

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DIGITAL



Desarrollar un plan estratégico de comunicación digital para organizaciones de cualquier nivel.

01

El qué, a quién y cómo

02

Plan de comunicación digital

03

Gestión de proyectos ágiles

04

Planificación 2.0 en situaciones de crisis



La coherencia entre las comunicaciones y las acciones de una organización son elementos fundamentales para preservar la buena reputación e imagen de la misma.

El **plan de comunicaciones corporativas** busca cohesionar la identidad de la empresa con los procesos que en ella se llevan a cabo; además se propone cerrar las brechas de comunicación con sus distintos públicos y establecer los lineamientos para la gestión de las relaciones con cada uno de ellos.

Es por ello que la elaboración de este tipo de guías se debe trabajar de la mano de los directivos de la organización, además del jefe del Departamento de Recursos Humanos. Son ellos quienes, junto al Departamento de Comunicación, reflejarán la identidad corporativa y se alinearán a los objetivos estratégicos de la organización.

Si bien el plan de comunicaciones corporativas debe tocar tanto los medios habituales (radio, televisión, prensa, carteleras, etc.), como los medios digitales, en este momento nos enfocaremos directamente en las comunicaciones digitales.



01 El qué, a quién y cómo

Un plan de comunicaciones digitales, básicamente, define tres preguntas:

¿Qué decir?

¿A quién?

¿Cómo?

El diseño de contenido responde fundamentalmente a una pregunta: ¿qué decir? Este aspecto implica la selección de los mensajes o contenidos clave que se quieren llevar a la audiencia. Ello pasa, necesariamente, por una clara definición del público.

Ya que este determina el tono, la forma y el medio más adecuado para expresar cada elemento del contenido que queremos comunicar.

¿Qué decir?

La identificación de nuestros mensajes es fundamental para el logro de una comunicación eficaz. Si el mensaje no está claramente definido, nuestro medio interactivo termina siendo ambiguo o confuso.

Es por ello que antes siquiera de escribir una entrada, editar una foto o grabar un video, necesitamos tener identificados cuál o cuáles son los mensajes que deseamos llevar a nuestra audiencia.



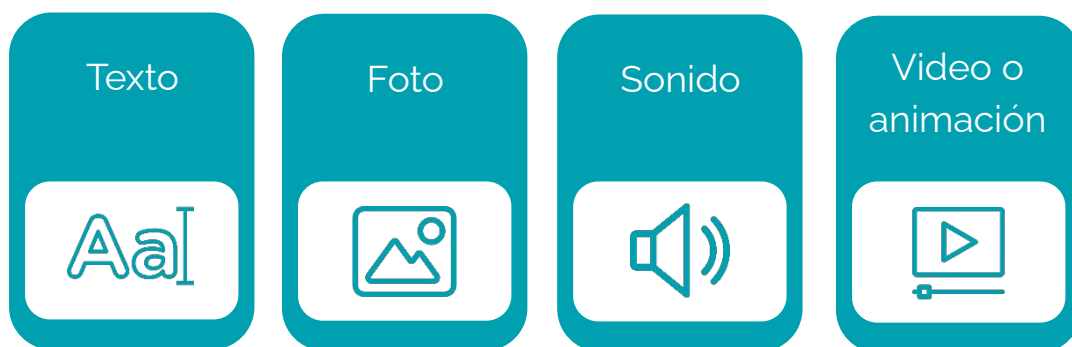
En tal sentido, es importante establecer un **objetivo** (o una serie de objetivos) claro(s) para cada uno de los medios de la organización. Solo si se entiende cuál es el objeto del medio, se tienen posibilidades reales de tener éxito. Por el contrario, si se comienzan a publicar contenidos sin tener un norte, el fracaso está asegurado.

Al conocer el objetivo del medio, se tendrá claro cuáles deben ser los mensajes. Simplemente con contrastar cada posible contenido que surja durante el proceso creativo con el objetivo del medio, se tendrá una idea precisa de qué se puede publicar y qué no, y qué debe ser cambiado de forma, tono o medio.

¿A quién? ¿Cómo?

La **identificación del público** es fundamental dentro de todo proceso comunicacional. Conocer a nuestro público nos ayuda a determinar el tono del mensaje, la frecuencia y el medio más adecuado para su difusión.

Cuando estamos hablando de contenido multimedia, la preparación de contenidos pasa, necesariamente, por la selección del medio más adecuado para su difusión. Un mismo contenido puede ser presentado en forma de



Todo esto en una misma plataforma multimedia.

Todas estas opciones son válidas, pero cobran una relevancia particular dependiendo del mensaje que se quiere expresar y del público al que se quiere llegar.



Hay personas que prefieren leer, otras ver un video, otras escuchar. Por otra parte, hay contenido que se presta más a lo visual, otro a lo sonoro y otro al texto escrito.

Dependiendo de las características etarias y socioculturales de nuestra **audiencia** y el contenido que queremos divulgar, escogeremos determinados medios para cada mensaje.

Además, es imprescindible entender las características y fortalezas de cada medio para elegir el más adecuado: aquel que mejor se adapte al contenido y público a alcanzar.

02 Plan de comunicación digital

Al desarrollar un plan de comunicaciones digitales debes contar con las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Por qué la organización quiere estar en los medios digitales? Es porque quiere tener mayor alcance o porque quiere que sus públicos (empleados, clientes o cualquier otro) sean sus defensores, estén comprometidos con la organización; o tal vez sea porque quiere mejorar la productividad de su personal o potenciar las ventas

¿Cuál es la personalidad de la organización? Cómo se comunica, cuál es su identidad, cuál es su cultura organizacional

¿Cómo es el comportamiento de sus públicos en línea?

¿De qué tipo de información o gente depende la organización y los públicos?

¿Cómo se usa la tecnología en el contexto del sector, organización, producto o servicio?

¿Qué está pasando en el entorno?

¿Cómo afecta el entorno a la actividad de los públicos de la organización?

¿Con qué recursos cuenta la organización, ya sean económicos, humanos o temporales?

