivos Web**

Los formatos interactivos son aquellos que permiten el diálogo y la interactividad en la comunicación digital y que son utilizados exitosamente en la comunicación 2.0.

Es preciso recalcar que, además, del aporte para establecer una relación interactiva entre el usuario 2.0 y la organización los formatos interactivos generan tráfico a los sitios web lo que permite mejorar el posicionamiento en buscadores. Entre los formatos interactivos se destacan:

### **Correo electrónico**

Se constituye como una de las primeras herramientas que permitió que los usuarios interactúen y se comuniquen prácticamente en tiempo real; librando las limitaciones de la distancia.

En el ámbito de la comunicación organizacional, el correo electrónico, cumple dos funciones principales: como un canal de comunicación bidireccional e interactivo entre el usuario 2.0 y la organización y como una herramienta para la implementación de estrategias de email marketing.

El correo electrónico, como una herramienta de gestión que promueve la comunicación interactiva, permite:

- Personalizar el mensaje para mantener una comunicación directa y bidireccional con los *stakeholders*.
- Reemplaza al correo tradicional, por lo tanto, es un canal más económico.
- La distribución a varios receptores simultáneamente, y que estos a su vez lo reenvíen a sus contactos (viralidad)
- Genera una comunicación interna multidireccional (ascendente, descendente y horizontal).
- Para los clientes constituye una fuente importante de consulta debido a la inmediatez de respuesta.

## Foros de discusión

Se conforma por grupos de personas que se reúnen voluntariamente de manera electrónica para tratar temas de interés común, estableciendo la colaboración activa y dinámica del participante que puede intercambiar comentarios, opiniones, ideas, mensajes y decidir en línea.

En los sitios web la implementación de foros de discusión permite crear comunidades en las cuales participan voluntariamente los usuarios 2.0. Estos foros brindan diversos beneficios para la comunicación organizacional:

- Generar una comunicación bidireccional y directa con el público objetivo.
- Entregar información de manera directa a los interesados, pero hacerlo en un ambiente social y amigable a través de una comunicación horizontal.

- Recolectar información referente a las experiencias del usuario 2.0, de sus necesidades y expectativas para mejorar la oferta.
- Identificar a los influenciadores o líderes de opinión para establecer una relación directa y conseguir convertirlos en promotores de su marca.
- Generar viralidad con la participación de los miembros de la comunidad.

### **Mensajería instantánea – chat.**

Derivado del término inglés “chat” que significa charla o conversación, esta herramienta permite iniciar un diálogo directo y simultáneo entre personas que no se encuentran cerca físicamente. En su origen solo era posible un diálogo textual, en la actualidad se ampliaron sus funciones y permiten el intercambio de archivos, imágenes, vídeo y la posibilidad de realizar llamadas o videoconferencias.

La mensajería instantánea que inició con el MSN se ha expandido en el mercado. Las aplicaciones más utilizadas son WhatsApp, Messenger, Telegram, convirtiéndose en herramientas interactivas de suma importancia para la atención al cliente. Permite la conversación directa en tiempo real, y solucionar problemas de forma inmediata; en el ámbito empresarial se implementa cada vez más, para brindar una atención personalizada al usuario.

### **Encuestas y entrevistas online**

Constituyen una técnica para la recolección de información sumamente importante. El usuario participa de forma voluntaria, entregando datos relevantes sobre sus necesidades y expectativas, valorando los diferentes productos o servicios y compartiendo su nivel de satisfacción mientras consume el producto o servicio.

La encuesta *online* permite recolectar información específica de interés para la organización a través de un cuestionario que contiene una serie de preguntas previamente elaboradas, con base en los objetivos de la investigación. La encuesta se la puede colocar en un lugar visible de la página o sitio web de la organización y el usuario accede de manera voluntaria, también puede ser distribuida por correo electrónico a una base datos de un grupo objetivo específico.

La entrevista directa u *online* permite interactuar de manera simultánea a un miembro de la organización, que debe tener representatividad, con su público objetivo. Puede ser a través de *chat* o videoconferencia. El objetivo es el intercambio de información, esta es la oportunidad para obtenerla directamente de la fuente y conseguir acercarse al grupo objetivo para difundir mensajes seleccionados.

## Blogs

Con la aparición de la web 2.0 llegan los blogs. Páginas web que contienen anotaciones o historias (*post*) dotadas cada una de su propia dirección URL que suelen aparecer ordenadas en orden cronológico inverso (las últimas aparecen en primer lugar) y admiten ser ordenadas por categorías y que vayan acompañadas por comentarios hechos por los lectores de la página. También, suelen caracterizarse por la actualización frecuente y el empleo de un estilo informal en la escritura.

Los blogs marcan nuevos caminos en la comunicación organizacional; permiten relacionarse directamente con el público de una manera informal y difundir contenidos relevantes para la institución. Al igual que otros formatos interactivos demuestran transparencia en las acciones de la organización y el interés de acercamiento a sus *stakeholders*.

En el ámbito empresarial, los blogs especializados están ganando aceptación y los blogueros se convierten en líderes de opinión. Los blogs también permiten:

- Emitir publicidad, se tiene control a través del SEM (pago por publicidad) sobre el mensaje publicitario. Con lo que no se puede considerar una práctica intrusiva.
- Los blogs son fáciles de posicionar en SEO, ya que proporcionan una gran visibilidad de la empresa como escaparate de la web corporativa o principal, redirigiéndose el tráfico a través de los enlaces de calidad que un usuario comparte en sus redes sociales.

## Wikis

Consideradas como una de las principales herramientas para la gestión del conocimiento, es un sitio web que permite que los artículos publicados sean leídos y editados por los usuarios en cualquier momento, generando un conocimiento colectivo en un entorno colaborativo.

Al utilizar la herramienta en el entorno empresarial permite que los trabajadores gestionen el conocimiento desde su área específica aportando al desarrollo de un archivo histórico, pero, sobre todo, presentando propuestas innovadoras o emprendedoras que pueden ser perfeccionadas por otros miembros de la organización.



### Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, en esta unidad se le propone las siguientes actividades:

- **Lectura** del capítulo 5: Estrategias de comunicación del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL. Y fruto de su lectura desarrollar un mapa conceptual que permita fijar sus ideas, este recurso debe subirlo en el EVA
- Empezar a desarrollar la **Práctica 3**, en esta Unidad debe plantear 3 estrategias de comunicación y para cada una de las estrategias planteadas al menos 3 tácticas.

Como estrategia didáctica:

- a. Profundice en los contenidos de la guía y del libro base en cuanto se refiere a estrategias y tácticas.
- b. Utilice como formato la siguiente tabla [Plan de comunicación](#), por ahora trabaje solamente: **Objetivos** (los mismos ya trabajado fruto del diagnóstico); **Estrategia; Tácticas; y Público objetivo** (escoger de entre el mapa de públicos ya levantado en la unidad 7)

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



## Autoevaluación 8

1. Diferencie, entre las siguientes acepciones, la que corresponde a táctica.
  - a. La táctica es el arte de organizar el combate.
  - b. La táctica es el medio y/o el método para aplicar la estrategia.
  - c. La táctica es la búsqueda del canal y soporte para cumplir con la estrategia.
2. De entre el siguiente listado, escoja la opción que corresponde a ejemplos de estrategias.
  - a. Fidelizar a los consumidores. Obtener la adhesión y la integración de los trabajadores. Activar la relación con los medios.
  - b. Abrir un canal de contacto con los consumidores a través de Twitter en 3 meses. Elaborar en el plazo de un mes el manual de bienvenida al empleado. Jornada anual de puertas abiertas dirigida a los distintos públicos objetivo.
  - c. Uso de mensajería, chat, correo electrónico, foros de discusión, blog.
3. En comunicación interna, ¿cuáles de las siguientes herramientas de comunicación podrían funcionar?
  - a. Formación de líderes. Material audiovisual corporativo. Clipping. Manual de acogida. Manual de crisis.
  - b. CRM. Patrocinio. Showrooms. Puntos de información. Flujos de conversión.
  - c. Fidelizar a los consumidores. Obtener la adhesión y la integración de los trabajadores. Activar la relación con los medios.

4. ¿Cómo se definiría la comunicación 360?
- a. Llamamos comunicación 360 a la integración de objetivos, estrategias y tácticas, la comunicación interna y externa, los medios tradicionales con los nuevos medios sociales.
  - b. Llamamos comunicación 360 a la integración de objetivos on y offline a nivel externo.
  - c. Llamamos comunicación 360 a la integración de objetivos, estrategias y tácticas, en la comunicación interna.
5. De entre el siguiente listado, escoja la opción que corresponde a formatos interactivos Web.
- a. Fidelizar a los consumidores. Obtener la adhesión y la integración de los trabajadores. Activar la relación con los medios.
  - b. Abrir un canal de contacto con los consumidores a través de Twitter en 3 meses. Elaborar en el plazo de un mes el manual de bienvenida al empleado. Jornada anual de puertas abiertas dirigida a los distintos públicos objetivo.
  - c. Uso de mensajería, chat, correo electrónico, foros de discusión, blog.

[Ir al solucionario](#)



### Unidad 10. Fase Acción: Mensaje

#### Lectura obligatoria:

- El estudiante lee el capítulo 6 Construcción del mensaje y capítulo 7 Consistencia y alineamiento del mensaje del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

*El objetivo de la unidad 10, es conocer con enfoque muy práctico los criterios básicos para la construcción del mensaje en medios convencionales y también digitales; y la traslación de los mensajes a las creatividades. Por otro lado, también se insiste en la incorporación de criterios de multicanalidad para captar la atención y crear un fuerte vínculo entre las marcas y sus públicos.*



*Los dos capítulos del libro base que el estudiante lee para esta unidad, con intención contextualizadora, da una visión de conjunto que abarque desde aspectos generales, tales como el concepto de diseño gráfico, el rol del diseñador o los aspectos implicados en el proceso creativo, hasta las particularidades comunicativas vinculadas al uso de colores, formas, texturas y tipografías.*

*En esta unidad el estudiante continúa con la Práctica 3, utilizando la misma Tabla que se le dejó en la unidad anterior, desarrollando la columna concerniente a: mensaje.*

Continuando con la elaboración de un plan de comunicación, nos detenemos ahora señor estudiante, en la construcción de mensajes acordes a los resultados que se quieren lograr.

Esta unidad pondrá el foco en la consistencia de la comunicación de marca a través de atributos identitarios (visuales y de propuesta de valor) en múltiples formatos. Es decir, mostrar la importancia de la coherencia del mensaje en múltiples plataformas (offline y online).

"La comunicación estática, puramente promocional o de autobombo, no genera interacción con las comunidades de usuarios. Las audiencias están expuestas a múltiples impactos publicitarios en cualquiera de los formatos a los que puedan tener acceso (desde la televisión a redes sociales). Consecuentemente, cautivarlas (implicarlas) no es tan sencillo. Por esa razón, la comunicación debe aportar experiencias, contenido, calidad y entretenimiento. No es solo informar y persuadir. Es informar y entretener para persuadir". (Alard, J, Monfort, A, p. 227)

Para definir mensajes es fundamental tener claro qué idea queremos transmitir y el cómo comunicamos (estilo comunicativo). Recordemos el caso de Coca-Cola en donde la comunicación tiene un sello de empresa joven, dinámica, alegre; o de Levi's, cuyo estilo comunicativo transmite libertad y rebeldía. El concepto y el estilo comunicativo permitirá una clara identificación de los mensajes de la organización.

Finalmente, enfatizar que, en el contexto actual, el mensaje, tiene que estar adaptado a diferentes formatos, soportes, medios, canales para lograr eficiencia y eficacia en función del objetivo que se debe alcanzar.

Luego de establecer estrategias y tácticas, el reto es captar a través de los mensajes, la atención del público hacia nuestra marca, teniendo en cuenta las preferencias de nuestro público, que permitan lograr *engagement* y la creación de vínculos. Dejo un REA en donde el Prof. Denis Reno habla de las [pautas a tener en cuenta en el trabajo de comunicación](#).

### **Del mensaje al mensaje con contenido**

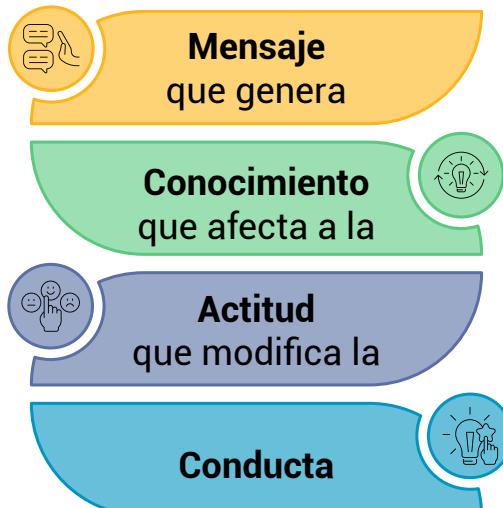
Esta es la fase de creatividad, en esta etapa el [equipo creativo](#) determina no solo qué se va a decir, sino cómo se lo va a transmitir al mensaje. Lo que importa no solo es emitir información, sino promover información de interés con un mensaje que cautive, que invite a conocer más, que involucre, que enamore, que agregue valor al público objetivo.

Los mensajes a más de ser creativos, tienen que ser: originales, únicos, coherentes, y cuidando que su interpretación sea la correcta por parte del público o *buyer persona* al que se dirige.

En esta fase es importante recordar que las acciones en comunicación se rigen por la teoría del dominó que se grafica de la siguiente forma:

**Figura 14.**

*Teoría dominó: acciones de comunicación.*



*Nota.* Elaborado por Karina Valarezo G. basado en (Gruning y Hunt, 2004).

"la construcción del mensaje se refiere a la elaboración de ese conjunto de códigos y símbolos orientados a lograr el posicionamiento de cualquier producto, servicio, institución, organización... en la mente del receptor o consumidor, como sujetos que perciben estos a través de dos sentidos: la vista y el oído". (Alard, J, Monfort, A, p. 127)

## **Marketing de contenidos**

Sin duda alguna el marketing digital ya dejó de ser tendencia en el mercado, ahora mismo se ha convertido en una inversión indispensable para las empresas. El asunto ya no es la necesidad de estar en Internet, sino cómo estar presente allí para conquistar la atención del público y diferenciarse entre tus competidores a través de mensajes con contenido relevante y valioso, atrayendo, involucrando y generando valor para las personas. A través del marketing de contenidos se puede crear una percepción positiva de la marca, generando más negocios.

Se conoce como contenido a cualquier tipo de información que se sube a un medio social (sea un blog, un perfil en una red social o cualquier otra forma de presencia en Internet). Se podría también decir que contenido es desde un *post* en un *blog*, hasta una foto subida a Instagram, pasando por un vídeo de YouTube, una promoción hecha en Facebook o una conversación iniciada en Twitter usando un *hashtag*. Se trata de un proceso integral, enfocado en mejorar el posicionamiento de la marca, construir autoridad en un determinado mercado, educar al mismo y, por supuesto, atraer usuarios y generar oportunidades de negocio.

Algunos ejemplos de mensajes con contenido para agregar valor, a más de las imágenes, infografías y videos, pueden ser: guías, revistas, Ebooks, plantillas, herramientas, presentaciones, aplicaciones, webinar, etc. acordes a las necesidades y expectativas del buyer persona.

Para estructurar un marketing para contenidos, es importante tomar en cuenta las siguientes reglas:

- **Regla 1: ¿Cuál es el coste/retorno de los contenidos?**

El valor del contenido depende del formato en el que se entrega: el contenido de un libro puede estar en un blog, pero el usuario estará dispuesto a pagar por el producto libro, no por el formato blog. Es decir, que en la primera regla del marketing para contenidos nos preocupamos no solo del producto sino de la paquetización del contenido. El envoltorio condiciona en gran medida el valor, como en cualquier otro producto.

- **Regla 2: ¿Cuál es la elasticidad del contenido?**

La cantidad de contenidos de otras fuentes disminuye el valor percibido de un contenido. Si los usuarios ingresan a una página donde hay gran cantidad de cursos de marketing de contenidos a 5 euros, les costará mucho pagar 50 euros por un curso online que su organización propone. “La elasticidad del precio de los productos (contenidos) básicamente dependerá de cómo hayas construido tu diferenciación en un mercado”.

- **Regla 3: ¿Cuál es surtido y el ciclo de vida de los contenidos?**

El valor de los contenidos no es fijo sino que depende de un ciclo de vida como todos los productos. Una noticia es un contenido con ciclo de vida corta. Un libro elaborado de ficción tiene un ciclo de vida mucho más largo.

