



**UTPL**  
*La Universidad Católica de Loja*

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

## Itinerario 1 Promoción Empresarial: Comunicación Estratégica para Agronegocios

Guía didáctica



# **Itinerario 1 Promoción Empresarial: Comunicación Estratégica para Agronegocios**

## **Guía didáctica**

Carrera	PAO Nivel
Agronegocios	V

**Autoras:**

Ana Cristina Valarezo Luzuriaga

**Reestructurada por:**

Andrea Victoria Velasquez Benavides



P E R I \_ 4 0 6 3

**Itinerario 1 Promoción Empresarial: Comunicación Estratégica para Agronegocios**

**Guía didáctica**

Ana Cristina Valarezo Luzuriaga

**Reestructurada por:**

Andrea Victoria Velasquez Benavides

**Diagramación y diseño digital**

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

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

**ISBN digital** -978-9942-39-517-7

**Año de edición:** abril, 2022

**Edición:** primera edición reestructurada en marzo 2025 (con un cambio del 20%)

Loja-Ecuador



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 del perfil profesional .....	8
1.4 Problemática que aborda la asignatura .....	8
<b>2. Metodología de aprendizaje .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....</b>	<b>13</b>
<b>Primer bimestre .....</b>	<b>13</b>
<b>    Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>13</b>
<b>    Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>13</b>
<b>    Semana 1 .....</b>	<b>14</b>
Unidad 1. Planeación estratégica de la comunicación en empresas agroindustriales.....	14
1.1 Gestión y planeación empresarial: perspectivas de análisis desde la comunicación .....	15
1.2 Comunicación estratégica: conceptualización, ámbitos y alcance ....	23
<b>    Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>30</b>
<b>    Semana 2 .....</b>	<b>30</b>
Unidad 1. Planeación estratégica de la comunicación en empresas agroindustriales.....	30
1.3 Características de la comunicación estratégica en empresas agroindustriales.....	30
1.4 Planear la comunicación empieza por analizar el entorno y construir una estrategia de marca .....	37
<b>    Actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>41</b>
<b>    Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>43</b>
<b>    Semana 3 .....</b>	<b>43</b>
Unidad 1. Planeación estratégica de la comunicación en empresas agroindustriales.....	43

1.4 Planear la comunicación empieza por analizar el entorno y construir una estrategia de marca .....	43
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>50</b>
<b>Semana 4.....</b>	<b>50</b>
Unidad 1. Planeación estratégica de la comunicación en empresas agroindustriales.....	50
1.5 Claves fundamentales de la planeación en comunicación .....	50
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	54
Autoevaluación 1.....	55
<b>Resultado de aprendizaje 2: .....</b>	<b>59</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>59</b>
<b>Semana 5.....</b>	<b>59</b>
Unidad 2. La nueva gestión estratégica y creativa de las marcas en la era del prosumer.....	59
2.1 Creatividad estratégica para empresas que son 'marcas' .....	64
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>70</b>
<b>Semana 6.....</b>	<b>70</b>
Unidad 2. La nueva gestión estratégica y creativa de las marcas en la era del prosumer.....	70
2.2 Transmedia storytelling: el poder de contar grandes historias .....	70
2.3 Aspectos de 'forma' a tener en cuenta en la comunicación de marca .....	79
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>88</b>
<b>Semana 7 .....</b>	<b>88</b>
Unidad 2. La nueva gestión estratégica y creativa de las marcas en la era del prosumer.....	88
2.4 Branding sonoro: cuando las marcas, además de verse y sentirse, ¡sueñan!.....	88
Actividad de aprendizaje recomendada .....	91
Autoevaluación 2.....	91

<b>Resultados de aprendizaje 1 y 2:</b>	96
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas</b>	96
<b>Semana 8</b>	96
Actividades finales del bimestre .....	96
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	96
<b>Segundo bimestre.....</b>	98
<b>Resultado de aprendizaje 3:</b>	98
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	98
<b>Semana 9.....</b>	98
Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción..	98
3.1 Estructura de un plan de comunicación .....	99
3.2 Establecimiento de objetivos de comunicación .....	105
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	113
<b>Semana 10.....</b>	113
Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción .....	113
3.3 Identificación y priorización de stakeholders.....	113
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	121
<b>Semana 11.....</b>	121
Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción .....	121
3.4 Definición estratégica de mensajes a comunicar .....	121
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	127
<b>Semana 12.....</b>	127
Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción .....	127
3.5 Plan de acción: estrategias y tácticas de comunicación .....	127
<b>Resultado de aprendizaje 4:</b>	140
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	140
<b>Semana 13.....</b>	140

Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción .....	140
3.6 Medición y evaluación en comunicación estratégica .....	140
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>148</b>
<b>Semana 14.....</b>	<b>148</b>
Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción .....	148
3.7 Proyección de un presupuesto de comunicación .....	148
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	153
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>154</b>
<b>Semana 15.....</b>	<b>154</b>
Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción .....	154
3.8 Consideraciones finales.....	154
Actividad de aprendizaje recomendada .....	157
Autoevaluación 3.....	157
<b>Resultados de aprendizaje 3 y 4: .....</b>	<b>162</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>162</b>
<b>Semana 16.....</b>	<b>162</b>
Actividades finales del bimestre .....	162
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	163
<b>4. Autoevaluaciones .....</b>	<b>165</b>
<b>5. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>174</b>
<b>6. Anexos .....</b>	<b>180</b>



## 1. Datos de información

### 1.1 Presentación de la asignatura



### 1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del Humanismo de Cristo.
- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Organización y planificación del tiempo.

### 1.3 Competencias del perfil profesional

Optimiza procesos administrativos y de producción para incrementar su nivel y factibilidad económica.

### 1.4 Problemática que aborda la asignatura

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONU, 2017), las economías rurales albergan un potencial invaluable para contribuir, no solo al desarrollo sostenible de los países a nivel

mundial, sino, ante todo, a la eliminación del hambre y la pobreza, generando empleo decente y productivo y promoviendo la implementación de sistemas agroindustriales eficientes, eficaces e innovadores.

Los agronegocios sustentables son, por mucho, la mejor estrategia para dinamizar este sector económico, más aún en países en vías de desarrollo; sin embargo, actualmente se evidencian tres núcleos problemáticos que son el foco de atención de la presente asignatura:

- La ineficiente implementación y proyección de empresas y emprendimientos del sector agroindustrial que no logran valorar ni aprovechar las bondades y beneficios de los productos agropecuarios, forestales y biológicos.
- Los bajos índices de exportación de productos agropecuarios y agroindustriales, a pesar de contar con zonas de basta exuberancia en flora y fauna que en grandes potencias mundiales son escasas.
- La falta de innovación y tecnificación en procesos y sistemas del sector agroindustrial, que repercute en que sus productos y servicios se estanquen y queden rezagados frente a otros sectores económicos que van a la vanguardia de la era postdigital en la que se encuentra el mundo hoy.

Frente a este escenario, la primera asignatura del Itinerario 1 Promoción empresarial: Comunicación Estratégica para agronegocios, aborda de forma general e integral la rama de la comunicación organizacional, cimentando las bases conceptuales y habilidades básicas que se requiere para comprenderla, planificar, gestionar y evaluarla dentro del sector de los agronegocios. Con ello, el objetivo es que los futuros profesionales de la carrera cuenten con el pensamiento estratégico y creativo que demandan los sistemas agroempresariales de comercialización, generando valor agregado a la producción alimentaria o no alimentaria; posicionando a los productos de origen vegetal, animal, forestal o biológico en los mercados adecuados, ya sea a nivel nacional o internacional; facilitando el proceso de comunicación y negociación con el público objetivo para crear una experiencia de marca favorable de principio a fin, y, humanizando a las marcas agroindustriales para conectar y fidelizar al público objetivo a partir de activos intangibles que hoy

son preponderantes para la sostenibilidad y rentabilidad de cualquier tipo de empresa: autenticidad, credibilidad, confianza, transparencia, responsabilidad social y reputación.





## 2. Metodología de aprendizaje

Con el objetivo de lograr los resultados de aprendizaje propuestos en el Itinerario 1 Promoción empresarial: Comunicación Estratégica para agronegocios, se ha considerado una sinergia de cuatro métodos de enseñanza, que juntos buscan generar aprendizajes significativos con aplicación práctica para el futuro desempeño profesional del estudiante:

- **Aprendizaje basado en el pensamiento:**

La asignatura se propone desarrollar un pensamiento estratégico y creativo para la gestión de la comunicación en agronegocios; por ello, cada actividad de aprendizaje planificada contribuye a que el estudiante sea capaz de desarrollar destrezas más allá de la memorización, contextualizando, analizando, argumentando, exemplificando y relacionando la información para convertirla en conocimiento aplicado.

- **Autoaprendizaje programado de forma modular:**

La asignatura se desarrolla siguiendo una secuencia lógica y progresiva por medio de unidades de estudio y orientaciones académicas que se constituyen en una guía estratégica para el aprendizaje autónomo del estudiante a distancia.