Una vez tengas respondidas estas preguntas, puedes iniciar el proceso de elaboración del **plan de comunicaciones** digitales y profundizar más con la información necesaria.

Estructura de un plan de comunicaciones digitales:

A

Descripción y análisis de la organización
(incluyendo los objetivos organizacionales)

- Misión, visión y objetivos o manifiesto
- Productos y servicios
- Públicos de la organización
- Palabras clave y etiquetas relacionadas actuales
- Actuales y potenciales aliados (líderes de opinión)
- Estado de digitalización de la organización y medios digitales actuales
- Análisis de la situación externa (competencia)
- Análisis FODA (matriz y análisis).

Objetivos del plan

B

- Objetivos de comunicación (goals)
- Objetivos de estrategia (SMART)
- Definición de mensajes clave.

C

Definición de públicos

Medios digitales

D

- Selección
- Estrategia en cada medio
- Estilos de comunicación de cada medio.

E

Plan de contenido

- Ejes temáticos o de contenido
- Actitud y tono de las conversaciones
- Periodicidad de las acciones / publicaciones
- Formas de interacción
- Recomendaciones de creación de contenido.

Análisis y evaluación de resultados (KPI)

F

- Diagrama de Gantt (acción, fecha de inicio, fecha de finalización, área o responsable) o planificación de tareas en sprints
- Indicadores de gestión
- Medición de resultados.

Presupuesto

G

- Definición de recursos materiales y no materiales
- Definición de presupuesto proporcional a las realidades de la organización (responsables, tareas, tiempos, periodicidad).

H

Mejores prácticas

Fuentes

I



Veamos más detalladamente algunos de estos puntos:

La organización

- **Descripción:** todo plan de comunicaciones debe iniciar por conocer a la organización que desea enviar un mensaje. Para ello es preciso hacer una descripción y análisis de la compañía, su manifiesto (o razón de ser), sus valores, su tamaño, su FODA, sus comunicaciones (offline y online), su reputación, sus competidores, el clima de la organización y de los seguidores en medios sociales, etc
- **Públicos:** por cada público de la organización (stakeholders), o por lo menos los más importantes, se debe hacer un análisis demográfico y psicográfico

Análisis demográfico	Análisis psicográfico
<ul style="list-style-type: none">- Ubicación- Edad- Sexo- Nivel socioeconómico- Ocupación- Raza (dependiendo del país)- Religión (dependiendo de la organización.	<ul style="list-style-type: none">- Personalidad- Valores- Estilo de vida- Intereses- Metas- Retos- Prioridades- Sistema Vals, sistema de generaciones.


Fuente: Análisis demográfico y psicográfico de públicos. Elaboración propia (s.f.)

- **Competencia:** todas las organizaciones tienen una ventaja competitiva sobre otras de su mismo sector o relacionados con la empresa. Esta ventaja es la característica sobresaliente del negocio que lo hace único o mejor en su entorno.

Para el plan de comunicaciones es necesario revisar las líneas base de la competencia, de manera que se pueda hacer una comparación y un análisis sobre las distintas organizaciones y cómo estas pueden desarrollar sus estrategias.

Por ello, es preciso revisar los medios digitales en los que está la organización y analizarla en función de estos.

- **Palabras clave y etiquetas relacionadas:** las palabras clave son los términos o frases más importantes para la organización y su reputación, son los términos con los que se les quiere relacionar a la compañía cuando se hace una búsqueda o se habla de ella.



¿Qué palabras clave crees que estén relacionadas a la UCAB, a Polar o a España?

- **Estado de digitalización:** como vimos en unidades anteriores, es importante que midamos el nivel de digitalización de la organización y de sus públicos. De esta manera, se podrá determinar cuáles son los medios y estrategias a seguir en el entorno digital, para que la organización mejore sus comunicaciones y aproveche la tecnología para cerrar las brechas con sus públicos.
- **FODA:** el FODA da pie para conocer los objetivos y crear los mensajes clave de la organización. Las debilidades y fortalezas corresponden al análisis interno, mientras que las oportunidades y las amenazas forman parte del análisis externo.

El DOFA, DAFO o FODA requiere de un análisis. Consta de 3 partes importantes:

Identificar cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización

Agrupar en pares los distintos elementos para determinar qué fortalezas y oportunidades pueden ayudarles a afrontar las amenazas, mejorar las debilidades

Definir cuáles son los mensajes clave que quieren comunicar o los juicios de valor que quieren que su público tenga sobre la organización, para así desarrollar el plan estratégico de comunicaciones.

El **cruce FODA** puede dar estrategias FO (fortalezas con oportunidades), FA (fortalezas con amenazas), DO (debilidades con oportunidades), DA (debilidades con amenazas), etc. Cada organización tiene sus cruces particulares y solo se pueden realizar con un buen análisis.

Otra estrategia de análisis FODA es la de tomar los puntos más importantes de la matriz y definir cuál es el juicio de valor que quiere que tengan los públicos clave sobre la organización, de modo que se pueda establecer una estrategia comunicacional pertinente para construir la reputación.

FODA	¿Qué queremos que digan de nosotros?	¿Quiénes queremos que lo hagan?
Fortaleza	Juicio de valor (aspiración reputacional)	Públicos clave
Oportunidad		
Debilidad		
Amenaza		

Fuente: Estrategias FODA. Elaborada por Ximena Sánchez (s/f)

Ejemplo de análisis FODA de un escritor latinoamericano de políticas públicas, especializado en el área ecológica, que quiere entrar en el mundo de los medios sociales:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Networking importante en Estados Unidos, España y América Latina. - Dominio del francés, español e inglés. - Vivencias en diversas culturas que han enriquecido su visión de mundo. - Experiencia académica y profesional en economía, historia, periodismo y ecología. - Primeros libros que tratan de temas importantes para las políticas públicas a nivel internacional y fueron recibidos de manera positiva por la audiencia y la crítica. - Constante mención en medios internacionales y buena distribución de sus entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputación positiva en América Latina. - Interés por la audiencia femenina y el empoderamiento de la mujer. - Líderes jóvenes interesados por el estudio de la historia política, económica y social del continente y su relación con España. - El tema "socialismo" está en boga, para bien o para mal. - El tema ecológico y sustentable es tendencia en el mundo. - Interés de búsqueda en Francia, Chile, Argentina, España, Colombia, México y Estados Unidos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Poco manejo de medios sociales. - Identidad de marca poco conocida. - Se encuentra en el ciclo de introducción del ámbito literario. - Publicaciones en redes personales privadas más enfocadas en antiguos proyectos que en los actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento en la audiencia del apellido del escritor con otros personajes. - Intención de algunos líderes políticos en desestimar las opiniones del autor. - Reacciones negativas de seguidores de líderes políticos. - Rechazo de algunas audiencias al tema ecológico y al cambio climático.