Lo mismo ocurre en todos los contenidos que se convierten en productos. Los profesionales de marketing tienen claro cuál es su portafolio de productos y en qué fase se encuentra cada uno.

- **Regla 4: Distribución de contenidos**

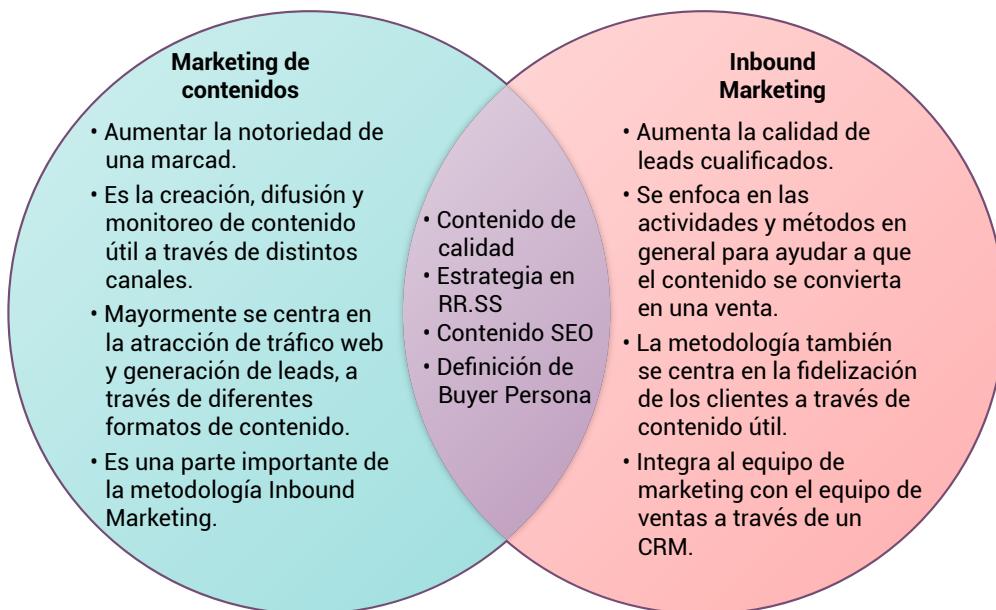
Se puede tener el mejor producto del mundo, pero si no se cuenta con una estrategia de distribución, las posibilidades de rentabilizarlo se reducen. En el mercado de los contenidos ocurre igual. Para lograr una adecuada distribución, se puede contar con dos tipos de canales: propios y de terceros. Los primeros pueden ser por ejemplo el propio blog o Facebook de la empresa. Distribuir los contenidos en medios con una audiencia diferente a la de la organización, es una herramienta básica para crecer, actuando sola no lo va a poder conseguir. Lo que se vuelve básico es entender cuál de sus productos se distribuye a través de estos para no dejar los propios canales sin producto interesante.

En el contexto del marketing de contenidos es importante hablar de **Inbound Marketing** o marketing de atracción, porque es la principal estrategia de marketing digital en la actualidad. El marketing de contenidos es un pilar fundamental en el Inbound Marketing para buscar el interés del público objetivo y en específico del *buyer persona*, sin ser demasiado intrusivo y privilegiando que el cliente tenga la mejor experiencia.

Por otra parte, el tipo de contenido que se debería producir para alguien que está en la fase de descubrimiento es muy diferente de lo que llamaría la atención de una persona que ya se encuentra en un momento de decisión de compra.

**Figura 15.**

Diferencias entre Marketing de Contenidos e Inbound Marketing.



Nota. Tomado de <https://www.datatrust.pe/marketing-contenidos/diferencias-marketing-de-contenidos-inbound-marketing/>

## La narrativa digital: multimedia, hipermedia, transmedia storytelling

### **Multimedia e hipermedia**

El nuevo entorno digital modifica constantemente la forma de transmitir y recibir la información; hoy en día, el usuario es quien controla, domina, maneja y conecta los contenidos de una forma no lineal creando las denominadas obras abiertas a través de la participación e interacción.

La narrativa digital es posible gracias a los recursos de multimedia e hipermedia, entendiendo que mientras el multimedia combina la imagen, el texto, el sonido y otros elementos para un contenido interactivo; la hipermedia combina el hipertexto con el objetivo de estructurar, interconectar e integrar la información.

La multimedia capture en sus dominios la mayor parte de las expresiones culturales en toda su diversidad. Su advenimiento equivale a poner fin a la separación, e incluso a la distinción, entre medios audiovisuales e impresos, cultura popular y erudita, entretenimiento e información, educación y persuasión.

El hipertexto constituye el antecedente conceptual del hipermedia. El hipermedia hace posible un tipo de producto cultural que se consume no linealmente, que se organiza en una estructura orientada a la interconexión e integración del conocimiento, y que se aleja de la autoría y gestión centralizada, lo que permite al usuario crear su propia experiencia, de acuerdo con sus necesidades y preferencias.

### ***Transmedia storytelling***

Estimado estudiante para continuar, no deje de consumir los siguientes REA -formato video-, porque seguro que le servirá mucho para entender la importancia de la creación del mensaje y como este circula desde una perspectiva de *transmedia storytelling*:

- [\*\*Transmedia storytelling\*\*](#)
- [\*\*Plataformas. Comunicación transmedia\*\*](#)

Como pudo observar en los recursos que visualizó él señor estudiante, el *transmedia storytelling*, cuenta historias a través de múltiples plataformas y formados, estos hilos de la historia se entrelazan. El *storytelling* también usa ideas o hechos para entregar información a la audiencia y crear una conexión emocional entre la marca y el público objetivo.

Se caracteriza por desarrollar mundos narrativos multimodales que se expresan en diferentes medios, lenguajes y entornos de comunicación. Hoy el relato se expande a través de la incorporación de nuevos personajes o situaciones; al mismo tiempo, los usuarios participan en esta expansión del mundo narrativo creando nuevos contenidos y compartiéndolos, favoreciendo la interactividad hasta el punto de diluir la noción de autoría mediante la práctica de la cocreación.

El estratega de comunicación deberá familiarizarse en la construcción ya no de mensajes sueltos para abonar a la estrategia de comunicación, sino en [\*\*cómo se construye la narrativa transmedia -REA-\*\*](#).



## Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, en esta unidad se le propone las siguientes actividades:

- **Lectura** del capítulo el capítulo 6 Construcción del mensaje y capítulo 7 Consistencia y alineamiento del mensaje del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL. Y fruto de su lectura desarrollar un mapa conceptual que permita fijar sus ideas, este recurso debe subirlo en el EVA.
- **Lectura** de los siguientes REA
  - [pautas a tener en cuenta en el trabajo de comunicación](#)
  - [Transmedia storytelling](#)
  - [Plataformas. Comunicación transmedia](#)
  - [cómo se construye la narrativa transmedia](#)
- Continúa desarrollando la **Práctica 3**. En esta Unidad se debe avanzar con la propuesta del mensaje y al menos 3 productos comunicacionales.

Como estrategia didáctica:

- a. Profundice en los contenidos de la guía y del libro base en cuanto se refiere al mensaje y creación de contenido.
- b. Utilice como formato la siguiente tabla, [plan de comunicación](#), en la cual debe trabajar en las columnas de **mensaje clave** y **productos**, mismas que se desprenden del planteamiento estratégico trabajado en la unidad anterior.
- c. Cuide que el mensaje y el enfoque de los productos sea claro.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



## Autoevaluación 9

1. Diferencie entre las siguientes acepciones la que corresponde a marketing de contenidos.
  - a. El marketing de contenidos se enfoca en atraer clientes potenciales de una manera natural, a partir de contenidos relevantes que se distribuyen en los distintos canales y medios digitales en donde está el público objetivo.
  - b. El marketing de contenidos, equivale a poner fin a la separación, e incluso a la distinción, entre medios audiovisuales e impresos, cultura popular y erudita, entretenimiento e información, educación y persuasión.
  - c. El marketing de contenidos hace posible un tipo de producto cultural que se consume no linealmente, que se organiza en una estructura orientada a la interconexión e integración del conocimiento, y que se aleja de la autoría y gestión centralizada.
2. Cuando hablamos de multimedia nos referimos a:
  - a. Atraer clientes potenciales de una manera natural, a partir de contenidos relevantes que se distribuyen en los distintos canales y medios digitales en donde está el público objetivo.
  - b. A poner fin a la separación, e incluso a la distinción, entre medios audiovisuales e impresos, cultura popular y erudita, entretenimiento e información, educación y persuasión.
  - c. Al tipo de producto cultural que se consume no linealmente, que se organiza en una estructura orientada a la interconexión e integración del conocimiento, y que se aleja de la autoría y gestión centralizada, lo que permite al usuario crear su propia experiencia, de acuerdo con sus necesidades y preferencias.

3. ¿Qué es transmedia storytelling?
- a. Cuando al contar historias a través de múltiples plataformas y formatos estos hilos de la historia se entrelazan.
  - b. Equivale a poner fin a la separación, e incluso a la distinción, entre medios audiovisuales e impresos.
  - c. Hace posible un tipo de producto cultural que se consume no linealmente.
4. Cuáles son las reglas básicas para estructurar un marketing de contenidos:
- a. ¿Cuál es el coste/retorno de los contenidos?, ¿cuál es la elasticidad del contenido?, ¿cuál es el surtido y ciclo de vida de los contenidos?. Distribución de contenidos.
  - b. Cuál es el buyer persona y el embudo de conversión.
  - c. Cuál es el objetivo, las estrategias, las tácticas y el público objetivo de la organización.
5. Marque verdadero (V) o falso (F), según corresponda:
- a. Para definir mensajes es fundamental tener claro qué idea queremos transmitir y, por otra parte, recordar que, en el contexto actual, el mensaje tiene que estar adaptado a diferentes formatos, soportes, medios y canales para lograr eficiencia y eficacia en función del objetivo que se debe alcanzar. (      )
  - b. El marketing de contenidos es un pilar fundamental en el inbound marketing. (      )
  - c. El hipermedia constituye el antecedente conceptual del hipertexto. (      )

[Ir al solucionario](#)



### Unidad 11. Fase Acción: planificación de medios

#### Lectura obligatoria

El estudiante lee el capítulo 8 del libro base: Plan de acción y seguimiento en medios del libro [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

*El objetivo de la unidad 11, es mostrar en qué consiste el plan de acción y seguimiento de los medios de comunicación comercial.*

*Se evidencian los elementos y herramientas que intervienen en su desarrollo, junto con algunos de los condicionantes que se presentan en cada una de las fases de este proceso, -que no es sencillo-, porque está directamente relacionado con la inversión y los resultados del plan de comunicación.*



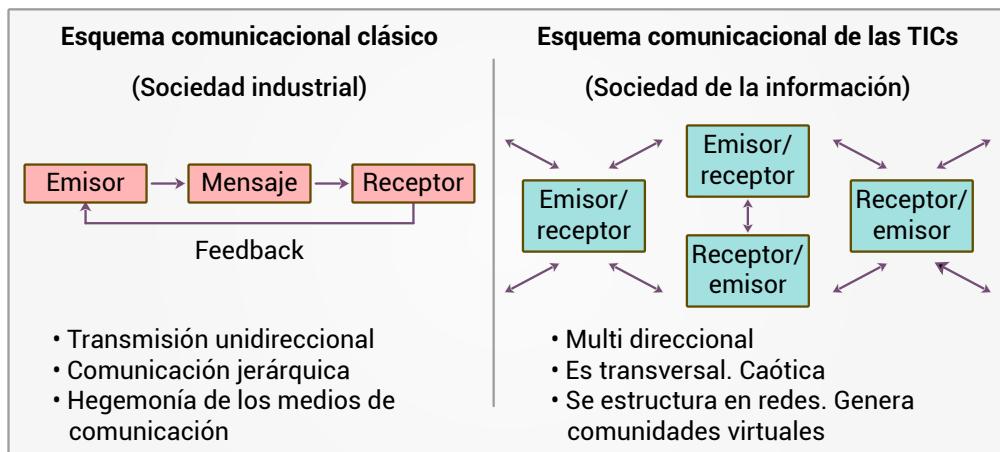
*En la guía didáctica se dejan al estudiante, datos actualizados del consumo de medios e inversión actualizados, con el fin de que se quede con una referencia ajustada a su entorno cercano.*

*En esta unidad el estudiante continúa con la Práctica 3, utilizando la misma Tabla 26 en la que se viene trabajando, columna concerniente a: canal.*

En primer lugar, recordemos que en el marco del ecosistema digital el comportamiento de los usuarios y el consumo de medios cambió; en la siguiente figura se presenta una comparativa.

**Figura 16.**

Comparación de esquemas comunicacional clásico y de TIC.



Nota. Tomado de Bertolotti (2009).

[https://issuu.com/phgarcia/docs/conceptos\\_comunicacion\\_digital/s/29894](https://issuu.com/phgarcia/docs/conceptos_comunicacion_digital/s/29894)

### Planificación de medios ATL y BTL

Hoy en día, lo más habitual entre los grandes y medianos anunciantes/organizaciones es la realización de estrategias de medios híbridas donde se combinan diferentes medios con el fin de ofrecerle al público objetivo todo tipo de experiencias positivas con la marca. De ahí que cada vez sea más habitual hablar de **estrategias 360º, líquidas, holísticas o globales**.

**Tabla 23.**

*Tipos de medios.*

<b>Medios ATL (above-the-line)</b>	<p>Medios de comunicación masivos: la televisión, la prensa diaria, las revistas, la radio, el exterior y el cine.</p> <p>Proporcionan altas coberturas, por lo que resultan muy efectivos para alcanzar públicos objetivos amplios.</p> <p>Resultan muy eficaces para realizar campañas de lanzamiento o para construir notoriedad e imagen de marca. Salvo excepciones, como puede ser el caso de las campañas puramente promocionales (oferta 3 2), los objetivos de las campañas en los medios ATL son a medio-largo plazo.</p>
--	---

	Las siglas BTL se refieren a cualquier tipo de acción de comunicación comercial realizada fuera de los medios masivos ATL.
<b>Medios BTL (below-the-line)</b>	Son estrategias dirigidas a targets reducidos (nichos) que buscan respuestas a corto plazo y que, consecuentemente, resultan más fáciles de medir que los anteriores.
	Ejemplos: mailing, PLV (publicidad en el lugar de venta), merchandising, marketing telefónico, ferias y exposiciones, marketing de guerrillas, patrocinios, relaciones públicas, etc.
<b>Medios TTL (through-the-line)</b>	Esta categoría describe la polivalencia de Internet para realizar tanto acciones ATL (grandes targets, altos presupuestos y respuestas a medio-largo plazo de difícil medición) como acciones BTL (targets nicho, económicas y con respuestas directas de fácil medición)

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G. a partir de Plan de comunicación on y off en la práctica por Alard, J, Monfort, A disponible en Biblioteca Digital UTPL: <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/plan-de-comunicacion-on-y-off-en-la-practica-1?location=24>

La figura siguiente constituye un ejemplo real de una planificación de medios ATL para TV y Radio. [Planificación de medios. Pauta TV y Radio](#)

### Datos relevantes del contexto ecuatoriano para la planificación de medios

Querido alumno, para completar la lectura del libro que está realizando, y para centrarnos en el comportamiento y consumo de medios tradicionales y digitales en el contexto ecuatoriano, se deja la siguiente información actualizada. [Datos relevantes del contexto ecuatoriano para la planificación de medios](#)



### Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, en esta unidad se le propone las siguientes actividades:

- **Lectura** del capítulo 8 del libro base: Plan de acción y seguimiento en medios del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL. Y fruto de su lectura desarrollar un mapa conceptual que permita fijar sus ideas, este recurso debe subirlo en el EVA.

- El estudiante continúa desarrollando la **Práctica 3**. En esta unidad se debe avanzar con la selección del canal adecuado para insertar el mensaje y producto comunicacional.

Como estrategia didáctica:

- Profundice en los contenidos de la guía y del libro base en cuanto se refiere a canales de comunicación.
- Utilice como formato la siguiente tabla, plan de comunicación, en la cual debe trabajar en la columna de **canales**, céntrese en los canales tradicionales en esta Unidad.