- **Aprendizaje basado en casos de estudio:**

Buscando la aplicación práctica de los conocimientos teóricos adquiridos, la asignatura expone situaciones reales o hipotéticas que deben ser analizadas por el estudiante con criterio y pensamiento divergente, a fin de plantear una solución real con pertinencia, efectividad y eficacia.

- **Aprendizaje tutorizado:**

A pesar de que la asignatura se encuentra diseñada con una secuencia didáctica que facilita el autoaprendizaje de todos sus contenidos, existe también la intervención del docente para brindar un acompañamiento personalizado al estudiante por medio de chats semanales de tutoría y consulta o video colaboraciones. En estos espacios de aprendizaje síncrono, el docente atiende las inquietudes académicas de los estudiantes, orienta su proceso formativo o refuerza los conocimientos previamente adquiridos de forma autónoma con explicaciones adicionales.





### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1:

Conoce las competencias fundamentales para entender qué es la planificación estratégica desde diferentes modelos teóricos.

Con el logro de este primer resultado de aprendizaje, usted se introducirá en el apasionante mundo de la comunicación –desde una visión 360°–, comprendiendo que este constructo junto a la planeación estratégica son dos elementos indisociables en cualquier acción empresarial.

Con este bagaje de conocimiento especializado, de la mano de las competencias que ha desarrollado en sus primeros años de estudio en torno a los agronegocios, podrá descubrir las particularidades que tiene la gestión de la comunicación en el sector agroindustrial y estará listo para cimentar las bases de un plan estratégico de comunicación: el análisis del contexto empresarial y la construcción de una estrategia de marca.

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

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



## Semana 1

### Unidad 1. Planeación estratégica de la comunicación en empresas agroindustriales

Cuando la sociedad se ha mimetizado con la idea de que '*lo que no se comunica, no existe*' y advertimos que nos encontramos en una era posdigital (vaticinada desde 1998 por Nicholas Negroponte, fundador y director del MIT Media Lab), en la que la vida real discurre entre pantallas interconectadas y las personas se han convertido en receptores, productores y emisores de información en un ciclo infinito –sin principio ni fin–, se esboza un paradigma sumamente complejo para todas las empresas, caracterizado por un mercado global saturado de productos y servicios sumamente similares, intoxicado y atiborrado con millones de impactos publicitarios por segundo.

En este contexto –cuando las palabras ‘comunicación’ y ‘contenido’ se han colado en el orden del día de las conversaciones más rutinarias de cualquier persona, infravalorando o pasando por alto el *expertise* profesional que demanda su correcta gestión–, iniciamos esta aventura de aprendizaje **centrando nuestra atención**, no en la punta del iceberg (fotos, *reels*, tikloks y diversos *posts* que vemos en redes sociales), sino **en la raíz del objetivo máximo** que nos ha congregado en el estudio de la presente asignatura: **la planeación estratégica de la comunicación para agronegocios**.

A lo largo de la Unidad 1, descubrirá que la comunicación es un proceso inherente a la gestión de las empresas, porque no existe ninguna acción que no implique en sí misma el acto de comunicar; pero, lo más importante, comprenderá que «la comunicación empresarial no puede ser sino estratégica» (Costa, 2012), y la ‘estrategia’ y ‘planeación’ son palabras sinónimas, en razón de que ambas implican conocer en dónde estamos y tener claro hacia dónde vamos, para en función de ello establecer una serie de tácticas, recursos, canales e indicadores que nos conduzcan al logro de determinados objetivos que nos mueven.

Dicho esto, comencemos a explorar el ámbito de la gestión y planeación empresarial con miras a descubrir su rol dentro de la comunicación estratégica.

### 1.1 Gestión y planeación empresarial: perspectivas de análisis desde la comunicación

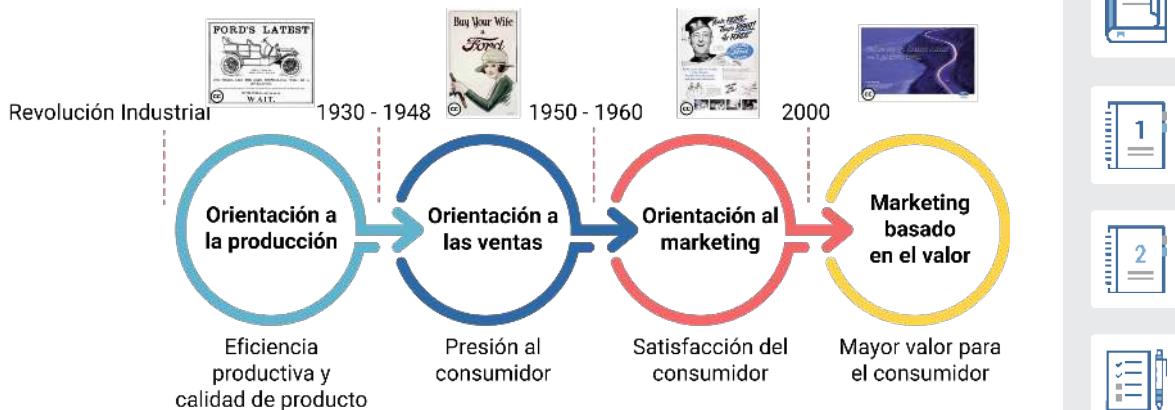
Para gestionar la comunicación en una empresa, es importante que primero comprendamos cuál es el modelo conceptual y operacional que prevalece en las empresas del siglo XXI, reconociendo que nos encontramos en una era post digital que ha redefinido su forma de actuar y de relacionarse con el entorno, con sus propios miembros y con la sociedad.