Fuente: Ejemplo de Análisis FODA. Elaboración propia (s/f)

FODA	Aspiración reputacional	Públicos clave
Fortalezas	"Miguel De Tal es un analista crítico, objetivo y realista que resalta por su valentía, honestidad y escrutinio".	Medios internacionales, líderes políticos, organizaciones no gubernamentales, empresas e individuos interesados en el cambio climático y las políticas públicas.
Oportunidades	"Los libros y documentales de Miguel De Tal son interesantes y aportan un análisis necesario para el desarrollo sustentable de América Latina".	Estudiantes, analistas, líderes y organizaciones no gubernamentales interesados en las políticas públicas o el desarrollo sustentable de América Latina.
Debilidades	"Miguel De Tal es un escritor reconocido por su excelencia periodística y literaria".	Estudiantes, analistas, líderes y organizaciones no gubernamentales interesados en las políticas públicas o el desarrollo sustentable de América Latina.
Amenazas	"Las opiniones de Miguel De Tal tienen fundamento y son de interés para el desarrollo económico, político y social de América Latina".	Líderes sociales de cualquier ideología política no radical, cuyos objetivos estén enfocados en el desarrollo social y sustentable.

Fuente: Ejemplo 2 de Análisis FODA. Elaboración propia (s.f.)

Objetivos del plan

Los objetivos son logros que desea alcanzar la organización.

- **Objetivos de comunicación:** los objetivos de comunicación están enmarcados en los objetivos organizacionales y están directamente relacionados con (dependen de) las estrategias comunicacionales implementadas en el plan de comunicaciones.

Estos objetivos buscan generar cambios en las relaciones con los públicos y deben estar dirigidos a cada uno de ellos (sendos objetivos por público), ya sea cliente, personal interno, proveedor, gobierno, etc.

1. Ejemplos de objetivos de comunicación:

- A. Posicionarse en el entorno como una organización con un compromiso social palpable y efectivo
- B. Posicionarse en el entorno como una organización con un compromiso social palpable y efectivo
- C. Promover a XXX como una empresa con un excelso servicio de atención al cliente
- D. Reforzar los valores de honestidad, atención y compromiso de XXX en los empleados
- E. Establecer en el gobierno la importancia de las investigaciones de XXX en el desarrollo económico y social de Venezuela

- **Objetivos de la estrategia SMART:** los objetivos de cualquier plan de comunicaciones (y de cualquier proyecto) deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y debe darse en un período determinado (smart por sus siglas en inglés).

2. Ejemplos de objetivos

Aumentar en 10 % la participación del personal interno en los eventos corporativos durante el período marzo-julio 2021.

Incrementar en 20 % las donaciones económicas, a través de medios digitales en este año.

Reducir en 50 % el desborde de reclamos en diversos canales durante el período marzo-octubre 2021 (o canalizar el 50 % de los reclamos de clientes a un solo medio digital para octubre 2021).

Posicionar a la organización como una compañía preocupada por el medio ambiente, de modo que el 10 % de los activistas ambientales en Venezuela se relacionen con la organización en un período de un año.

- **Mensajes clave:** los mensajes clave son enunciados que muestran claramente lo que la empresa quiere comunicar sobre sí misma. Por ejemplo: "promovemos el desarrollo de la sociedad a través del voluntariado profesional", "impactamos la economía nacional e internacional a través del intercambio cultural y profesional", etc

A partir de esos mensajes clave se desarrolla la estrategia de comunicación, empleando los medios más acordes para cada público.



- **Medios:** existen, por lo menos, tres tipos de medios digitales en los que la organización hace vida: los propios, los ganados y los sociales.
 - Propios: son los creados por la organización y dependen completamente de esta (sitio web, intranet, etc.). Deben contener la mayor parte de las comunicaciones.
 - Ganados: son los medios de terceros que hacen mención sobre los eventos e informaciones de la organización (medios de comunicación, líderes de opinión, etc.).
 - Sociales: son los medios y redes sociales en los que la organización tiene actividades (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, email, etc.). Estos medios son usados para “vender” la marca corporativa y mostrar los proyectos actuales.

Plan de contenido

- **Ejes temáticos:** considerando el análisis realizado, los mensajes clave y los objetivos de comunicación, es necesario definir cuáles son los ejes temáticos o de contenido del plan de comunicaciones. Cada eje temático debe ser definido con un objetivo de comunicación.



Regresando al ejemplo del escritor latinoamericano, podríamos determinar que los **ejes temáticos** más oportunos para la estrategia comunicacional son:

Eje temático promoción

Promover productos y proyectos medio ambientales de "Miguel De Tal".

Eje temático opinión

Dar a conocer una posición consolidada de "Miguel De Tal" sobre las políticas medioambientales del mundo.

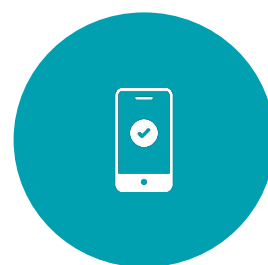
Eje temático opinión

Dar a conocer una posición consolidada de "Miguel De Tal" sobre las políticas medioambientales del mundo.

Eje temático persona

Promover el equilibrio entre lo profesional y lo personal. Conocer a la persona detrás de los libros.