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



## Autoevaluación 10

1. Diferencie entre las siguientes acepciones la que corresponde a medios TTL.
  - a. Los medios TTL se enfocan a targets reducidos (nichos) que buscan respuestas a corto plazo y que, consecuentemente, resultan más fáciles de medir que los anteriores.
  - b. Los medios TTL se describen por la polivalencia de Internet para realizar acciones ATL híbridas entre ATL y BTL.
  - c. Los medios TTL proporcionan altas coberturas, por lo que resultan muy efectivos para alcanzar públicos objetivos amplios.
2. Cuando hablamos de los diferentes emplazamientos que se pueden realizar en los medios, podemos encontrar:
  - a. Franja horaria, portada, página derecha, franja horaria, vía pública, home page.
  - b. Spot, media página, cuñas, valla, SEM, display.
  - c. Diario El Comercio, Radio Canela, Transporte público, Diario Digital Primer Reporte.
3. Cuando hablamos de soportes para pautar en los medios, ¿a qué nos referimos?
  - a. Franja horaria, portada, página derecha, franja horaria, vía pública, home page.
  - b. Spot, media página, cuñas, valla, SEM, display.
  - c. Diario El Comercio, Radio Canela, Transporte público, Diario Digital Primer Reporte.

4. Cuando hablamos de soportes en el plan de comunicación, ¿a qué nos referimos?
  - a. Franja horaria, portada, página derecha, franja horaria, vía pública, home page.
  - b. Spot, media página, cuñas, valla, SEM, display.
  - c. Diario El Comercio, Radio Canela, Transporte público, Diario Digital Primer Reporte.
5. ¿Cuáles son los campos clave para la planificación estratégica de medios convencionales?
  - a. Objetivos de medios. Fechas de campaña o estacionalidad. Selección de los medios a utilizar. Distribución del presupuesto disponible entre los medios seleccionados.
  - b. Público objetivo de medios. Objetivos de medios. Fechas de campaña o estacionalidad. Selección de los medios a utilizar. Distribución del presupuesto disponible entre los medios seleccionados.
  - c. Público objetivo de medios. Fechas de campaña o estacionalidad. Selección de los medios a utilizar.

[Ir al solucionario](#)



## Unidad 12. El plan de comunicación. Fase Acción: canales en el entorno digital

### 12.1. Control y seguimiento en medios digitales

#### Lectura obligatoria:

- El estudiante lee el capítulo 9. Plan de acción, control y seguimiento en medios digitales del libro base: Plan de acción y seguimiento en medios del libro [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

*El objetivo de la unidad 12, es explicar el desarrollo de un plan de acción en medios digitales y contextualizarlo dentro de las fases del plan de comunicación (Fase Acción) y cómo monitorizar la eficacia del plan de acción en medios digitales mediante el control y seguimiento de las principales métricas online*



*Para cumplir con el objetivo, en primer lugar, se pretende que el estudiante pueda crear un plan de acción a partir del desarrollo previo de objetivos y estrategias y se presentan las características de los principales canales. Finalmente, se analiza cómo implementar un plan de medición de las acciones a través de la analítica web y las redes sociales y otros KPI.*

*En esta unidad el estudiante completa la Práctica 3, utilizando la misma Tabla 26 en la que se viene trabajando, columna concerniente a: canal-digital*

#### Canales en el entorno digital

Continuamos con la Fase Acción de RACE, metodología adoptada para este proceso de enseñanza aprendizaje del Plan de Comunicación Integral.

Señor estudiante, se debe recordar que nos encontramos en un escenario caracterizado principalmente por los aspectos que se señalan a continuación y, que, por lo tanto, los recursos, contenidos y los canales

seleccionados para abonar a las estrategias y objetivos previamente adoptados para el plan de comunicación, deben tomar en cuenta:

- El cambio de tecnología (Internet, web inteligente, mundo móvil...)
- La democratización de la información
- La demanda de información en tiempo real
- Los nuevos mensajes. Nuevos contenidos, a la carta, adaptada a las necesidades de los usuarios
- La información multimedia-transmedia
- Los nuevos espacios de diálogo y comunicación. Metaverso.
- Los nuevos horizontes informativos
- Multiplicidad de canales y de herramientas

En este contexto, tampoco debemos olvidar que no existe separación entre el ámbito digital y el tradicional cuando se plantea una estrategia integral de comunicación, puesto que ambos pertenecen a un mismo plan que define objetivos, estrategias, acciones, recursos, canales.

Las acciones deben estar alineadas y encadenadas en todo momento, -eso incluye el canal y el formato- a los objetivos y estrategias del plan de comunicación, pero también se debe garantizar la alineación con el tono, estilo, características y narrativa de la empresa, que es parte de su identidad; de lo contrario, se creará una incoherencia entre lo que se dice ser, lo que se comunica y lo que perciben los grupos de interés.

“La reputación corporativa se encargará de medir el nivel de conexión entre todos estos factores. Así, por ejemplo, una agencia de marketing digital que quiera «cambiar el mundo de los negocios locales de su ciudad haciendo marketing» (identidad) y cuyos valores sean «competitividad», «vanguardismo» y «cercanía», deberá desarrollar un ecosistema digital con colores, imágenes, tono y estilo de comunicación alineados con estas declaraciones corporativas. La necesidad de alineamiento es aún más imperante en el entorno digital, ya que las facilidades para la creación y difusión de mensajes podrían incitar a pensar que es necesaria menos reflexión sobre lo que se está emitiendo a los grupos de interés”. (Alard, J, Monfort, A, p. 238).

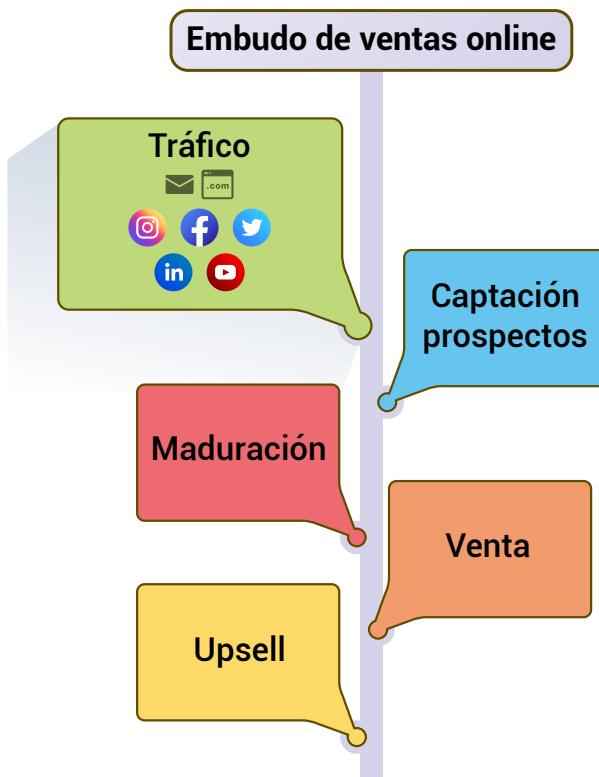
La organización debe estar en donde se encuentran sus públicos objetivos, por lo tanto, escoger la presencia en uno u otro canal nunca responderá a una moda sino al conocimiento de las características, preferencias, hábitos y necesidades de a quién se está dirigiendo y con quién quiere conectar.

Por lo tanto, la selección del canal digital también obedece a una decisión estratégica.

Según lo publicado en el estudio “[Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation](#)” -REA- realizado por MIT Sloan Management Review y Deloitte University Press, las empresas y organizaciones deben enfocar su reinención digital basados en una “estrategia clara” y no solo en la adquisición de tecnología o en el uso improvisado de canales digitales para comunicarse interna y externamente.

La siguiente Figura grafica el embudo de ventas online, -necesario recordar en esta fase-, pues todas las acciones que realicemos a través de los diferentes canales digitales y la calidad de las mismas, redundarán en los objetivos, en este caso, comerciales, que se encuentren trabajando.

**Figura 17.**  
*Embudo de ventas online.*



*Nota.* Tomado de: <https://www.empresaactual.com/el-embudo-de-ventas-en-el-centro-de-la-estrategia-digital/>

También es necesario tener claras las posibilidades de canales digitales con los que podemos contar y que en el libro base los explica a detalle:

- Portal Web
- Newsletter
- Blog corporativo
- Redes sociales
- Aplicaciones móviles
- Portales de terceros

Los medios/canales digitales antes mencionados pueden a su vez categorizarse en: medios propios, medios pagados, medios ganados (obtenidos o retribuidos).

**Figura 18.**  
*Categorización medios/canales digitales.*



Nota: Tomado de [https://woobsing.com/blog-marketing-digital/activos-digitales-como-utilizarlos-en-mi-empresa\\_16131](https://woobsing.com/blog-marketing-digital/activos-digitales-como-utilizarlos-en-mi-empresa_16131)

Toda campaña de comunicación digital se compone de medios propios, medios pagados y medios ganados.

“Por una parte, existen los medios propios (owned media), que es la repercusión orgánica que tiene una empresa por el simple hecho de utilizar su músculo comunicacional, como podría ser su portal web, sus redes sociales, e-mailing, o cualquier canal que no genere un coste/inversión directa a la empresa. Por otra parte, los medios pagados (paid media) son los medios a los que acude una empresa para amplificar la comunicación, como podrían ser campañas de buscadores de pago (campañas en Google Adwords), campañas de

anuncios patrocinados en Facebook o en LinkedIn, o cualquier otra forma de amplificar el mensaje y que generan un coste/inversión directa por parte de la empresa. (Alard, J, Monfort, A., p. 243)

Los medios ganados son los medios que se han conseguido gracias a la gestión y conducta de la marca, a través de los esfuerzos y recursos realizado en los medios propios y pagados. No son propiedad de la marca, pero ayudan a la consecución de sus objetivos. Se basan en las experiencias de los usuarios con la marca como:

- Post de los usuarios
- Tweets (menciones)
- Revisiones o reviews de hechas por los usuarios
- Fotos, vídeos y demás material multimedia que otorgue visibilidad a la marca
- Comentarios y referencias en los foros o comunidades de usuarios
- Comentarios, likes o me gustas, retweets, favoritos, pines, shares o contenido compartido, en los canales sociales fruto de tus acciones de marketing, sociales o de comunicación.
- Publicaciones de personas influyentes de tu comunidad o influencers
- Enlaces a contenidos de la marca
- La viralización externa del contenido propio, en definitiva, el tradicional boca a boca

Mención especial en este apartado merece la **publicidad programática**, que no es otra cosa que una compra automatizada, segmentada, inteligente de espacios en Internet. Significa en términos prácticos conectar con el público objetivo/byer persona en el momento y lugar adecuado, a través de un anuncio. Programática es una publicidad *display* que permite al anunciante acceder a una batería de espacios publicitarios a través de plataformas tecnológicas y a través de big data, subasta de anuncios en tiempo real, algoritmos y de forma automatizada, llevar a cabo la segmentación apropiada.

## Control y seguimiento en medios digitales

Conforme se explica a detalle en el capítulo del libro base que está leyendo, el ecosistema digital posee muchas ventajas al momento de realizar un seguimiento, control, evaluación de la inversión y esfuerzos que se desarrollan a través de los diferentes canales.

La analítica Web permite entender e interpretar los datos para optimizar y mejorar resultados y con una visión crítica tomar decisiones en torno a la estrategia que se está llevando ya sea para eCommerce, un sitio corporativo, un sitio de servicios o una red social.

Existen muchas herramientas para contribuir en la administración y medición de los resultados en todos los canales digitales lo cual facilita acompañar la campaña en tiempo real y la generación de informes, así se puede mencionar a:

- [SEMRush](#): herramienta completa de SEO y análisis de la competencia digital.
- [Ahrefs](#): especializada en linkbuilding, esa plataforma permite encontrar oportunidades de backlinks y contenidos para blogs.
- [Google Analytics](#): con ella podrás analizar de manera completa el comportamiento de los usuarios en tu sitio web. Es gratuita.
- [Google Search Console](#): plataforma del buscador que permite identificar la frecuencia de rastreo del algoritmo en tu sitio web.

Un listado completo de [15 herramientas para la estrategia digital](#) lo puede encontrar en

La analítica digital puede arrojar información valiosa como la siguiente:

## Tabla 24.

Data a partir de analítica Web.

### Datos de la audiencia

Número de visitantes únicos
Número de visitas
Porcentaje de visitantes nuevos vs. recurrentes
Países de procedencia
Dispositivo en el que navegan

### Datos del comportamiento de la audiencia

Página de salida
Tasa de rebote
Páginas visitadas con frecuencia
Tiempo medio por visita

### Número de páginas por visita

Datos de campaña
Campañas que han generado más tráfico
Qué páginas han funcionado peor
Desglose de datos de la campaña, como email marketing o <a href="#">redes sociales</a>
Qué búsquedas de palabras clave han dado como resultado una visita

Nota. Elaboración Karina Valarezo G. con base en <https://www.iebschool.com/blog/herramientas-analisis-web-analitica-usabilidad/>

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



### Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, para la unidad 12 se le propone las siguientes actividades:

- **Lectura** del capítulo 9. Plan de acción, control y seguimiento en medios digitales del libro base: Plan de acción y seguimiento en medios del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

Y fruto de su lectura desarrollar un mapa conceptual que permita fijar sus ideas, este recurso debe subirlo en el EVA

- **Lectura** de estos REA:
  - “Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation”
  - publicidad programática
  - 15 herramientas para la estrategia digital
- El estudiante continúa desarrollando la **Práctica 3**. En esta unidad debe avanzar con la selección del canal digital adecuado para insertar el mensaje y producto comunicacional

Como estrategia didáctica:

- Profundice en los contenidos de la guía y del libro base en cuanto se refiere a canales de comunicación digital.
- Utilice como formato la siguiente Tabla **Plan de comunicación**, en la cual debe trabajar en la columna de **Canales**, céntrese en esta unidad en canales digitales.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



## Autoevaluación 11

1. Cuando hablamos de un plan de comunicación digital centrado en el alcance, ¿cómo se podrían definir las métricas?
  - a. Número de personas a las que se ha impactado. Número de personas que han interactuado con el contenido. Número de videos visualizados.
  - b. Número de transacciones conseguidas. Número de clics y su porcentaje sobre número de impresiones.
  - c. Conversión, partiendo del número de visitas totales generadas.
2. Cuando hablamos de un plan de comunicación digital centrado en la conversión, ¿cómo se podrían definir las métricas?
  - a. Número de personas a las que se ha impactado.
  - b. Número de transacciones conseguidas. Número de clics y su porcentaje sobre número de impresiones. Conversión, partiendo del número de visitas totales generadas.
  - c. Número de personas que han interactuado con el contenido. Número de vídeos visualizados.
3. Los medios digitales pueden categorizarse en:
  - a. Medios propios; medios pagados; medios ganados.
  - b. Medios diversos como: portal web; newsletter; blog corporativo; redes sociales; aplicaciones móviles.
  - c. Medios por audiencia y comportamiento.
4. ¿Cómo se puede definir a la programática?
  - a. Compra automatizada, segmentada e inteligente para espacios en Internet.
  - b. Ecosistema digital que posee muchas ventajas al momento de realizar un seguimiento, control y evaluación de la inversión.
  - c. Medios ganados son los medios que se han conseguido gracias a la gestión y conducta de la marca, a través de los esfuerzos y recursos realizados en los medios propios y pagados.

5. La analítica web relacionada con audiencia, ¿qué data recoge?
- a. Número de visitantes únicos; porcentaje de visitantes nuevos vs. recurrentes; dispositivo en el que navegan.
  - b. Página de salida, tasa de rebote; páginas visitadas por frecuencia, tiempo medio de la visita.
  - c. Datos de campaña, campañas que han generado más tráfico, búsqueda de palabras clave.

[Ir al solucionario](#)



### Unidad 13. Plan de comunicación. Fase Acción. Presupuesto

#### Lectura obligatoria:

- El estudiante lee el capítulo 10. El presupuesto de comunicación. Asignación de recursos económicos del libro base: Plan de acción y seguimiento en medios del libro **Plan de comunicación on y off en la práctica** por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

El objetivo de la unidad 13, es reflexionar sobre distintos métodos que las empresas pueden utilizar para determinar los recursos económicos más adecuados para desarrollar con éxito su plan de comunicación, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados en dicho plan.

Al mismo tiempo, se estudian las partidas principales que habitualmente componen el presupuesto de comunicación.



En esta unidad el estudiante completa la Práctica 4, desarrollando una estimación de presupuesto en función del plan de comunicación integral que viene trabajando. Se deja en el siguiente enlace una plantilla que le ayudará a condensar los rubros que tiene previstos en su planificación: Plantilla

<https://blog.hubspot.es/marketing/plantillas-esenciales-presupuestos-de-marketing>

#### Presupuesto

*¡Bienvenido!* Felicitaciones, hemos recorrido bastante en su proceso de enseñanza aprendizaje, nos encontramos en la semana 13 de su ciclo académico, falta poco para culminar la asignatura.

Una limitación que se presenta en esta unidad es la escasa literatura académica que hay sobre la materia: presupuestos de comunicación. La mayor parte de los trabajos científicos que abordan este tema se centran

en comunicaciones de marketing, en especial en la inversión publicitaria, sin embargo, no existe referencia sobre la asignación de presupuesto a planes integrales de comunicación.

Para empezar, se entiende como presupuesto, a la cantidad de recursos económicos destinados a la ideación, producción, ejecución y difusión de las distintas piezas y acciones que configuran la campaña de comunicación integral desde una perspectiva 360 en un período de tiempo determinado, que generalmente corresponde a un ejercicio económico (un año).

Por lo tanto, en términos prácticos, el presupuesto de comunicación es la expresión de la intención de una empresa para destinar recursos que permitan alcanzar unos objetivos concretos en el ámbito comunicacional, teniendo como prioridad el público objetivo y un horizonte temporal concreto.

Del equilibrio entre la suficiente y correcta asignación de recursos económicos va a depender en buena medida, el éxito del plan de comunicación. En este sentido, una buena idea creativa puede irse al traste si se escatiman recursos económicos para la adecuada producción de la misma. O, en otro orden de cosas, si el presupuesto definido no resulta suficiente para alcanzar las ratios de cobertura, frecuencia e impacto señalados en la campaña, el plan de comunicación también resultará un fracaso.

El presupuesto deberá tener como base la investigación que se realizó en la primera etapa del proceso con el objeto de garantizar una visión completa *“look at the big picture”*, además se tendrá que tener muy claro el comportamiento de los usuarios, los parámetros de consumo; y, un estudio de medios.

El presupuesto como bien indica su nombre es un presupuesto, por lo tanto, debe entenderse como una herramienta que precisa ser revisada periódicamente, condicionado por diversas circunstancias a medida que avanza la implementación del plan de comunicación. Resulta ideal considerar una estimación económica que permita cubrir imprevistos y obstáculos.

Por otra parte, habría que tener en cuenta el hecho de que un mayor grado de notoriedad y posicionamiento de la marca o del portfolio de productos

de una empresa podría derivar en un menor presupuesto publicitario. Así mismo, el presupuesto de comunicación deberá tener en cuenta la fase del ciclo de vida en que se encuentre el producto pues si se encuentra en las fases iniciales de lanzamiento de producto, la inversión debería ser mayor que durante otras etapas

Un presupuesto de comunicación contempla al menos tres grandes dimensiones/partidas presupuestarias, cada una de ellas se abordan con detalle en el capítulo del libro que se encuentra leyendo:

- Presupuesto para creatividad
- Presupuesto para producción
- Presupuesto para la pauta en medios
- Presupuesto para fee destinada a las agencias que colaboran con la empresa en temas de comunicación y marketing

Dentro de las dimensiones o partidas presupuestarias antes descritas deben estar debidamente contempladas todas las estrategias, tácticas y acciones relacionadas con el ejercicio de las relaciones públicas, patrocinios, gabinete de prensa, organización de eventos, asistencia a ferias, relaciones institucionales, acciones de responsabilidad social corporativa, diseño y producción de una Intranet, creación de contenidos, campañas de comunicación interna a través de diferentes soportes corporativos, revistas de empresa, pauta, SEO, SEM, activos digitales, etc, es decir, todo lo que conlleva el plan integral de comunicación.

Para concluir, el presupuesto debe estar ampliamente justificado desde el punto de vista de su rentabilidad. En este sentido, analizar el impacto de las acciones de comunicación, a través de las diferentes métricas, KPI, analítica Web, no solamente es aconsejable, sino obligatorio.

El director de Comunicación es la figura responsable del diseño, desglose y presentación del presupuesto a los órganos de gobierno y dirección para su aprobación.

### **El presupuesto de comunicación. Criterios**

Ya se ha dicho antes que la literatura es escasa, sin embargo, tal como lo menciona el libro base, se pueden enumerar algunos criterios para la elaboración de un presupuesto de comunicación:

- Porcentaje sobre la cifra de ventas alcanzada en el ejercicio anterior.
- Cantidad sobre el volumen de ventas previstas en el futuro.
- Cantidad fija por unidad vendida, o por vender.
- Cantidad asignada de manera arbitraria.
- Determinación del presupuesto en función de la inversión realizada por la competencia (paridad competitiva).
- Con base en los objetivos a alcanzar y las tareas a realizar para alcanzarlos

Se deja al estudiante algunos criterios para establecer presupuestos, desde la base de la experiencia en el contexto nacional ecuatoriano:

**Tabla 25.**

*Criterios para la elaboración de presupuestos de comunicación, contexto nacional.*

PRESUPUESTO BASADO EN EXPERIENCIA	PRESUPUESTO MANTENIENDO LA INVERSIÓN ANTERIOR	PORCENTAJE DE VENTAS
Riesgoso. No considera condiciones externas del mercado. Ni los factores de contingencia que impone el contexto	Costo fijo que sólo requiere ajustarse en base a la inflación. Puede ser un buen camino si el año anterior fue exitoso. Riesgoso si las metas fueron apenas alcanzadas	Se elige entre el 2 y un 10% de las ventas logradas el año anterior. O entre el 2 y el 10% de lo que se espera vender.
PORCENTAJE DEL MARGEN BRUTO	IGUALAR LA COMPETENCIA	PRESUPUESTO POR ASIGNACIÓN
Porcentaje del margen bruto.		
El presupuesto del Marketing basándose en los recursos que destinan tus competidores más cercanos.		
Es arbitrario ya que es elegido por medio del carácter de la empresa o el personal de finanzas sin contar con una mirada de Business Intelligence. No se apega a las necesidades del área creativa o productiva.		

#### **PRESUPUESTO BASE CERO**

Este es el método con el que todo profesional y experto en Marketing sueña ya que los recursos asignados no tienen techo ni límites específicos sino que se adaptan a los puntos establecidos en el diagnóstico y plan de acciones.

*Nota. Fuente y elaboración Karina Valarezo G.*



## Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, para la unidad 13 se le propone las siguientes actividades:

- Lectura del capítulo 10. El presupuesto de comunicación. Asignación de recursos económicos del libro base: Plan de acción y seguimiento en medios del libro base: [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

Y fruto de su lectura desarrollar un mapa conceptual que permita fijar sus ideas, este recurso debe subirlo en el EVA.

- El estudiante continúa desarrollando la **Práctica 4**. En esta unidad se debe avanzar con la elaboración del presupuesto de comunicación.

Como estrategia didáctica:

- Profundice en los contenidos de la guía y del libro base en cuanto se refiere a presupuesto.
- Utilice la siguiente [plantilla](#) para trabajar el presupuesto:

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



## Autoevaluación 12

1. ¿Cuáles son las partidas en las que se desglosa el presupuesto de comunicación?
  - a. Presupuesto para creatividad. Presupuesto para producción. Presupuesto para la pauta en medios. Presupuesto para fee destinada a las agencias que colaboran con la empresa en temas de comunicación y marketing.
  - b. Presupuesto para porcentaje sobre la cifra de ventas alcanzada en el ejercicio anterior; para cantidad sobre el volumen de ventas previstas en el futuro; para cantidad fija por unidad vendida, o por vender; para cantidad asignada de manera arbitraria; para determinación del presupuesto en función de la inversión realizada por la competencia (paridad competitiva); para objetivos a alcanzar y las tareas a realizar para alcanzarlos.
  - c. Presupuesto para mirar la integralidad de la actuación: "look at the big picture", estudio del comportamiento de los usuarios, estudio de los parámetros de consumo; y, un estudio de medios.

2. Escoja, ¿cuál de los siguientes enunciados es correcto?
- a. La mayor parte de los trabajos científicos que abordan el tema de presupuestos de comunicación se centran en comunicaciones de marketing, en especial en la inversión publicitaria, sin embargo, no existe referencia sobre la asignación de presupuesto a planes integrales de comunicación.
  - b. Para empezar, se entiende como canales a la cantidad de recursos económicos destinados a la ideación, producción, ejecución y difusión de las distintas piezas y acciones que configuran la campaña de comunicación integral, desde una perspectiva 360 en un período de tiempo determinado, que generalmente corresponde a un ejercicio económico (un año).
  - c. Si el presupuesto definido no resulta suficiente para alcanzar los ratios de cobertura, frecuencia e impacto señalados en la campaña, el plan de comunicación puede ajustarse y alcanzará los mismos objetivos.
3. El presupuesto basado en porcentaje de ventas tiene que ver con cuál de las siguientes opciones:
- a. En este tipo de presupuesto no hay un techo ni referencia, se establece de acuerdo al diagnóstico y a las actuaciones previstas.
  - b. El presupuesto resulta de elegir entre un 2 y un 10% de las ventas logradas en el año anterior, o entre el 2 y el 10% de lo que se espera vender.
  - c. El presupuesto se basa en la inversión de la competencia.

4. ¿Quién es la figura responsable del diseño, desglose y presentación del presupuesto a los órganos de gobierno y dirección para su aprobación?
- Director de comunicación de la empresa.
  - Director financiero de la empresa.
  - CEO de la empresa.
5. Cuando hablamos de la partida para producción ¿a qué parte nos referimos?
- En el presupuesto de producción se pasa del boceto a la materialización final de la pieza que será difundida por los canales de comunicación seleccionados.
  - En el presupuesto de producción se destina al pago de la idea a desarrollar en el plan, o acción específica de comunicación. Este importe conlleva la ideación del concepto de la campaña.
  - En el presupuesto de producción se contempla, en la difusión del mensaje a través de los medios pagados, ya sean convencionales (televisión, radio, prensa, revistas, exterior...) o digitales, tales como campañas de display, redes de afiliación, redes de contenidos de diarios o multimedia, con distintos formatos de pago.

[Ir al solucionario](#)



## Semana 14

### Unidad 14. Plan de comunicación. Fase Acción. Calendario

#### Lectura obligatoria:

- El estudiante lee el capítulo 11: Calendario y control de acciones del libro base: Plan de acción y seguimiento en medios del libro [Plan de comunicación on y off en la práctica](#) por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

*El objetivo de la unidad 14, es poner en valor la calendarización de las actividades programadas en un plan de comunicación y, dar lineamientos específicos de la gestión de proyectos en el programa MS Project que a más de garantizar el seguimiento a detalle permite generar informes y comunicar de la marcha del plan a las personas implicadas en el proyecto.*



*La lectura que se le deja para esta unidad es extensa y debido a que en el libro se abarca todas las aristas del tema, en la guía se dejan pocos aportes más. A partir de la lectura, se le pide al estudiante ser muy proactivo en la actividad que se le deja*

*En esta unidad el estudiante como parte de su Práctica 4, ensaya la elaboración de un calendario. Debido a que Project necesita licencia para operar, el estudiante levanta un calendario sencillo desde su propia iniciativa.*

#### Calendario

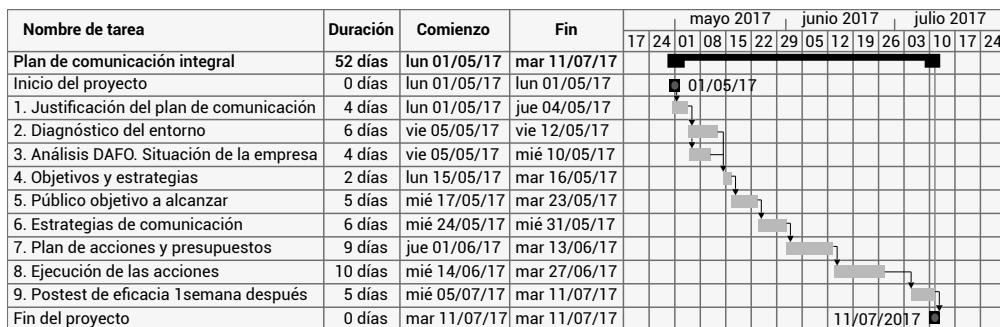
Estimado estudiante, no reste importancia a elaborar un calendario; este apartado es muy importante en la Fase Acción del plan de comunicación.

Empezamos recordando que planificar es razonar, es pensar, y su importancia se ilustra en una famosa frase de Eisenhower, citada con frecuencia por Philip Kotler, «los planes no son nada, la planificación lo es todo». El libro base sugiere la utilización de MS project para subir el proyecto-plan de comunicación y contar con un horizonte temporal claro.

El plan de comunicación debe evidenciarse o lo que es lo mismo traducirse como un proyecto, que puede constituirse por una o varias fases, las cuales están encadenadas con el presupuesto y por supuesto con el planteamiento estratégico que se ha diseñado. La utilización del cronograma hará de la planificación algo visual y accesible para todo el equipo. La siguiente imagen del libro base así lo evidencia:

### **Figura 19.**

*Cronograma con las fases del plan de comunicación.*



Nota. Tomado de (Alard, J, Monfort, A, p. 288)

La Figura 19 se corresponde con la estructura de un plan de comunicación, en el cual usted estimado estudiante ha venido trabajando desde un ejercicio teórico-práctico; y así lo puede visualizar usted:

**Tabla 26.***Fases de trabajo o alcance del plan de comunicación.*

<b>Plan de Comunicación</b>	1. Justificación	Aceptación / organización
	2. Diagnóstico del entorno	Análisis del Mercado
		Estudio de la competencia
	3. DAFO	Debilidades
		Fortalezas
		Oportunidades
		Amenazas
	4. Objetivos y estrategias	Definición de los objetivos
		Estudiar Estrategias
	5. Público objetivo	Interno
	6. Estrategias de Comunicación	Externo
		Consumidor final
	7. Acciones de Comunicación	Medios online /offline
		Cronograma /presupuesto
	8. Ejecución de las acciones	Seguimiento y control
	9. Validación	Posttest de eficacia

*Nota.* Tomado de (Alard, J, Monfort, A, p. 290).

Muy importante dentro de esta fase es tomar en cuenta la identificación de las responsabilidades del equipo interno de la empresa que tiene a su cargo el diseño y ejecución del plan integral de comunicación, teniendo claro que el responsable general es el director de Comunicación. Se puede mencionar que el equipo humano base estaría conformado por:

- Director de Comunicación
  - Director de Marketing
    - Director creativo
    - Técnico de investigación
    - Planificador de medios
    - Redactor
    - Responsable de producción

## Calendarización, seguimiento y control

En la siguiente tabla se esquematiza, a manera de resumen, la metodología para subir al *SM Project* el proyecto. En el libro base se desarrolla de forma muy específica y se aporta incluso con imágenes y ejemplos concretos.

**Tabla 27.**

*Esquema metodología a tener en cuenta para trabajar con SM Project.*

---

Desarrollo de contexto: Acta de constitución

Objetivos del Proyecto

Organización inicial del Proyecto

Cronograma

Costos. Presupuesto

Tiempo de ejecución

Medios de comunicación utilizados

Límites del proyecto: en donde se deja sentado el alcance

Asunciones: qué asume el proyecto antes de empezar a implementarse

Información del proyecto: tiene que ver con detalles sobre el gobierno del plan y su seguimiento semanal, quincenal o como fuera.

Comienzo del Proyecto

Hitos

Desagregación del trabajo por tareas

Asignación de recurso por tarea

Cierre del Proyecto

---

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo G. en base a (Alard, J, Monfort, A, pp. 271-284).



### Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, en la unidad 14 trabaja en las siguientes actividades:

- **Lectura** del capítulo 11: Calendario y control de acciones del libro base: Plan de acción y seguimiento en medios del libro base:  
Plan de comunicación *on* y *off* en la práctica por Alard, J, Monfort, A. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/plan-de-comunicacion-on-y-off-en-la-practica-1?location=35>. Y fruto de su lectura desarrollar un mapa conceptual que permita fijar sus ideas, este recurso debe subirlo en el EVA.

- El estudiante continúa desarrollando la **Práctica 4**. ensaya la elaboración de un calendario.

Como estrategia didáctica:

- Profundice en los contenidos de la guía y del libro base en cuanto se refiere a presupuesto.
- Debido a que Projet necesita licencia para operar, el estudiante levanta un calendario sencillo desde su propia iniciativa.