Una vez definidos estos ejes temáticos, será más sencillo desarrollar el contenido de publicación en los diversos medios. Asimismo, es necesario definir en qué medios se van a desarrollar qué ejes temáticos. Cada eje temático puede tener un tono y actitud distinta, siempre relacionada con el tono general de la organización.





- **Actitud y tono de las conversaciones:** con la humanización de las organizaciones, es importante definir claramente cuál será la personalidad, actitud y voz de las comunicaciones corporativas en general y cómo variará el tono en cada medio o tipo de mensaje.

Para ello debes definir en qué persona estarás hablando: nosotros, ella (la organización), tú, ustedes, ellos, etc. Luego deberás señalar cuál será el tono que usará la organización para comunicarse: casual, serio, autoritario, inspirador, relajado, tentador, respetuoso, irreverente, directo, indirecto, edificante, dinámico, inusual, directo al punto, técnicos, etc.

Escoger la combinación que definirá y diferenciará a la organización es una labor que debe realizarse estudiando la misión, visión y valores de la compañía, los contenidos que ya se han publicado, las necesidades y estilos de los públicos (cómo se comunican, qué formatos usan, etc.), los objetivos comunicacionales, entre otros. No es un proceso arbitrario sino consensuado y analizado metódicamente.

When Sprout talks to media, we may take a more authoritative tone. More confident, definitive statements, fewer questions, fewer apologies. We want to come off as an expert or leader in our field. No unnecessarily big words here, but calm, clear and concise.

When Sprout posts on social, we can unbutton a few buttons. Here we can be a bit more playful, use emojis, use (some) exclamation points, and be a bit more empathetic and compassionate. Remain confident, but feel free to keep it casual.

Fuente: Ejemplo de las comunicaciones. Extraída de de Sprout Social

La UCAB, por su parte, maneja las comunicaciones en medios sociales con un tono y actitud más juveniles y directos, pero sus comunicados corporativos son más formales y técnicos.

- **Periodicidad de las acciones/publicaciones:** el plan de comunicaciones digitales debe ser específico en la periodicidad y frecuencia de las publicaciones (cuándo y cuánto se publica) y de las acciones (cada cuánto y cuántas acciones se harán en los medios, por ejemplo, dedicación a comentar, compartir y contestar las publicaciones y menciones de las audiencias, tanto en las comunicaciones internas como en las externas).

- **Formas de interacción:** ¿cómo va a interactuar la organización con sus públicos? ¿Cómo promoverá la interacción con sus contenidos? Debes definir qué tipo de interacciones tendrá la organización: creará encuestas o preguntas abiertas, preguntará opinión sobre temas determinados, tendrá etiquetas (hashtags) personalizadas, comentará en el contenido de otras organizaciones o de los públicos (internos y externos), compartirá estos contenidos, entre otros.

Medición de resultados

Debes definir la periodicidad de la medición y los indicadores de gestión que usarás para evaluar la efectividad del plan. Esto lo veremos más a fondo en los siguientes temas.

Presupuesto

Debe elaborarse en un período determinado e indicar cada uno de los recursos humanos y materiales que se van a necesitar para desarrollar, implementar, promover y evaluar el plan de comunicaciones digitales.

Si, por ejemplo, se plantea la creación de material audiovisual formativo para los empleados, es necesario contar con los equipos de producción o con la productora, además de un diseñador instruccional, un diseñador gráfico, un diseñador web, etc.

¿Cuánto cuesta el alquiler de los equipos, por cuánto tiempo?

¿Cuáles son los honorarios del diseñador gráfico, para qué tareas y por cuánto tiempo?

Además, debes agregar en este presupuesto el estimado para inversión en contenido patrocinado en medios sociales (publicidad) y gastos imprevistos o adicionales que puedan surgir a lo largo de la ejecución del plan (gastos de riesgo).

Estos dos montos estimados son retornables en la medida que no hayan sido utilizados y deben ser reflejados en cada reporte mensual (¿cuánto se usó, por qué se usó y cuánto queda?):

Presupuesto de Proyecto					
Proyecto	Investigación sobre XX			Duración del proyecto	1 mes
Lider	Lic. Carmen Sepulveda				
Costos directos	\$	34,270.00		Presupuesto	\$ 42,837.50
Costos indirectos		25%		Riesgo	\$ 6,425.63
Reserva para riesgos		15%		Total	\$ 49,263.13
Elemento	Tipo de recurso	Tipo de Unidad	Unidades	Precio por unidad	Costo
Personal	Sueldo de profesionista	Jornada semanal	4	2500	10000
Personal	Sueldo de asistente	Jornada semanal	4	1500	6000
Personal	Analista de datos	Horas	8	250	2000
Hojas de papel	Uso continuo durante el proyecto	Caja con 5000 hojas	1	850	850
Toner	Impresión continua en proyecto	Pieza	2	1000	2000
Boligrafos	Papeleria en general	Caja con 12	2	45	90
Computadora	Computadora HP	Pieza	1	9000	9000
Impresora	Impresora Samsung Xpress	Pieza	1	1000	1000
Viaticos	Hotel	Noche	2	600	1200
Viaticos	Alimentación	Comida	10	75	750
Depreciación del equipo	Computadora HP	Depreciación	1	580	580
Depreciación del equipo	Impresora Samsung Xpress	Depreciación	1	800	800

Tabla: Presupuesto.
Fuente: Elaboración propia (s/f)

Mejores prácticas

Recordemos que las mejores prácticas son las técnicas o praxis que han sido probadas en investigación o experiencia por producir los mejores resultados y que pueden ser adaptadas por un amplio público.

En esta sección debes definir cuáles son las mejores prácticas que debe cumplir la organización para optimizar los resultados.

03 Gestión de proyectos ágiles

Para mantener adecuadamente las actividades de una organización es necesario **planificar**, previendo las necesidades, las tareas, los recursos y el tiempo necesarios para el logro de un o unos objetivos determinados.

Tradicionalmente este proceso se hace mediante la generación de un diagrama de Gantt o Pert, en los que se determinan estos tres elementos:



Las tareas que necesitamos acometer para el logro de esos objetivos.