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



## Autoevaluación 13

1. ¿El calendario a qué fase de la metodología RACE pertenece?
  - a. A la fase de investigación.
  - b. A la fase de comunicación.
  - c. A la fase de acción.
2. ¿El plan de comunicación debe traducirse en varias fases de un proyecto?
  - a. Sí, el plan de comunicación debe traducirse en fases que permitan su seguimiento y control.
  - b. No, el plan de comunicación no puede dividirse en fases pues entorpecería la calendarización, su seguimiento y control.
  - c. Sí, el plan de comunicación debe separarse en fases independientes para su ejecución.
3. Subraye, de entre las siguientes opciones, aquellas que formen parte de la metodología para llevar un proyecto en la herramienta Project.
  - a. Desarrollo de contexto: acta de constitución, objetivos del proyecto, tiempo de ejecución.
  - b. Organización inicial del proyecto, público objetivo, tácticas, acciones, presupuesto.
  - c. Cronograma, presupuesto, control.
4. Cuando hablamos de hitos de un proyecto, ¿a qué corresponde?
  - a. Los hitos son también llamados por MSProject: tareas resumen, de este modo se tiene una idea general del proyecto.
  - b. Los hitos especifican generalmente qué está incluido dentro del proyecto y establece explícitamente qué está excluido del mismo.
  - c. Los hitos enumeran y describen las asunciones específicas del proyecto asociadas con el alcance del proyecto y el potencial impacto de tales asunciones si resultan ser falsas.

5. Cuando hablamos de asunciones de un proyecto, ¿a qué corresponde?
- a. Las asunciones son también llamadas por MSProject: tareas resumen, de este modo se tiene una idea general del proyecto.
  - b. Las asunciones especifican generalmente qué está incluido dentro del proyecto y establece explícitamente qué está excluido del mismo.
  - c. Las asunciones enumeran y describen las asunciones específicas del proyecto asociadas con el alcance del proyecto y el potencial impacto de tales asunciones si resultan ser falsas.

[Ir al solucionario](#)



### Unidad 15. RACE. Plan de comunicación. Fase Comunicación y Fase Evaluación

**El objetivo de la unidad 15**, es repasar las dos fases: comunicación y evaluación, con las que se completa la metodología RACE que se ha venido desarrollando de forma teórica y práctica junto con los estudiantes.

 La fase comunicación equivale a la implementación del plan de comunicación integral y la fase evaluación, abarca el seguimiento y control de los indicadores que ya cuando se establecieron los objetivos se insistió en que queden evidenciados. La evaluación permite un continuo seguimiento de la actuación planeada, es decir a pesar que aparece como última fase de RACE, realmente es un proceso que retroalimenta y deja datos concretos para volver a emplear.

El libro base no recoge los temas objeto de estudio de esta unidad, por ello nos quedaremos únicamente con los aportes que se dejan en esta guía didáctica como texto guía.

En esta unidad el estudiante construye/produce al menos dos productos o recurso comunicaciones para su **Práctica 4**.

#### 15.1. Fase Comunicación, metodología RACE

##### Fase Comunicación. Implementación

La Fase Comunicación se refiere a la implementación misma del plan o programa de comunicación, es decir, tras haber estudiado el entorno externo e interno, establecido los objetivos, analizado y definido el público objetivo, determinado el mensaje, elegido qué canales vamos a utilizar, cuándo se va a llevar a cabo las estrategias, evaluado los recursos y establecido el presupuesto, ha llegado el momento de ponerse manos a la obra.

La implementación del plan de comunicación no es una tarea trivial, conlleva cuidar cada uno de los detalles que permitan que las estrategias, las técnicas y las acciones que se diseñaron realmente cumplan con los objetivos y no se quede en el papel. De nada sirve tener un diseño de plan perfecto si no se lo implementa de forma adecuada y precisa.

Para que el estudiante pueda mirar diferentes planteamientos y recursos comunicacionales, se le deja varios enlaces que es necesario que consulte.

#### **"Innovación en la comunicación"**

*Enlace web:* <http://www.canalprl.com/innovacion-en-la-comunicacion-en-prl/6-herramientas-de-innovacion-en-comunicacion/>

#### **"Todos contra Murphy"**



*Nota.* Tomado de <http://www.canalprl.com/innovacion-en-la-comunicacion-en-prl/6-herramientas-de-innovacion-en-comunicacion/>

#### **Lipdub Gonvarri Steel Services**

Se trata de una herramienta cada día más utilizada en las estrategias de comunicación, sobre todo interna de las empresas, aunque en algunas ocasiones ha generado tanta empatía y viralidad que ha trascendido al entorno externo. Es un video de carácter dinámico en el que participan los integrantes de la organización, interpretando en playback ,un tema musical.

*Enlace web:* <https://www.youtube.com/watch?v=4xz3yxupJ4U>

### **“Red Bull te da alas”**

*Enlace web:* <https://elrincondejoost.wordpress.com/2014/04/22/red-bull-ejemplo-de-comunicacion-integral-de-marketing-cim/>

A continuación, le dejo señor estudiante otros enlaces más para que usted revise que pueden servir de inspiración para realizar su propia propuesta comunicacional.

En el siguiente enlace se puede encontrar más ideas para la ejecución de un plan de comunicación:

### **“Ejemplo de Plan de Marketing Online para empresa: 35 ideas”**

*Enlace web:* <https://aulacm.com/plan-de-marketing-online-empresa/>

### **10 campañas exitosas en 5 minutos parte 1 .**

*Enlace web:* <https://www.youtube.com/watch?v=EhVdD58ug9E>

### **10 campañas exitosas en 5 minutos parte 2.**

*Enlace web:* <https://www.youtube.com/watch?v=FWn7G08DSZA>

### **Campaña de Banco de Guayaquil**

<https://www.youtube.com/watch?v=098JUqYMSug>

<https://www.youtube.com/watch?v=w7Y-eX6IJZY>

<https://www.youtube.com/watch?v=2F6MfGI2u9w>

### **Coca Cola**

<https://www.youtube.com/watch?v=4sNlcwAh83Y>

### **Milka**

<https://www.youtube.com/watch?v=a0fvsZsj15Q>

De nada sirve desarrollar todo el proceso de planificación de la comunicación hasta ahora estudiado, si no se miden resultados. La fase evaluación, tiene en esta unidad su propio espacio, sin embargo, de una u otra manera se ha venido hablando de ella en las diferentes etapas desarrolladas; y, cabe decir que eso es lo correcto, porque tiene que estar presente siempre.

La evaluación de resultados nos indicará si estamos cumpliendo objetivos o si, en caso contrario, debemos mejorar o cambiar algunas de las acciones previstas o implementadas a la luz de ser eficientes y eficaces; y cumplir con las metas y objetivos establecidos.

Por lo tanto, la fase de evaluación no es la parte final, la evaluación debe estar presente en cada una de las fases del proceso de comunicativo y permite la retroalimentación constante para la toma de decisiones que permitan la consecución de objetivos; se debe tener presente que el plan de comunicación es una herramienta viva adoptada a la realidad que se presente en un momento determinado.

No se puede evaluar un plan de comunicación cuando se ha terminado toda su implementación, pues podríamos llevarnos la “mala” sorpresa de que se ha trabajado mucho, pero en estrategias que no han dado los resultados esperados en cuanto a interacción y relacionamiento con públicos objetivos ni en la consecución de los objetivos empresariales, y que además, es demasiado tarde para reconfigurar acciones, pues se ha terminado el plazo que nos hemos tratado para dar resultados concretos.

### **Fase Evaluación: Monitoreo de las estrategias de comunicación**

Como se ha dicho el norte de todo el accionar en comunicación debe ser el cumplimiento de los objetivos planteados en plan de comunicación.

El conseguir o no un objetivo pasa por haber desarrollado un sin número de acciones previstas en las estrategias que a su vez apuntaban al objetivo, y estas acciones pueden haberse desarrollado con éxito, envío de mails, tasa de apertura y lectura, número de asistentes a una actividad, y aun así no haber alcanzado el objetivo del plan. Es decir, siempre debemos movernos teniendo claro que hay dos apartados claros a evaluar: las acciones propiamente dichas y la capacidad que están teniendo las estrategias para lograr el o los objetivos planteados.

El realizar un permanente monitoreo y seguimiento a las estrategias permitirá conocer cómo se evoluciona al resultado final para en el camino detectar si se presentan distorsiones para proceder a ajustar ciertas acciones e incluso las estrategias. Es necesario insistir una vez más, que el monitoreo constante de la implementación del plan, es parte de la fase de evaluación del método RACE que hemos estudiado como una sugerencia de planificación en comunicación integral. La fase de evaluación no es el último eslabón, sino que debe constituir una tarea permanente, pues permite conocer qué es lo que puede estar impidiendo el resultado esperado por diferentes variables como: el tiempo que se escogió para ejecutarse, el mensaje escogido no se comprendió, un tema coyuntural de la zona o país distrae la atención y decisión del público al que nos dirigimos, el público objetivo está mal perfilado, el canal escogido no es el adecuado.

### **Generación de indicadores**

Tanto las acciones como las estrategias conllevan de antemano una planificación de cómo serán evaluadas, o dicho de otra manera, deben haberse levantado indicadores para medirlas desde el momento mismo en que se plantearon los objetivos. Es importante tomar en cuenta que no es necesario construir una batería interminable de indicadores, sino saber identificar los que realmente son productivos y suficientes para nuestras metas.

Mucha gente cree que los temas de comunicación son demasiado intangibles y que no pueden expresarse en cifras. Otros piensan que lo único que puede reportarse como indicadores son los impactos noticiosos. En la actualidad hay que superar esos puntos de vista.

En una gerencia moderna de la comunicación sugerimos tomar en cuenta estas apreciaciones:

- Los indicadores apropiados son los que sirven para la toma de decisiones, y los que realmente se pueden acumular en el tiempo.
- Aparte de los indicadores específicos de “información o de “imagen”, deben asumirse, otros indicadores de gestión; y
- Solo mediante el contacto con nuestros públicos se puede confirmar la profundidad de los vínculos, lo que es casi imposible medir con indicadores tradicionales.

Aunque aquí pasaremos revista a muchos indicadores de comunicación, la idea es no complicarse con hacer seguimiento a lo que no se aplica en la organización, siempre debemos recordar que: indicador que carece de una amplia ventana de tiempo y que no ayuda a tomar decisiones, no sirve.

Los indicadores pueden ser de cualquier tipo, informativos, comerciales, de imagen o reputación, lo importante es que midan los resultados y cambios que la comunicación provoca, en estricto acompañamiento a los objetivos de la organización.

Así pues, hablemos un poco de indicadores de información, indicadores de imagen, indicadores de investigación e indicadores de gestión.

## Tipos de Indicadores

### Lectura:

- [¿Cómo establecer los KPIs adecuados para evaluar tu plan de comunicación? \(Enlaces a un sitio externo.\)](#)

### Video:

- [KPI. Qué es+Ejemplos de indicadores clave de rendimiento \(Enlaces a un sitio externo.\)](#)



## Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, en la unidad 15 trabaja en las siguientes actividades:

- El estudiante lee los siguientes REA:
  - [¿Cómo establecer los KPIs adecuados para evaluar tu plan de comunicación? \(Enlaces a un sitio externo.\)](#)
  - [KPI. Qué es+Ejemplos de indicadores clave de rendimiento \(Enlaces a un sitio externo.\)](#)
- El estudiante en esta unidad construye/produce al menos dos productos o recurso comunicaciones para su **Práctica 4**.

Como estrategia didáctica:

- Profundice en los contenidos de la guía en cuanto se refiere a la Unidad 14 de la guía didáctica
- El estudiante produce al menos dos productos de calidad y acorde a su planteamiento.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



## Autoevaluación 14

1. ¿Qué opinión le merece la siguiente imagen?



---

---

---

2. Cuándo nos referimos a indicadores de gestión, los outputs ¿qué nos aportan?
  - a. Volúmenes de las actividades: ejemplo, tres campañas publicitarias, dos notas por semana, 45 impactos noticiosos al mes. Ayudan a esto los seguimientos de impactos noticiosos, diarios, mensuales, semáforo de noticias, valoración, costo por mil.
  - b. Resultados inmediatos de lo que se hace, su eficacia: recordación de marca, premio por acciones de RS, aumento de seguidores en perfiles de RRSS. Apoyan a esto, por ejemplo, top stories, seguimiento mediático, share of voice, notoriedad.
  - c. Variaciones en la opinión, en la actitud del público, el comportamiento: favorabilidad, recomendación de compra, capital social, consolidación de reputación. Conviene emplear los indicadores de: posicionamiento mediático, actualización de mapeos; resultados de participación; auditoría de medios; modelos integrales, etc.
3. Escoja la opción con la cual se pueda definir al engagement.
  - a. Volumen de menciones sobre un tema, a través del tiempo, que facilita apreciar el flujo de conversaciones (picos de palabras claves). Este indicador se forma a través de una serie de palabras claves; cuando se genera un aumento de conversaciones en relación al promedio diario que genera una marca, se genera un pico. De esta forma, este indicador nos revela gráfica y rápidamente qué está ocurriendo con las marcas.
  - b. Interpretación de los sentimientos positivos, negativos o neutros de una conversación con relación a temas y marcas. Permite evaluar el posicionamiento.
  - c. Mide cuán enrolada está la gente con nuestra marca, mediante: volumen de contactos, frecuencia o adhesiones a un contenido en Facebook, Twitter, YouTube. Cantidad de “me gusta”, reenvíos, formas de compartir. Nivel de interacción entre la marca y sus contactos mediante sus perfiles y contenidos.

4. La fase comunicación de la metodología RACE, equivale a:
  - a. La implementación del plan de comunicación integral.
  - b. Al seguimiento y control de los indicadores que ya cuando se establecieron los objetivos se insistió en que queden evidenciados.
  - c. La comunicación implica un proceso que retroalimenta y deja datos concretos para volver a empezar.
5. Cuando hablamos de posicionamiento mediático ¿qué implica?
  - a. La ubicación de una empresa comparada con otras en función de ciertos atributos como la visibilidad (notoriedad, cantidad de exposición) y la favorabilidad (contenidos positivos).
  - b. Batería de investigaciones para evaluar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa, a fin de producir diagnósticos o evaluar resultados.
  - c. Evaluar el costo de llegar a cada persona del público. Se calcula el costo por mil sumando el total de impactos en los medios.

[Ir al solucionario](#)

## **Resultados de aprendizaje 1, 2 y 3**

- Reflexiona respecto a las teorías de comunicación, sus modelos y flujos.
- Maneja la comunicación interna y externa de una organización.
- Domina las actividades estratégicas de la Dirección de Comunicación.

### **Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje**



#### **Semana 16**

#### **Unidad 16. Revisión y repaso de los contenidos estudiados**

**El objetivo de la unidad 16**, es que el estudiante haga una revisión integral y sistemática de los contenidos más importantes de los contenidos revisados en el Segundo Bimestre de su asignatura de Dirección de Comunicación Estratégica.



El estudiante revisa sus actividades del EVA y su Práctica 3 y Práctica 4 para que todo esté completo y correctamente elaborado.

Estimado estudiante con esta semana de trabajo culmina esta asignatura y el segundo bimestre de estudio. Ahora debe prepararse para la prueba final.

Es importante resaltar que en este espacio no habrá nuevos contenidos porque el objetivo es el que pueda revisar de manera pausada las 8 unidades que conforman el segundo bimestre, vuelva a los conceptos básicos, a revisar los ejercicios contemplados en la Práctica 2 y Práctica 3, las actividades recomendadas y los ejercicios de autoevaluación, como un mecanismo para preparar su evaluación de cierre de este bimestre.

Otro de los objetivos de esta semana, es que el estudiante pueda revisar y cumplir con las actividades que fueron diseñadas para su proceso de aprendizaje. Se recomienda que se revise las exigencias académicas y los plazos de entrega. Ha sido un gusto trabajar con usted.

*Le deseo mucho éxito en su vida profesional.*



## 4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La comunicación estratégica es esencial en las organizaciones para lograr las metas organizacionales.
2	a	Hoy en día se mantiene la necesidad y la especificidad del marketing, de la publicidad, de las relaciones públicas, de la información, del protocolo, pero desde planteamientos abiertos que respondan a una única estrategia de creación de imagen, de valor, de reputación.
3	b	Las teorías organizacionales que se repasan por las connotaciones comunicacionales que conllevan son escuelas: clásica, relaciones humanas, sistemas, contingencia.
4	a	Estructuralista: hacia una lista de las obligaciones del administrador a saber planificar, organizar y dirigir los empleados, coordinar actividades y dirigir el desempeño; sus principios básicos requerían la especialización del trabajo, la unidad de mando la cadena escalonada del mismo y la coordinación de actividades.
5	a	Intereses contrapuestos, pone al director de comunicación con un pie dentro y con otro fuera, buscando un equilibrio. Combina simetría y asimetría bidireccional.

Ir a la  
autoevaluación

## Autoevaluación 2

### Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

1	a	Hoy es altamente demandada la producción con la más alta calidad. Armonía, relación, retroalimentación y cercanía con públicos. Creación de valor, colaboración, proyección, desarrollo, responsabilidad social.
2	a	Las organizaciones que asumen que tienen deberes y derechos dentro de la comunidad y que legitiman su actuación ante ella, se dice que ejercen ciudadanía corporativa.
3	b	El propósito de comunicación se entiende en términos de la creación de valor o contribución sustancial que realizará la gestión comunicativa al propósito general (organizacional) y a los fines globales de la entidad. Es lo que le da también la característica de estratégica a la función de comunicación.
4	a	Esta es la definición formal de desarrollo sostenible: que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, de satisfacer sus propias necesidades.
5	a	La imagen corporativa se basa en percepciones, genera expectativas asociadas a la oferta, se construye fuera de la empresa.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La Dirección de Comunicación Estratégica es la responsable de diseñar y ejecutar las estrategias de comunicación; desde allí se planifican, gestionan, analizan las oportunidades de negocio de la organización.
2	a	La comunicación interna permite comenzar en casa -predicar con el ejemplo-, lo cual además permitirá desarrollar una ventaja competitiva a la organización.
3	a	Internet tiene cabida como escenario de comunicación externa de las organizaciones, sin embargo, nada impide que esas relaciones no se establezcan también entre los públicos internos de la organización.
4	c	Los escenarios en donde se puede trabajar la comunicación en crisis son: preventivos; proactivos; evaluativos.

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
5	b, e, g, i y l	<p>a. Contar con conocimientos específicos en management, gestión económica y gestión empresarial.</p> <p>b. Tener visión estratégica.</p> <p>c. Ser capaz de diseñar planes estratégicos.</p> <p>d. Competencias para organizar, dirigir y controlar las acciones comunicativas de su organización, asignar y administrar presupuestos, evaluar el ROI de sus intervenciones.</p> <p>e. Tener capacidad de influencia (liderazgo) sobre la alta dirección de las organizaciones y sus homólogos funcionales, a los cuales tendrá que asesorar permanentemente en materia de comunicación, a nivel staff.</p> <p>f. Capacidad para diagnosticar de forma precisa los problemas de comunicación generados entre los stakeholders y marcar los objetivos de los planes estratégicos de comunicación.</p> <p>g. Ser convincente, persuasivo, empático y excelente negociador (capacidad retórica).</p> <p>h. Manejar sofisticados métodos y técnicas de investigación social aplicada para poder encargar e interpretar los resultados de las auditorías de comunicación.</p> <p>i. Un dircom tiene que estar muy dotado para la comunicación, tanto escrita como interpersonal.</p> <p>j. Especialista en intangibles.</p> <p>k. Conocer y gestionar la comunicación de marketing (de productos/servicios), para ayudar a lograr los objetivos de posicionamiento de la marca mediante las técnicas de la comunicación persuasiva, como por ejemplo la publicidad convencional y todas las modalidades de la publicidad no convencional (below-the-line).</p> <p>l. Capacidad de conducción de equipos de trabajo</p> <p>m. Conocer de relaciones públicas corporativas para conseguir hacer realidad los objetivos de notoriedad, de imagen y de reputación corporativos, haciendo uso de las técnicas de la comunicación de influencia.</p>

**Ir a la  
autoevaluación**

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	RACE. Investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y la evaluación.
3	a	El análisis PESTLE identifica diferentes variables del entorno que pueden afectar positiva o negativamente a las empresas; estudia el mercado, su situación actual y su potencial.
3	a	Identificar el mejor atributo de nuestro producto, conocer la posición de los competidores en relación a ese atributo, decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas, comunicar estratégicamente a los públicos objetivos.
4	a	PESTLE: factores políticos, factores económicos, factores socioculturales, factores tecnológicos, factores ecológicos, factores legales.
5	a	La planificación se realiza a lo largo de toda la pirámide organizacional, es decir, a nivel estratégico, táctico y operativo.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	El diagnóstico involucra a la organización, los públicos, el entorno, las organizaciones aliadas y antagonistas, los canales de distribución, el mensaje, es decir, se trata de un estudio amplio.
2	c	Llamamos investigación a la recogida de información, tabulación, análisis y resultados de la misma.
3	a	La investigación de tipo exploratoria es aquella que se realiza antes de disponer de la ejecución de la campaña y que tiene por objeto ayudar a definir, perfilar y/o concretar la campaña.
4	a	Falso, el enunciado obedece a fuentes primarias
	b	Verdadero, las fuentes de información primarias y secundarias pueden, al mismo tiempo, provenir del entorno interno o externo.
	c	Verdadero, la observación puede tener diferentes graduaciones según el nivel de participación del investigador: observación no participante, participación pasiva, participación moderada, participación activa o participación completa.
	d	Falso, el enunciado obedece a fuentes secundarias.
	e	Verdadero, la data hoy es clave para la toma de decisiones.
5	a	Datos digitales generados por las personas, en sentido genérico.

[Ir a la  
autoevaluación](#)

Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Alcanzable: cuando hablamos de que un objetivo no es fácil, y por el contrario, tiene un cierto grado de reto y se deben tomar en cuenta resultados anteriores, características del equipo, los recursos.
2	b	El FODA aporta valor al momento de concretar un diagnóstico de comunicación.
3	b	La pérdida de clientes, la falta de participación en el mercado, la falta de personal adecuado, pueden ser ejemplos de: debilidades/ FODA.
4	a	Verdadero. El objetivo es un logro cuantitativo y/o cualitativo que exige que todas las personas de la organización lo comprendan de la misma manera y con el mismo grado de compromiso.
	b	Verdadero. Los objetivos pueden ser percibidos de distinta forma y manera dependiendo de los planes estratégico y táctico.
	c	Verdadero. Es imprescindible considerar que los objetivos nacen desde una visión estratégica de la empresa/negocio/ área funcional y deben ser concretados en otros objetivos más específicos y a más corto plazo que serán los objetivos tácticos del día a día de la gestión de la comunicación en la empresa. La técnica de investigación de la observación puede tener diferentes graduaciones según el nivel de participación del investigador: observación no participante, participación pasiva, participación moderada, participación activa o participación completa.
5	c	Preguntas relacionadas a cómo está cambiando el mercado, qué está haciendo la competencia, cómo afectan las medidas de un gobierno al negocio, a qué variable del análisis FODA responden las amenazas.

[Ir a la  
autoevaluación](#)

## Autoevaluación 7

Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

1	b	Se llama stakeholders a grupos de interés o partes interesadas, a todos los que de una u otra forma tienen algún impacto, dependen, inciden o se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades, productos o servicios de la organización, más allá de lo que puede constituir una relación de dependencia o contractual.
2	a	Se concretiza la etapa de identificación del mapa de stakeholders cuando se determina cuáles son los impactos de las actividades y operaciones de los grupos de interés frente a la organización; y, viceversa, los impactos de la organización frente a los públicos de interés; cuáles son las expectativas e intereses de los grupos frente a la organización y viceversa; cuáles son los procesos de relación ya existentes y el estado de los mismos, etc.
3	a	Influencers: protagonistas que se han forjado visibilidad y ejercen corrientes de influencia, de tal manera que sus posts o comentarios, amplificados a través de la Web, dotan de credibilidad a un hecho o inciden sobre la toma de decisión en un proceso de compra.
4	a	El objetivo de la segmentación de mercado es analizar mercados, encontrar oportunidades en nichos de mercado, capitalizar la posición competitiva superior.
5	c	Los grupos de tensión son aquellos que necesitan atención inmediata de las organizaciones y que tienen que ver con temas financieros, económicos, sociales o medioambientales.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 8		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La táctica es el medio y/o el método para aplicar la estrategia.
2	a	Son ejemplos de estrategias: fidelizar a los consumidores. Obtener la adhesión y la integración de los trabajadores. Activar la relación con los medios.
3	a	Algunas herramientas de CI son: formación de líderes. material audiovisual corporativo. Clipping. Manual de acogida. Manual de crisis.
4	a	Llamamos comunicación 360 a la integración de objetivos, estrategias y tácticas, la comunicación interna y externa, los medios tradicionales con los nuevos medios sociales.
5	c	Formatos interactivos web: uso de mensajería, chat, correo electrónico, foros de discusión, blog.

Ir a la  
autoevaluación

## Autoevaluación 9

Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

1	a	El marketing de contenidos se enfoca en atraer clientes potenciales de una manera natural, a partir de contenidos relevantes que se distribuyen en los distintos canales y medios digitales en donde está el público objetivo.
2	b	A poner fin a la separación, e incluso a la distinción, entre medios audiovisuales e impresos, cultura popular y erudita, entretenimiento e información, educación y persuasión.
3	a	El transmedia storytelling, cuenta historias a través de múltiples plataformas y formados, estos hilos de la historia se entrelazan.
4	a	¿Cuál es el costo/retorno de los contenidos? ¿Cuál es la elasticidad del contenido? Cuál es el surtido y ciclo de vida de los contenidos?. Distribución de contenidos.
5	a	Verdadero. Para definir mensajes es fundamental tener claro qué idea queremos transmitir y, por otra parte, recordar que en el contexto actual, el mensaje, tiene que estar adaptado a diferentes formatos, soportes, medios, canales para lograr eficiencia y eficacia en función del objetivo que se debe alcanzar.
	b	Verdadero. El marketing de contenidos es un pilar fundamental en el inbound marketing.
	c	Falso. El hipermedia constituye el antecedente conceptual del hipertexto.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 10		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Los medios TTL se describen por la polivalencia de Internet para realizar acciones ATL híbridas entre ATL Y BTL.
2	a	Entre los diferentes emplazamientos que se pueden realizar en los medios: franja horaria, portada, página derecha, franja, vía pública, home page.
3	b	Soportes en medios: spot, media página, cuñas, valla, SEM, display.
4	c	Diario El Comercio, Radio Canela, Transporte Público, Diario Digital Primer Reporte.
5	b	Público objetivo de medios. Fechas de campaña o estacionalidad. Selección de los medios a utilizar.

[Ir a la autoevaluación](#)

## Autoevaluación 11

### Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

1	a	El plan de comunicación digital centrado en el alcance tiene que ver con: número de personas a las que se ha impactado. Número de personas que han interactuado con el contenido. Número de videos visualizados.
2	b	Cuando hablamos de un plan de comunicación digital centrado en la conversión, hablamos de: número de transacciones conseguidas. Número de clics y su porcentaje sobre número de impresiones. Conversión, partiendo del número de visitas totales generadas.
3	a	Los medios digitales pueden categorizarse en: medios propios, medios pagados, medios ganados
4	a	Cuando hablamos de un plan de comunicación digital centrado en el alcance hablamos de: número de personas a las que se ha impactado. Número de personas que han interactuado con el contenido. Número de vídeos visualizados
5	a	En la analítica web, relacionada con audiencia, la data que debe tomarse en cuenta es: número de visitantes únicos, porcentaje de visitantes nuevos vs. recurrentes, dispositivo en el que navegan.

Ir a la  
autoevaluación

## Autoevaluación 12

Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

1	a	Las partidas en las que se desglosa el presupuesto de comunicación son: presupuesto para creatividad. Presupuesto para producción. Presupuesto para la pauta en medios. Presupuesto para fee destinada a las agencias que colaboran con la empresa en temas de comunicación y marketing.
2	a	La mayor parte de los trabajos científicos que abordan el tema de presupuestos de comunicación se centran en comunicaciones de marketing, en especial en la inversión publicitaria, sin embargo, no existe referencia sobre la asignación de presupuesto a planes integrales de comunicación.
3	b	El presupuesto basado en porcentaje, resulta de elegir entre un 2 y un 10% de las ventas logradas en el año anterior, o entre el 2 y el 10% de lo que se espera vender.
4	a	La figura responsable del diseño, desglose y presentación del presupuesto a los órganos de gobierno y dirección para su aprobación es el Director de Comunicación.
5	a	En el presupuesto de producción se pasa del boceto a la materialización final de la pieza que será difundida por los canales de comunicación seleccionados.

Ir a la  
autoevaluación

### Autoevaluación 13

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	El calendario pertenece a la fase acción de la metodología RACE.
2	a	El plan de comunicación debe traducirse en varias fases de un proyecto, que permitan su seguimiento y control.
3	a	Metodología para llevar un proyecto en la herramienta Project: desarrollo de contexto: acta de constitución; objetivos del proyecto; tiempo de ejecución.
4	a	Los hitos son también llamados por MSProject: tareas resumen, de este modo se tiene una idea general del proyecto.
5	b	Las asunciones especifican generalmente qué está incluido dentro del proyecto y establece explícitamente qué está excluido del mismo.

[Ir a la  
autoevaluación](#)

## Autoevaluación 14

Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

1	Ensayo	
2	a	Los indicadores de gestión los outputs nos aportan volúmenes de las actividades: ejemplo, tres campañas publicitarias; dos notas por semana; 45 impactos noticiosos al mes. Ayudan a esto los seguimientos de impactos noticiosos, diarios, mensuales; semáforo de noticias, valoración, costo por mil.
3	c	Engagement, mide cuán enrolada está la gente con nuestra marca, mediante: volumen de contactos, frecuencia o adhesiones a un contenido en Facebook, Twitter, YouTube. Cantidad de "me gusta", reenvíos, formas de compartir. Nivel de interacción entre la marca y sus contactos mediante sus perfiles y contenidos.
4	a	La fase comunicación del RACE equivale a la implementación del plan de comunicación integral.
5	a	El posicionamiento mediático implica: la ubicación de una empresa comparada con otras en función de ciertos atributos como la visibilidad (notoriedad, cantidad de exposición) y la favorabilidad (contenidos positivos).

Ir a la  
autoevaluación



## 5. Referencias bibliográficas

- Arabia, C. (2003). www.iarse.org. El rol de las relaciones públicas en la responsabilidad social empresarial: [https://monicagallegor.webnode.com.co/\\_files/200000082-744c378960/DOCUMENTO%20EL%20ROL%20DE%20LAS%20RELACIONES%20P%C3%A9CABILICAS%20EN%20LA%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESARIAL.pdf](https://monicagallegor.webnode.com.co/_files/200000082-744c378960/DOCUMENTO%20EL%20ROL%20DE%20LAS%20RELACIONES%20P%C3%A9CABILICAS%20EN%20LA%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESARIAL.pdf)
- Celaya, J. (2008): *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial.* Barcelona: Gestión 2000.
- Corredor, J. (2008). Relaciones Públicas: Desafíos para su aplicación en América Latina y el Caribe. In Las Relaciones Públicas han cambiado la forma de dirigir. !Descúbralo!. Madrid, España: Ediciones Gráficas Rey. S.L.
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. In CEPAL/GTZ, *Serie Medio Ambiente y Desarrollo*. Santiago de Chile.
- Costa, J. (2007). El DirCom hoy. Barcelona, España: Gráfico. Granollers.
- DirCom Catalunya. (s.f.). *El Decálogo dircom 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación.* Obtenido de cat@dircom.org: <https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/decalogo-dircom.pdf>
- FORETICA. (2009). “La Comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable”. Madrid: Grupo Editorial CINCA.
- Gruning, J.E. y Hunt, T. (2003): *Dirección de Relaciones Públicas.* Barcelona: Gestión 2000. Traducción de *Managing Public Relations* (1984) Orlando-Florida: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kröhling, M.M. (2003): Planeamento de relações públicas na comunicação integrada. Sumus.

Capriotti, Paul (2021): DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación. Bidireccional.

Capriotti, P. (1992). La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada. El Ateneo.

Capriotti, P. (2006). Razón y Palabra. Concepción e Importancia Actual de la Ciudadanía Corporativa. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiguos/n53/pcapriotti.html>

Cortina, A. (2003). Construir confianza. Etica de la empresa en la sociedad de la información. En A. C. (coord). Españo: Trotta.