Los recursos humanos y materiales requeridos para cada tarea

El tiempo necesario para el logro de estas

De esta manera, un diagrama de Gantt inicial se convierte en una línea de base que marca la ruta para poder completar nuestro plan. Sobre esta línea, el gerente de un proyecto va haciendo el seguimiento de este, recalculando periódicamente la duración de las tareas y los recursos que harán falta para poder completarlo a tiempo.

Esto le permite tomar decisiones respecto al presupuesto del proyecto y a la postergación o cambio de las fechas de entrega.



En una organización de estructura vertical, la metodología para el seguimiento de un proyecto suele ser rígida, ya que las decisiones son tomadas por los supervisores, sin tomar en cuenta a los demás empleados que participan en este. En estos casos, la falta de consulta puede generar mayores retrasos, ya que no se está tomando en cuenta a los miembros del equipo en cuanto a sus tiempos y a la forma de desarrollar las tareas.

En el caso de proyectos donde las tareas están claramente establecidas y existen pasos predeterminados por **mejores prácticas** que son producto del aprendizaje colectivo dentro de la organización, una gestión vertical de proyectos puede funcionar, aunque en una organización del siglo XXI siempre es conveniente la consulta y el involucramiento de todos los miembros de un equipo en la gestión de un proyecto.

Ahora bien, en tiempos de altísima competitividad, donde la creatividad es un elemento clave para el desarrollo de nuevos productos y servicios, los tiempos se hacen estrechos y la incertidumbre es un ingrediente siempre presente en cualquier proyecto, la gestión vertical puede volverse en contra del proceso, volviéndolo lento y poco fluido.





Surge entonces la necesidad de gestionar los proyectos de una forma diferente que permita abordar procesos creativos de manera más rápida, orientada a resultados, y contando con el involucramiento de todos los actores en el equipo.

Esto es particularmente prioritario en el caso de la gestión de las comunicaciones por su altísimo componente creativo. En el caso de los proyectos comunicacionales es común que lo que se planifica como una línea de base se parezca poco o nada a lo que se termina haciendo para cumplir el objetivo final. Hay una razón fundamental para esto:

La creatividad es un proceso en el que las ideas no aparecen de una vez, sino que se van dando de manera progresiva. En otras palabras, primero se tiene una idea y esa puede generar la chispa para el desarrollo de otra y así sucesivamente.



De esta manera, al momento de crear un plan de comunicaciones, ya sea interno o externo, es común que tengamos una idea de lo que queremos hacer, pero la versión definitiva termina de surgir a medida que el tiempo pasa y se van concatenando una serie de ideas o conceptos.

La exploración de cada uno de estos conceptos e ideas irán requiriendo de recursos humanos o materiales para la realización de múltiples tareas en el tiempo, para de esta manera llegar a un producto (concepto o servicio) final.

La gestión de proyectos ágiles surge como respuesta a esta necesidad de trabajar los proyectos desde una aproximación más flexible, participativa y con un alto componente de sentido de equipo.

Si quisiéramos definir unas máximas para un proyecto comunicacional desde una perspectiva ágil, podemos plantear lo siguiente:

- 1** | Los objetivos del proyecto deben ser lo suficientemente precisos para tener un norte, pero lo suficientemente amplios para dar espacio a la creatividad.
- 2** | La creatividad es fundamental para el desarrollo de un proyecto comunicacional. Por ello, los proyectos son dinámicos y cambiantes.
- 3** | Todos los miembros de un equipo son importantes para el desarrollo de un proyecto. Por ende, la definición de las tareas es un trabajo permanente y es responsabilidad de todos los miembros del equipo.
- 4** | La comunicación permanente entre los miembros de un equipo es fundamental para el desarrollo del proyecto. Por ello, es importante establecer reuniones periódicas que permitirán hacer seguimiento del proyecto, por un lado, pero que servirán de espacio creativo para la creación, por el otro.

Para dar cumplimiento a estas máximas, la definición de un proyecto ágil puede implicar el desarrollo de una línea de base en un diagrama de Gantt, considerando los grandes hitos de este.

Esto puede establecer un marco temporal y de recursos para llevar adelante el trabajo. Sin embargo, el diagrama Kanban puede resultar una mejor herramienta para hacer seguimiento de las tareas y la asignación de recursos.

En un diagrama Kanban se crean múltiples columnas en las que se van colocando tareas en forma de fichas y estas se van moviendo de una columna a otra, según la tarea vaya avanzando en el proyecto. Así, un diagrama típico tiene tres columnas fundamentales:



Dependiendo de las necesidades del proyecto se pueden agregar otras columnas con fines específicos. Por ejemplo, pueden existir varias columnas de tareas por hacer, según los hitos que haya que cumplir o por área de trabajo (conceptos por hacer, redacciones por hacer, diseños por hacer, etc), y múltiples columnas de tareas en proceso, según haga falta. De hecho, si un proyecto es muy complejo, se puede dividir en varios Kanban por área de trabajo.





Bajo esta perspectiva, los miembros del equipo de un proyecto deben reunirse con una periodicidad fija (puede ser semanal o quincenalmente), con la finalidad de agregar al Kanban (o a los Kanban) las tareas nuevas que surjan para el proyecto y así asignar responsabilidades, es decir, quién se hará cargo de qué; además de informar el estatus de las tareas en progreso y cuáles han culminado.

Para garantizar el desarrollo de una tarea, su asignación nunca se debe hacer a una persona que esté ausente de la reunión.

De hecho, lo ideal es que, al surgir la necesidad de cumplir una tarea, sean los propios miembros del equipo los que voluntariamente se ofrezcan para llevarla a cabo

Mantener la periodicidad de las reuniones es fundamental para el avance adecuado del proyecto. De esta manera, cada miembro del equipo sabe que en un plazo fijo (por ejemplo, una semana) deberá presentar sus avances.

Estas **reuniones** deben, además,

- Ser planificadas con una duración que permita abarcar el estatus de todas las tareas pendientes
- Proponer las nuevas tareas que hagan falta
- Dar por cerradas aquellas que hayan concluido.