Valarezo, K. (2009) La comunicación de la RSC debe fundamentarse en la ética y veracidad.

Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, 2009  
ISBN: 978-84-9941-001-2 . Universidad de La Laguna (Tenerife) /  
SLCS. <http://www.revistalatinacs.org/09/sociedad/actas/43karina.pdf>

Capítulo 1. Comunicación organizacional y la teoría de la información.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8158/T-PUCE-5287.pdf>

Orozco, J. A., & Roca, D. (2011). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC. SpheraPublica, 11, 273-289.

Míguez, M. I. (2007: 183-197). ZER 23. Análisis del uso de los conceptos de público, staheholder y cosntituent en el marco de las relaciones públicas.

Reinares L., Pedro; Calvo F, Sergio (1999). Gestión de la comunicación comercial. Madrid: MacGraw-Hill.

Rojas, O. (s.f.). *LA COMUNICACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS*. Recuperado el 15 de Mayo de 2012, de <https://www.redalyc.org/pdf/158/15802121.pdf>

Rosales, P .(2010). "Estrategia digital. Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia". Barcelona: Ediciones Deusto.

Strandberg, L. (2010). *El compromiso con los grupos de interés*. España.: IESE. Business School. Universidad de Navarra. Cátedra "la Caixa" de RSE y Gobierno Corporativo.

Técnicas de relaciones públicas más utilizadas por las organizaciones.

marketingactual.es. (2015). <http://marketingactual.es>. <http://marketingactual.es/relaciones-publicas/rrpp-online/tecnicas-de-relaciones-publicas-mas-utilizadas-por-las-organizaciones>

Túñez, M. (2012) "La gestión de la comunicación en las organizaciones". Zamora. Comunicación Social, colección periodística.

Trelles Rodríguez, I. (. (2001). Comunicación organizacional. Ciudad de La Habana: Félix Varela.

Valarezo, K. (2016). Identificación y relacionamiento con grupos de interés . Guía didáctica. Loja, Ecuador. EdiLoja.

Valarezo, K. (2019). Planificación de la Comunicación. *Material para Módulo Planificación de Comunicación Estratégica y Marketing*.

Villaflaño, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*.. Madrid, Espana: Pirámide.

Villaflaño, J. (2006): Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna. Madrid: Pearson.

Xifra, J. (2014). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Madrid: Editorial TECNOS(GRUPO ANAYA, S.A.). henkaconsulting.com. (2014). <https://henkaconsulting.com/la-comunicacion-interna-un-factor-clave-para-la-gestion-del-cambio-organizacional/>.



## 6. Anexos

### Datos relevantes del contexto ecuatoriano para la planificación de medios

Figura 18.

Proyección del mercado publicitario a abril de 2021.

Grupo de Medios	Abril 2020		Acum 2021		Variación		
	Inv. Est	%	Inv. Est	%	abr-20	mar-21	Acum 2020
TOTAL	21,915,284	100.0%	79,158,636	100.0%	65.9%	-1.5%	11.7%
TV	11,888,101	54.2%	39,963,476	50.5%	92.0%	-0.3%	34.7%
Digital	4,524,162	20.6%	18,287,804	23.1%	24.0%	0.2%	6.2%
Prensa+Suplementos	1,847,183	8.4%	7,313,378	9.2%	175.7%	-11.4%	-9.5%
Radio	1,867,808	8.5%	6,651,585	8.4%	62.9%	-5.1%	-12.9%
Vía Pública	1,422,448	6.5%	5,713,296	7.2%	4.1%	0.0%	-17.8%
Revista	365,581	1.7%	1,229,097	1.6%	94.3%	7.3%	-8.4%

#### - Mercado publicitario

- Creció un 11.7% vs el año anterior
- TV - Concentra el 50.5% de la inversión
- Incremento el 34.7% con respecto al 2020

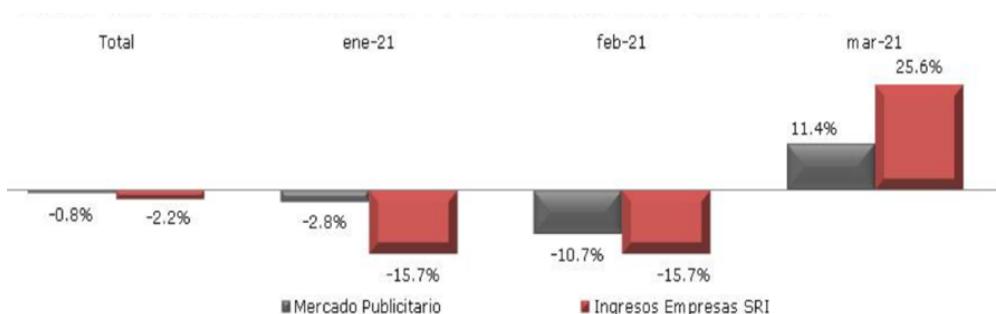
- Digital se consolida como segundo medio con el 20.6% de la inversión
- Prensa concentra 9.2% de participación.
- Radio logra el 8.4% de share.
- Vía Pública concentró el 7.2% de participación.



Nota. Tomado de INFONEWS | No. 10 | mayo del 2021.

**Figura 19.**

*Comparativa de la variación mensual de ingresos de las empresas vs. el mercado publicitario a febrero 2021.*



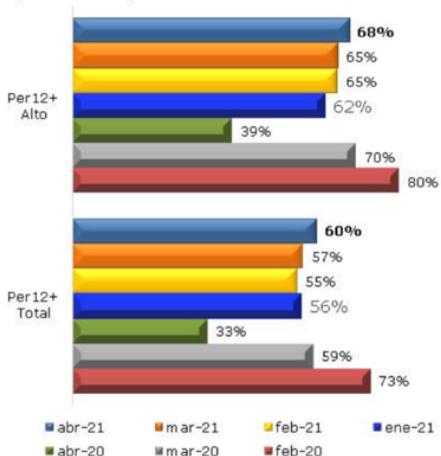
Nota. Tomado de INFONEWS | No. 10 | mayo del 2021.

**Figura 20.**

*Consumo de prensa en Guayaquil y Quito. Lugar de lectura.*

### Guayaquil

- La penetración de la Prensa sigue recuperándose, llegando al 60% en abril del 2021.
- En nivel alto la penetración llega al 68%, solo 5 puntos debajo de febrero 2021.

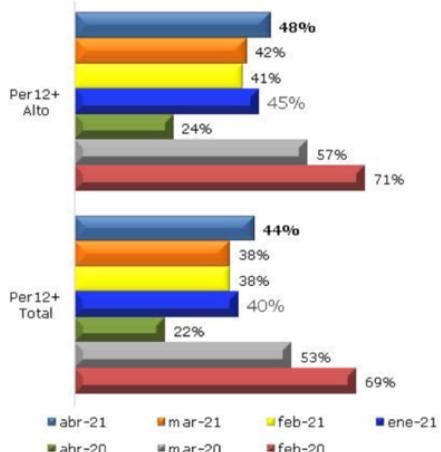


- El hogar sigue siendo el lugar principal de lectura concentrando el 81% en abril 2021.
- El 15% de lectura se da en trabajo, disminuyendo un 43.4% con respecto a febrero 2020.
- La lectura en lugares públicos registra 45% menos ocasiones que en febrero del 2020, sin embargo muestra un crecimiento con respecto a los meses anteriores.

LUGAR DE CONSUMO	CASA	OFICINA	LUGAR PUBLICO	VEHICULO
FEB 2020	66.0%	26.5%	7.3%	0.2%
MAR 2020	74.9%	18.6%	6.2%	0.3%
ABR 2020	100.0%			
MAY 2020	99.2%	0.8%		
JUN 2020	82.3%	17.0%	0.7%	
JUL 2020	73.2%	25.1%	1.7%	
AGO 2020	75.6%	22.5%	1.9%	
SEPT 2020	70.0%	26.0%	4.0%	
OCT 2020	74.0%	24.0%	2.0%	
NOV 2020	69.0%	29.0%	2.0%	
DIC 2020	70.0%	28.0%	2.0%	
ENE 2021	81.0%	17.0%	2.0%	
FEB 2021	82.0%	17.0%	1.0%	
MAR 2021	85.0%	13.0%	1.0%	1.0%
ABR 2021	81.0%	15.0%	4.0%	

## Quito

- La penetración de la Prensa es de 44% en abril 2021, aún 25 puntos menos de febrero 2020.
- En nivel alto la penetración es 48%, aún debajo del histórico de febrero 2020.



- El consumo se concentra 64% en Casa, siendo el lugar principal.
- El consumo oficina es del 27%, decreciendo un 24% con respecto a febrero 2020.
- En lugares públicos se registra el 8% de consumo, teniendo una disminución del 62% con respecto a febrero 2020.

LUGAR DE CONSUMO	CASA	OFICINA	LUGAR PUBLICO	VEHICULO
FEB 2020	39.2%	35.6%	21.5%	3.6%
MAR 2020	50.7%	31.8%	14.9%	2.6%
ABR 2020	100.0%			
MAY 2020	96.8%	2.5%	0.7%	
JUN 2020	90.1%	6.5%	3.0%	0.4%
JUL 2020	71.9%	21.7%	4.8%	1.5%
AGO 2020	74.0%	18.3%	7.6%	
SEPT 2020	68.0%	25.0%	6.0%	
OCT 2020	72.0%	24.0%	4.0%	
NOV 2020	63.0%	30.0%	6.0%	
DIC 2020	62.0%	32.0%	6.0%	
ENE 2021	68.0%	27.0%	5.0%	
FEB 2021	70.0%	21.0%	8.0%	1.0%
MAR 2021	66.0%	24.0%	9.0%	1.0%
ABR 2021	64.0%	27.0%	8.0%	1.0%

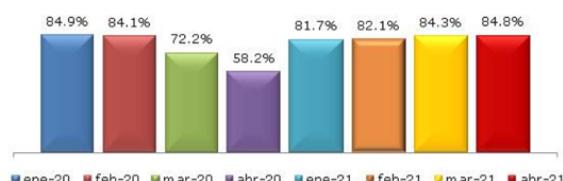
Nota. Tomado de INFONEWS | No. 10 | Mayo del 2021.

**Figura 21.**

*Consumo de radio en Guayaquil y Quito. Tiempo de consumo promedio diario.*

### 6.- CONSUMO DE RADIO EN GUAYAQUIL

- La penetración de Radio es de 84.8% en abril 2021, retornando a los niveles de febrero 2020.



### TIEMPO DE CONSUMO PROMEDIO DIARIO

abr-21	2:13:16
mar-21	2:22:46
feb-21	2:22:46
ene-21	2:19:47
dic-20	02:19:45
nov-20	02:10:48
oct-20	02:22:26
sep-20	01:36:21
ago-20	02:11:08
jul-20	01:47:21
jun-20	01:41:15
may-20	02:00:27
abr-20	02:42:28
mar-20	02:49:41
feb-20	3:36:11

- El tiempo de consumo promedio diario del mes de abril 2021 se encuentra 38.4% debajo del tiempo promedio de consumo de febrero 2020, lo que implica 1:22:55 menos.

- El consumo de radio en casa en abril 2021 es del 71.5% aumentando 46% con respecto a febrero 2020, mientras que en trabajo se registra una disminución del 44% registrando solo el 13.5% del consumo.

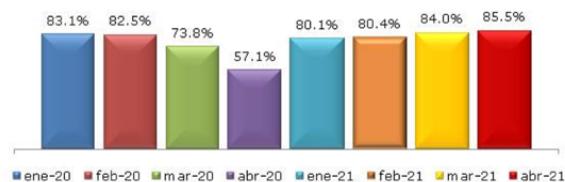
Fuente: Interviu S. A.

### LUGAR DE CONSUMO

LUGAR DE CONSUMO	CASA	TRABAJO	LUGAR PUBLICO	TRANS PUBLICO	AUTO
FEB 2020	49.0%	24.0%	5.0%	12.0%	11.0%
MAR 2020	61.0%	20.0%	6.0%	5.0%	8.0%
ABR 2020	100.0%				
MAY 2020	98.0%	1.0%	0.0%	1.0%	1.0%
JUN 2020	77.0%	18.0%	1.0%	2.0%	3.0%
JUL 2020	73.0%	18.0%	0.0%	3.0%	6.0%
AGO 2020	70.0%	18.0%	0.0%	3.0%	8.0%
SEP 2020	63.0%	21.0%	2.0%	4.0%	10.0%
OCT 2020	65.0%	23.0%	1.0%	3.0%	8.0%
NOV 2020	56.0%	27.0%	1.0%	5.0%	11.0%
DIC 2020	58.0%	27.0%	0.0%	4.0%	11.0%
ENE 2021	68.5%	18.2%	0.2%	2.3%	10.8%
FEB 2021	67.0%	19.2%	1.4%	2.4%	10.0%
MAR 2021	70.0%	14.0%	2.0%	4.0%	10.0%
ABR 2021	71.5%	13.5%	4.6%	0.5%	9.9%

## 7.- CONSUMO DE RADIO EN QUITO

- El consumo de Radio es de 84% en marzo 2021, superando los niveles de consumo de febrero 2020.



### LUGAR DE CONSUMO

LUGAR DE CONSUMO	CASA	TRABAJO	LUGAR PUBLICO	TRANS PUBLICO	AUTO
FEB 2020	37.0%	27.0%	5.0%	15.0%	15.0%
MAR 2020	46.0%	25.0%	4.0%	13.0%	12.0%
ABR 2020	100.0%				
MAY 2020	89.0%	3.0%	0.0%	0.0%	7.0%
JUN 2020	80.0%	6.0%	1.0%	1.0%	12.0%
JUL 2020	64.0%	21.0%	1.0%	2.0%	11.0%
AGO 2020	65.0%	18.0%	2.0%	3.0%	12.0%
SEP 2020	67.0%	19.0%	1.0%	3.0%	8.0%
OCT 2020	63.0%	20.0%	1.0%	4.0%	11.0%
NOV 2020	56.0%	28.0%	1.0%	4.0%	11.0%
DIC 2020	55.0%	29.0%	1.0%	5.0%	11.0%
ENE 2021	60.3%	20.7%	1.1%	3.7%	14.1%
FEB 2021	59.0%	19.0%	2.0%	5.0%	15.0%
MAR 2021	62.0%	21.0%	2.0%	3.0%	13.0%
ABR 2021	60.2%	20.6%	1.1%	3.5%	14.5%

### TIEMPO DE CONSUMO PROMEDIO DIARIO



- El tiempo de consumo promedio diario del mes de abril 2021 es de 2:08:19, disminuyendo 23.4% por con respecto a febrero 2020.

- El consumo de radio en casa en abril 2021 es de 68% siendo el lugar principal, mientras que el consumo en trabajo concentró el 20.6% de las ocasiones lo que implica una disminución del 24% con respecto a febrero 2020.

Fuente: Interviu S. A.

Nota. Tomado de INFONEWS | No. 10 | Mayo del 2021.

**Figura 22.**

*Inversión publicitaria digital proyectada al cierre de 2021.*

Formato / Medio	Inversión (Millones de USD)	Crecimiento comparado con 2020
Redes Sociales	104	17,1%
Búsqueda	62	22,1%
Display	93	17,4%
Video	86	48,9%
Clasificados	14	4%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>21,9%</b>

Nota. Tomado de <https://blog.formaciongerencial.com/informe-especial-cifras-y-tendencias-digitales-en-ecuador-2021-2025/>

**Figura 23.**

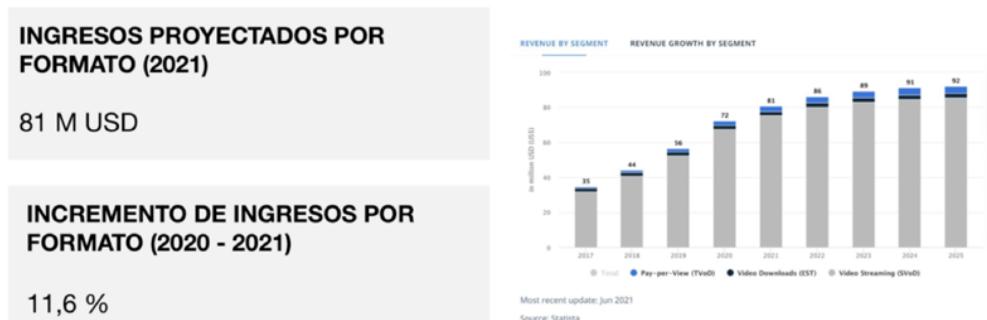
*Evolución de medios y formatos digitales en Ecuador.*



Nota. Tomado de <https://blog.formaciongerencial.com/informe-especial-cifras-y-tendencias-digitales-en-ecuador-2021-2025/>

**Figura 24.**

*Evolución de ingresos de TV.*



Nota. Tomado de <https://blog.formaciongerencial.com/informe-especial-cifras-y-tendencias-digitales-en-ecuador-2021-2025/>

## Figura 25.

Evolución de ingresos por formato de publicaciones digitales en Ecuador 2020-2025.



Nota. Tomado de <https://blog.formaciongerencial.com/informe-especial-cifras-y-tendencias-digitales-en-ecuador-2021-2025/>

## Ideas y/o herramientas para la gestión de la CI

### Herramientas

**Utilización de la innovación, flexibilidad y creatividad** para aprovechar las bondades de las nuevas tecnologías que garanticen la retroalimentación que afortunadamente caracteriza a la web 2.0. Por ejemplo: redes temáticas, blogs, chats.

**Actualización, explotación y optimización del portal, intranet, mail, boletín digital, protectores de pantalla, etc.**

**Reuniones que garanticen la comunicación personalizada**, no solo de la alta dirección con el total de la organización, sino entre departamentos y dentro de ellos.

**Identificación y entrenamiento de funcionarios claves en liderazgo, comunicación y vocería para que puedan apoyar el proceso.** De aquí pueden resultar también un programa de embajadores de marca.

**Revista institucional** dirigida a su público interno.

**Programas de capacitación** puntual en temas relacionados con la filosofía y propósito de la organización, y la forma de contribuir a su gestión desde la función individual que cada funcionario desempeña.

**Diseño y desarrollo de iniciativas, programas y/o concursos de voluntariado, acción social, gestión ambiental, utilización adecuada de la energía, manejo de desechos, que puedan socializar buenas prácticas**, que a su vez pueden ser replicadas fuera de la organización, en el contexto familiar y social de los funcionarios.

**Implementación de mecanismos de participación en el gobierno corporativo de la organización.**

**Implementación de mecanismos para la socialización y retroalimentación de balances económicos y de los resultados del negocio**

**Participación del personal en la rendición de cuentas y elaboración de la memoria de sostenibilidad, su adecuada socialización y retroalimentación sobre los indicadores de sostenibilidad.**

**Jornadas culturales, deportivas, que incluyan a su entorno familiar.**

**Uso de carteleras temáticas bien organizadas, digitales.**

**Folletería, afiches, totems, señalética.**

**Boletín electrónico interno.**

**Buzón de sugerencias.**

**Manual de acogida.** Por la importancia que tiene se deja un recurso para su lectura y reflexión.

**Visita a instalaciones del público interno**, como medida de conocimiento y apropiación.

**Videos en un circuito cerrado de televisión.**

**Podcast de temas motivadores y educativos.**

**Música ambiental** en las instalaciones y espacios organizacionales que sin molestar introduzcan mensajes y consejos de buenas prácticas sociales, ambientales y de rendimiento.

**Adopción de un aroma corporativo distintivo, motivante y estimulante.**

*Nota. Elaboración Karina Valarezo G.*

## Ideas y/o herramientas para la gestión de la Comunicación Externa

### Herramientas

**Gestión y lobby con medios de comunicación** que publiquen en secciones informativas contenidos de forma gratuita. (Publicity).

**Utilización de la innovación, flexibilidad y creatividad** para aprovechar las bondades de las nuevas tecnologías que garanticen la retroalimentación que afortunadamente caracteriza a la web 2.0. Por ejemplo: redes temáticas, blogs, chats, que permitan explicitar la vivencia del propósito corporativo y las buenas prácticas para la transformación del entorno exterior.

**Diseño y utilización de otros recursos electrónicos como el portal Web, mail, boletín o revista digital, videos cortos o podcast enlazados desde la página web de la organización,** que permita la retroalimentación con los públicos y *stakeholders* externos y que garantice que se encuentren correctamente informados sobre las actividades de la organización.

**Recopilación, intercambio y cruce de información para la construcción de la memoria de sostenibilidad** involucrando a los stakeholders externos.

**Publicación y difusión del balance social o mejor aún de las memorias de sostenibilidad de la empresa.**

**Levantamiento de información especializada, sujeta de ser convertida en diferentes piezas comunicacionales** para campañas de educación y concientización que aportan al propósito corporativo y al Desarrollo Sostenible.

**Estrategias puntuales que garanticen el establecimiento del diálogo con cada uno de los stakeholders y públicos** que se encuentran fuera de la organización y que permite retroalimentarnos de sus intereses y expectativas, para que en lo posible sean sujetos de acogida e intervención.

**Revista institucional dirigida a públicos y stakeholders externos a la organización.**

**Invitación pública a programas que a más de concientizar contribuyan a que la sociedad conozca el giro de negocio y el propósito corporativo de la organización.**

**Socialización de la implementación de mecanismos de participación de su público interno en el gobierno corporativo de la organización.**

**Socialización de balances económicos y de los resultados de su gestión social y ambiental a públicos y stakeholders externos y a la opinión pública en general.**

**Publicidad en medios convencionales y digitales que da cuenta de su identidad: misión, visión, valores y que además evidencie la contribución de la organización a los temas de interés social.**

**Publicidad no convencional.**

**Acciones y soportes promocionales:** *packaging*, concursos, cupones de descuento, muestras.

**Técnicas de promoción de ventas** a través de mensajes que remiten a acciones con alguna opción de beneficio tras la compra.

**Atención telefónica gratuita.** Como ejemplo de servicio de atención al cliente y forma de fidelización.

## Herramientas

**Bartering:** programa con intencionalidad informativa); **product placement:** producto incorporado a la trama de series televisas; **productos emplazados:** producto que aparecen en la producción audiovisual; si los consumen o manejan los actores es *emplazamiento activo* y si están en el decorado, *emplazamiento pasivo*); **telepromociones:** mensajes publicitarios comerciales en medio del programa.

---

**Boletines.** A modo de soporte de comunicación periódica y breve a un público concreto: clientes, usuarios.

---

**Congresos,** ferias, jornadas, exposiciones, seminarios.

---

**Esponsorización, patrocinio y mecenazgo,** como formas de promoción de la organización a través de su apoyo a alguna actividad o persona. Ese apoyo realmente busca la promoción de imagen de la organización colocada en lugares estratégicamente visibles de la acción o la persona apoyada.

---

**Merchandising.** Acciones en el punto de venta para aumentar la rentabilidad. Es la gestión profesional del punto de venta.

---

**Ruedas y conferencias de prensa.** Las ruedas se usan para asuntos de corte promocional y las conferencias para presentaciones informativas y divulgativas, aunque muchas veces en la práctica no se da esta diferenciación.

---

**Visitas guiadas.** Las organizaciones se muestran (con un recorrido planificado) para aumentar la identificación con sus públicos y generar mejor reputación externa.

---

Nota. Elaboración Karina Valarezo G.

## Perfil profesional y personal de un DirCom

### Formación y experiencia económica y empresarial

- Contar con **conocimientos específicos en management, gestión económica y gestión empresarial.**
- **Ser capaz de diseñar planes estratégicos.**
- Competencias para organizar, dirigir y controlar las acciones comunicativas de su organización, asignar y administrar presupuestos, **evaluar el ROI de sus intervenciones.**

### Formación y experiencia en investigación social

- **Capacidad para diagnosticar de forma precisa los problemas de comunicación** generados entre los stakeholders y marcar los objetivos de los planes estratégicos de comunicación.
- **Manejar sofisticados métodos y técnicas de investigación social** aplicada para poder encargar e interpretar los resultados de las auditorías de comunicación.

### Formación y experiencia en el sector de la Comunicación Corporativa, de la Publicidad el Marketing y las Relaciones Públicas

- **Especialista en intangibles.**
- **Conocer y gestionar la Comunicación de Marketing** (de productos/servicios), para ayudar a lograr los objetivos de posicionamiento de la marca mediante las técnicas de la comunicación persuasiva, como por ejemplo la Publicidad Convencional y todas las modalidades de la Publicidad no Convencional (below-the-line).
- **Conocer de Relaciones Públicas Corporativas**, para conseguir hacer realidad los objetivos de notoriedad, de imagen y de reputación corporativas, haciendo uso de las técnicas de la Comunicación de Influencia.
- **Comprender el papel que juegan los mass media tradicionales y los de nuevo formato online**, en tanto que canales de transmisión de mensajes, pero sobre todo el de los periodistas como públicos clave -líderes de opinión - generadores de amplios estados de opinión y de percepciones y actitudes, cuáles son sus dinámicas de funcionamiento y el tipo de relaciones que se establecen internamente.
- **Disponer de una buena agenda de contactos entre periodistas, bloggers, influencers, líderes de opinión**, puesto que la facilidad de acceso favorece la posibilidad de establecer sinergias positivas y también contactos institucionales de calidad para establecer posibles alianzas estratégicas.

---

## Habilidades personales

---

- Un dircom tiene que estar muy **dotado para la comunicación, tanto escrita como interpersonal.**
  - **Tener visión estratégica.**
  - **Ser accesible a los stakeholders y a los medios de comunicación.**
  - Tener **capacidad de influencia (liderazgo) sobre la alta dirección de las organizaciones y sus homólogos funcionales**, a los cuales tendrá que asesorar permanentemente en materia de comunicación, a nivel staff.
  - **Tener flexibilidad para adaptarse a los cambios.**
  - **Hacer frente a los retos con actitud positiva y creativa.**
  - **Tener un espíritu proactivo y resolutivo.**
  - **Ser convincente, persuasivo, empático y excelente negociador** (capacidad retórica).
  - **Tener inteligencia emocional y capacidad relacional** muy alta para actuar como mediador entre su organización y sus públicos clave.
  - **Clara vocación de formación continuada.**
- 

*Nota.* Elaboración Karina Valarezo, basada en (DirCom Catalunya).

## Planificación de medios. Pauta TV y Radio

### PAUTA TV

#### CLIENTE

Target: Personas 25-45 B

#### Producto

Duración: 30 segundos

Oleada de Rating: 03/04/2021 - 30/05/2021

Dia				Programa	45%	55%					
	Hora		Franja		Gen	Rtg	Rtg	Rtg	Tarifa REAL	Tarifa Real	Tarifa
	Ini	Fin	Horaria		Prog	UIO	GYE	NAC	30	30	Neg
L - V	05h45	07h00	DAY	DESPIERTC	NOT	0.70	2.10	1.47	1134.00	1134.00	170.00
L - V	07h00	08h30	EARLY	EL NOTICIERO I	NOT	1.50	4.10	2.93	700.00	700.00	350.00
L - V	12h30	14h00	EARLY	EL NOTICIERO II	NOT	1.20	4.70	3.13	720.00	720.00	360.00
L - V	17h30	14h00	EARLY	SOY EL MEJOR	VAR	1.50	4.40	3.10	850.00	850.00	425.00
L - V	19h00	20h00	PRIME	EL NOTICIERO III	NOT	2.20	7.20	4.95	2500.00	2500.00	250.00
L - V	22h00	23h00	EARLY	TNV. CRUEL DESTINO	TNV	0.90	5.60	3.49	4080.00	4080.00	684.00
S	08h00	09h00	PRIME	HECHIZADA	SER	0.60	0.60	0.60	360.00	360.00	54.00
S	14h00	15h00	PRIME	THE NANNY	SER	0.50	9.00	5.18	458.00	458.00	70.20
S	15h00	17h00	PRIME	MAX Y LOS WHAREVERS	TNV	0.70	1.00	0.87	510.00	510.00	76.50
S	17h00	19h00	PRIME	TNV. ELLAS AMAN ELLOS MIENTES	TNV	0.50	0.70	0.61	792.00	792.00	158.80
S	19h00	20h00	EARLY	REPORTE ESPECIAL (El Noticiero)	NOT	1.40	2.40	1.95	800.00	800.00	400.00
S	20h00	22h00	PRIME	NOCHES ESPECTACULARES	LAR	0.90	2.00	1.51	1656.00	1656.00	243.40
D	11h30	12h30	PRIME	THE NANNY	SER	0.20	0.90	0.59	216.00	216.00	32.40

Dia				Programa	45%		55%					
	Hora		Franja		Gen	Rtg	Rtg	Rtg	Tarifa REAL	Tarifa Real	Tarifa	
	Ini	Fin	Horaria		Prog	UIO	GYE	NAC	30	30	Neg	
D	12h30	13h00	PRIME	HECHIZADA	SER	0.60	0.60	0.60	458.00	458.00	70.20	
D	13h00	13h30	EARLY	TC DEPORTES	DEP	0.50	0.60	0.56	495.00	495.00	74.25	
D	15h00	17h00	EARLY	MAX Y LOS WHAREVERS	SER	0.70	1.00	0.87	495.00	495.00	74.25	
D	17h00	18h00	EARLY	TNV. ELLAS AMAN ELLOS MIENTES	TNV	0.50	0.70	0.61	780.00	780.00	117.00	
D	19h00	20h00	PRIME	EL NOTICIERO (D)	NOT	2.00	4.40	3.32	1300.00	1300.00	650.00	

TC TELEVISIÓN

JUNIO

## RADIO

PLAZA	MEDIO	DIAL	GÉNERO	PROGRAMA	HORA PROGRAMA	DERECHOS
NACIONAL	GALAXIA FM	90.5	MUSICAL	HORARIO ROTATIVO	08:00 a 18:00	Cuñas Menciones Pregrabadas Entrevistas Pregrabadas
	URBANA FM	103.3	MUSICAL	HORARIO ROTATIVO	08:00 a 18:00	Cuñas Menciones Pregrabadas
	CANELA UIO	106.5 FM	MUSICAL	HORARIO ROTATIVO	08:00 a 18:00	Cuñas Menciones Pregrabadas Entrevistas
	CANELA GYE	90.5 FM	MUSICAL	HORARIO ROTATIVO	08:00 a 18:00	Cuñas Menciones Pregrabadas Entrevistas
	CANELAL CHIMBORAZO	94.5 FM	MUSICAL	HORARIO ROTATIVO	08:00 a 18:00	Cuñas Menciones Pregrabadas
	CANELA MANABI	89.3 FM	MUSICAL	HORARIO ROTATIVO	08:00 a 18:00	Cuñas Menciones Pregrabadas
	CANELA AUSTRO	107.3 FM	MUSICAL	HORARIO ROTATIVO	08:00 a 18:00	Cuñas Menciones Pregrabadas
	CANELA AMBATO	106.5 FM	MUSICAL	HORARIO ROTATIVO	08:00 a 18:00	Cuñas Menciones Pregrabadas
	CANELA EL ORO	100.7 FM	MUSICAL	HORARIO ROTATIVO	08:00 a 18:00	Cuñas Menciones Pregrabadas
	CANELA IBARRA	92.7 FM	MUSICAL	HORARIO ROTATIVO	08:00 a 18:00	Cuñas Menciones Pregrabadas
	CANELA SUCUMBÍOS	94.5 FM	MUSICAL	HORARIO ROTATIVO	08:00 a 18:00	Cuñas Menciones Pregrabadas

## JUNIO

M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	TOTAL IMPACTOS MES
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	58
3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3		2	2	2	2	2		2	2	2	58	
2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	44	
																													1	
3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3		2	2	2	2	2		2	2	2	58	
2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	44	
3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3		2	2	2	2	2		2	2	2	58	
2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	44	
																													1	
3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3		2	2	2	2	2		2	2	2	58	
2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	44	
																													1	
3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3		2	2	2	2	2		2	2	2	58	
2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	44	
3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3		2	2	2	2	2		2	2	2	58	
2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	44	
3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3		2	2	2	2	2		2	2	2	58	
2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	44	
3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3		2	2	2	2	2		2	2	2	58	
2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	44	
3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3		2	2	2	2	2		2	2	2	58	
2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	44	
3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3		2	2	2	2	2		2	2	2	58	
2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	44	

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	58
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	44
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	58
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	44

## Plan de comunicación

Objetivo	Estrategia	Tácticas	Público	Mensajes clave	Productos	Canales	
						Tradicional	Digital
01	EO1	EO1					
02	EO2	EO2					
03	EO3	EO3					

Nota. Fuente y elaboración Karina Valarezo G.