Igualmente, la frecuencia de las reuniones puede aumentar según haga falta, en función del tiempo requerido para llevar a cabo las tareas o en función de la toma de decisiones que haya que hacer en torno a estas.

Es importante tener cuidado con extender mucho los tiempos entre reunión y reunión porque los lapsos muy largos pueden hacer que disminuya la atención de los miembros del equipo en las tareas que tienen que hacer.

Al culminar el proyecto, si se fue anotando en cada ficha de cada tarea cualquier detalle importante que haya surgido durante su desarrollo (problemas que se presentaron en su consecución, prácticas llevadas a cabo para completarla, soluciones planteadas, u otras informaciones de valor), se contará con información valiosísima para la definición de mejores prácticas y, por tanto, para el aprendizaje organizacional.

Por último, la **culminación** de todo proyecto implica siempre un proceso de evaluación en el que justamente se busca determinar qué funcionó y qué no en el desarrollo de este. Así se podrán repetir aquellos procedimientos que dejaron los mejores resultados durante su desarrollo.



04 Planificación 2.0 en situaciones de crisis

Tener un plan de comunicaciones digitales y gestionarlo ágilmente no son la única tarea que forma parte de la **planificación 2.0**. Hay que ser proactivos ante situaciones de “emergencia”.

Una de las grandes “desventajas” que tiene la revolución de los medios sociales es la inmediatez con la que se esparce y necesita la información.

Los comunicadores corporativos siempre deben estar preparados para atender las situaciones de crisis en el menor tiempo posible, de manera que la reputación y estabilidad de la organización se vean lo menos afectadas posible.

Sin embargo, hoy en día la planificación para estas situaciones es aún más importante porque tan solo unas pocas horas de silencio pueden hacer estragos en la imagen corporativa. Las comunicaciones no pueden ser reactivas, deben ser proactivas y para ello es necesario tener una preparación constante y bien establecida con todos los voceros de la organización.

Veamos el ejemplo de New Balance, luego de las elecciones de 2016 en Estados Unidos. El vicepresidente de la compañía hizo una declaración sobre la perspectiva que tendría esta de crecer durante el mandato del presidente electo Donald Trump, puesto que Trump coincidía con los directivos de New Balance en no apoyar el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica.

This per NB VP public affairs. New Balance has publicly opposed TPP.

New Balance: "The Obama admin turned a deaf ear to us & frankly w/Pres-Elect Trump we feel things are going to move in the right direction"

Sara Germano

Fuente: caso New Balance. Extraída de @germanotes

En respuesta, muchos seguidores tomaron **acciones** positivas o negativas con respecto a la compañía. Algunos botaron sus zapatos y lo compartieron por medios sociales, mientras que otros expresaron su apoyo absoluto con la compañía por ser una de 100 % producción estadounidense.



Fuente: respuestas al caso New Balance. Extraídas de @MarioGuzman y @JessieJaneDuff

Ante la masiva tendencia en la plataforma Twitter, la compañía se vio en la necesidad de publicar dos comunicados en sus redes.

We believe in community. We believe in humanity. From the people who make our shoes to the people who wear them, we believe in acting with the utmost integrity and we welcome all walks of life. Since 1906, we have carved our own path in being passionately committed to making things at our five factories in New England, even when nobody else did. New Balance and our thousands of employees around the world constantly strive to better our local communities. We always have and we always will.

New Balance

New Balance does not tolerate bigotry or hate in any form. One of our officials was recently asked to comment on a trade policy that was taken out of context. As a 110-year old Company with five factories in the U.S. and thousands of employees worldwide from all races, genders, cultures and sexual orientations, New is a values-driven organization and culture that believes in humanity, integrity, community and mutual respect for people around the world. We have been and always will be committed to manufacturing in the United States.

New Balance

Fuente: respuesta de New Balance a las acusaciones. Extraídas de @newbalance

Ahora bien, ¿qué es lo que más resalta al ver estos mensajes por primera vez?

Que son mensajes reactivos a la situación que se está dando. Aun cuando respondieron rápidamente, la imagen carece de cualquier estilo gráfico distintivo de la organización y no está bien diseñado, lo que evidencia que no había una preparación para este tipo de incidencias. Veamos un ejemplo:

The celebration of the Lunar New Year has been marred by the continued wave of violence against Asian-American Pacific Islanders across the United States. We have spent the last week learning and listening to our friends, colleagues, and partners who are most affected. We stand with our AAPI family and want to amplify the voices of organizations that fight for civil rights and stand against hate: Asian Americans Advancing Justice – AAJC and Stop AAPI Hate.

Please join us in supporting the important work they're doing in fighting racism.

Disney

Fuente: caso Disney. Extraída de @disney



KFC UK & Ireland @KFC_UKI · Feb 21, 2018

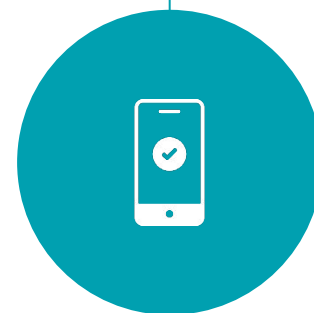
There's gossip in the hen house, here's the facts...

<p>Q. YOU HAD ONE JOB KFC... HOW DID YOU RUN OUT OF CHICKEN? FIX IT NOW!</p> <p>A. WE GET IT... YOU COULDN'T MAKE IT UP. WE CHANGED OUR DELIVERY PARTNER LAST WEEK - VALENTINE'S DAY ACTUALLY, BUT CUPID'S ARROW WASN'T FIRING FOR US, AND WE'VE RUN INTO SOME COMPLICATED DISTRIBUTION PROBLEMS.</p> <p><small>TO PUT IT SIMPLY, WE'RE NOT THE CHICKEN. WE'RE THE ONE</small></p>	<p>Q. HOW MANY RESTAURANTS ARE OPEN NOW?</p> <p>A. DELIVERIES OF CHICKEN ARE WINZING THEIR WAY AROUND THE COUNTRY RIGHT NOW, AND WE'RE OPENING MORE RESTAURANTS ALL THE TIME.</p> <p><small>AS IT STANDS, AROUND 70% OF THEM ARE OPEN - INCLUDING ALL OF IRELAND. BUT YOU CAN CHECK ON OUR WEBSITE, WHICH IS BEING UPDATED EVERY FIFTEEN MINUTES.</small></p>
<p>Q. WHAT'S HAPPENING TO ALL THAT CHICKEN CAUGHT UP IN THE DEPOT?</p> <p>A. FIRST OF ALL, WE WILL NEVER COMPROMISE ON QUALITY. NOTHING WILL LEAVE FOR DELIVERY OR BE SERVED AT OUR RESTAURANTS THAT DOESN'T MEET OUR INCREDIBLY HIGH STANDARDS. FULL STOP.</p> <p><small>IT'S ACTUALLY QUITE STATE OF THE ART STUFF - OUR WAREHOUSE HAS FOUR TEMPERATURE CONTROLLED ZONES, LIKE THE CRYSTAL MATE, BUT FILLED WITH CHICKEN.</small></p>	<p>Q. ARE YOU PAYING YOUR EMPLOYEES?</p> <p>A. THERE'S BEEN LOADS OF CHATTER AROUND THIS. THE TRUTH IS IT'S COMPLICATED - WE EMPLOY OVER 24,000 PEOPLE, BOTH IN RESTAURANTS WE OWN AND IN FRANCHISES. BUT WE COMPLETELY UNDERSTAND THE IMPACT THIS IS HAVING ON THEM, SO WE'RE DOING EVERYTHING IN OUR POWER TO FIX IT.</p> <p><small>WHILE OUR KFC OWNED RESTAURANTS ARE CLOSED, SALARIED</small></p>

Fuente: caso KFC. Extraída de @KFC_UKI

Evidentemente, los comunicados son sobrios, pero conservan parte de la identidad gráfica de ambas compañías, lo que permite identificarlas rápidamente.

Es imperativo recordar que no es posible estar 100 % preparado para un acontecimiento que pueda afectar a la organización, ni que tus comunicaciones vayan a ser bien recibidas. Sin embargo, sí puede crearse la **base comunicacional** que disminuya o atenúe las consecuencias de estos eventos



Los medios sociales no dan espacio a la improvisación: estas pueden tener un costo muy elevado. Es necesaria la planificación estratégica. Para ello es importante estudiar:

- A la organización: ¿qué hace?, ¿dónde está?, ¿cuáles son sus resultados actuales?, ¿cuál es su filosofía?, ¿qué objetivos quiere conseguir?, etc.
- A sus públicos: ¿quiénes son? ¿Cuáles son sus intereses? ¿Cómo son sus reacciones o interacciones en los medios? ¿Cómo interactúan con la organización? ¿De qué tipo de información o gente dependen ellos?
- A la competencia: ¿Dónde están? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles son sus datos comparables de mercado? ¿Cómo afectan a la sociedad?
- Y, especialmente, es importante estudiar al entorno: ¿Qué está sucediendo? ¿Cuáles son sus condiciones? ¿Cómo y hacia dónde se está moviendo? ¿Cómo afecta a sus públicos directos?

Asimismo, forma parte de la planificación el mantener un constante monitoreo de los medios. ¿Qué aparece en los motores de búsqueda sobre la organización? ¿Qué se está diciendo, quién lo está diciendo y dónde se está diciendo?

Igualmente se recomienda reflexionar acerca de aquello que no se está diciendo y que pudiera ser parte de la percepción o reputación que la organización quiere construir y mantener.

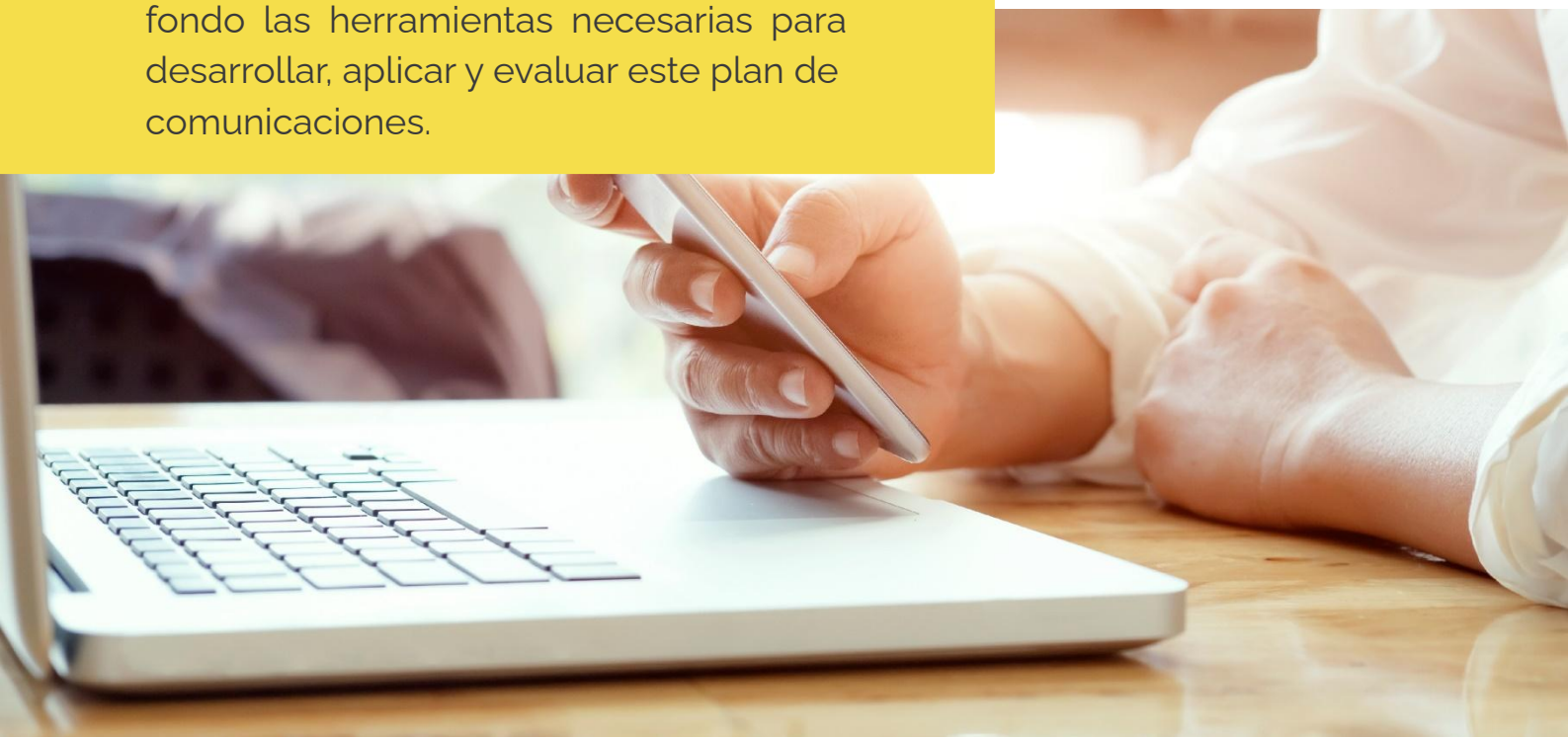
El plan de comunicaciones digitales es fundamental para gestionar la identidad y cultivar la reputación de la organización en sus diversos públicos. Cualquier empresa o marca personal, sea grande o pequeña, debe ser estratégica y canalizar sus comunicaciones de manera efectiva.

El trabajo de los comunicadores corporativos se fundamenta en este plan, que año tras año va evolucionando y adaptándose a las nuevas necesidades de comunicación de todas las audiencias.

La mejor manera de perfeccionar la creación de un plan de comunicaciones corporativas es en la práctica constante.

- ✓ Te invitamos a hacer ejercicios de desarrollo de planes para las organizaciones de tu preferencia.
- ✓ Estudia cómo se están comunicando y evalúa su reputación en diversos públicos.
- ✓ Analiza cómo deberían contestar ante situaciones de emergencia y diseña cómo trabajarías con el proyecto de manera ágil.

En los siguientes temas veremos más a fondo las herramientas necesarias para desarrollar, aplicar y evaluar este plan de comunicaciones.



Referencias de las imágenes

@disney (Instagram). (2021). Caso Disney [Imagen].

@germanotes (Twitter). (2016). Caso New Balance [Imagen].

@JessieJaneDuff (Twitter). (2016). Respuestas al caso New Balance [Imagen]

@KFC_UKI (Twitter). (2018). Caso KFC [Imagen].

@MarioGuzman (Twitter). (s.f.). Respuestas al caso New Balance [Imagen].

@newbalance (Twitter). (2016). Respuesta de New Balance a las acusaciones [Imagen].

Sánchez, X. (s.f.). Estrategias FODA [Imagen].

Sprout Social (s.f.). Ejemplos de las comunicaciones [Imagen].

Bibliografía sugerida

Amaresan, S. (s.f.). 6 Crisis Communications Plan Examples & How to write Your Own. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.com/service/crisis-communication-plan>

Chen, J. (2020). Brand voice: What it is & why it matters. SproutSocial. Recuperado de <https://sproutsocial.com/insights/brand-voice/>

EAE (2020). Estrategias de comunicación: definición, tipos y ejemplos reales. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/empleos-de-empresas-con-buenas-estrategias-de-comunicación/>

EDPyN (s.f.). Misión, objetivo, meta... ¿Cuál es la diferencia?. Recuperado de <https://edpyn.com/mision-objetivo-meta-cual-es-la-diferencia/>

Facebook Blueprint (s.f.). Create a brand for your business. Recuperado de https://www.facebook.com/business/learn/lessons/how-to-create-a-brand?course_id=1082633775435281&curriculum_id=528076991427354

Forsey, C. (s.f.). Goals vs Objectives: The simple breakdown. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.com/marketing/goals-vs-objectives>

Gretel (s.f.). Netflix Global Rebrand. Recuperado de <https://gretelny.com/netflix>

Gómez, E. (2017). Cómo redactar los objetivos del plan de comunicación digital de tu ONG. Recuperado de <https://helpdev.org/redactar-los-objetivos-del-plan-comunicacion-digital-ong/>

Merriam-Webster (s.f.). Best practice definition. Recuperado de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/best%20practice>

Mondelo, E. y Sánchez Orduña, R. (2020). Guía Práctica PM4R Agile (3era edición). Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado de https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/Guia_Practica%20PM4R_Agile_2021.pdf

Roncancio, G. (2018). ¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos. Algunos ejemplos. pensemos.com. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20los,un%20periodo%20determinado%20de%20tiempo.&text=As%C3%AD%2C%20se%20basan%20en%20la,que%20se%20ejecutar%C3%A1n%20para%20cumplirlos>

Samsing, C. (s.f.). Branding empresarial: Cómo crear un Manual de Identidad Corporativa. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/branding-e-identidad-corporativa-guias-de-estilo>

Serrano, A. (s.f.) Ejemplos de Objetivos para un Plan de Comunicación. Objetivo Marketing. Recuperado de <https://www.objetivomarketing.com/ejemplos-de-objetivos-para-un-plan-de-comunicacion/>

Schroeder, E. (2019). Brands that are totally killing it with voice, tone & style (and how you can, too). UX Collective. Recuperado de <https://uxdesign.cc/brands-that-are-totally-killing-it-with-voice-tone-style-and-how-you-can-too-47792613b267>

Sordo, A. (s.f.). 8 estrategias de comunicación empresarial que debes conocer. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-comunicacion>

That Company (2017). What are Best Practices and Why are They Important. Recuperado de <https://www.thatcompany.com/what-are-best-practices-and-why-are-they-important>

Wong, L. (2020). #1: How Netflix built an industry-leading Brand voice. School of Social. Recuperado de <https://schoolofsocial.substack.com/p/netflix-brand-voice>

Has culminado la revisión del tema