A lo largo de la historia de la humanidad, cada etapa trascendental a nivel social, cultural, económico, político, tecnológico o ambiental, genera un impacto directamente proporcional en la gestión empresarial, ya que las organizaciones deben —obligatoriamente— adaptarse o, en el mejor de los casos, prever y anticiparse a los nuevos comportamientos, necesidades y expectativas del entorno en el que desarrollan su actividad y en el que generan un impacto o por el que son impactadas mutuamente.

Para comprender en qué punto nos encontramos en este momento y cuál es el enfoque actual de las empresas (filosofía y orientación del negocio), observemos a continuación la Figura 1 y realicemos un breve recorrido por los cambios que han afrontado dentro del contexto sociocultural y con relación a las formas de actuar, pensar y comunicar que han tenido que ir evolucionando para perdurar en el tiempo (aunque antes del siglo XXI, como veremos en la imagen, la variable «comunicar» era desplazada por el acto de vender o publicitar de forma invasiva).

**Figura 1**

*Evolución de la filosofía y principios de marketing*



*Nota. Adaptado de Creación de valor y relaciones con el cliente: Una visión general del marketing (p. 35) [Ilustración], por Rodríguez-Ardura, I. y Ammetller, G., s.f., Editorial UOC, CC BY 4.0.*

Desde la Revolución Industrial, en 1760, hasta la década de 1920 aproximadamente, **las empresas se encontraban orientadas hacia la producción**; es decir, su modelo de negocio se centraba en generar la mayor cantidad posible de productos con la certeza de que todo lo fabricado sería absorbido por el mercado, en razón de que la demanda de los consumidores supera la capacidad productiva de todas ellas. Los consumidores no eran exigentes y tampoco tenían una variedad de productos diferenciados entre los que elegir, de forma que los procesos de venta eran relativamente fáciles e inmediatos, sin necesidad de recurrir a grandes técnicas de marketing.

En consecuencia, las empresas **centran sus esfuerzos de gestión en la eficiencia productiva y en la calidad del producto final**, primando la producción en serie y a gran escala de una gama limitada de productos, a fin de reducir costes. (Drucker, 2007; Porter, 1985).

Más tarde, a partir de la década de 1930, a causa de las consecuencias negativas de la Segunda Guerra Mundial, la capacidad adquisitiva de los consumidores se redujo, ocasionando que la oferta de productos exceda la demanda y que, por ende, **las empresas se orienten a las ventas**. Recurrieron

a **métodos agresivos de promoción**, centrados en los intereses aislados de las propias empresas, sin tomar en cuenta lo que los consumidores estaban demandando en ese momento. (Kotler & Keller, 2016; Levitt, 1960).

Una vez culminada la Segunda Guerra Mundial, a partir de 1950, aproximadamente, las empresas vuelcan sus esfuerzos de producción hacia los bienes y servicios de consumo, dejando en un segundo plano la fabricación de maquinaria. De esta forma, la oferta de productos se incrementó, los consumidores tenían una gama mucho más amplia y diversa de donde elegir y, en consecuencia, las decisiones de compra se empezaron a fundamentar en un proceso comparativo entre la calidad, el precio, la satisfacción de una necesidad y la logística que implicaba realizar la compra en sí misma. En ese momento, las **empresas empezaron a orientarse al marketing**, un enfoque que toma como centro del modelo de negocio al consumidor y la satisfacción de sus deseos y necesidades. (Kotler, 1980; Kotler & Keller, 2016; Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993).

De acuerdo a Rodríguez-Ardura y Ammetller (s.f.), la diferencia entre estas dos últimas filosofías de gestión empresarial reside en que, «mientras que las 'empresas orientadas a las ventas' se esfuerzan por vender todo lo que han producido, las 'empresas orientadas al *marketing*' producen aquello que se puede vender» (p. 40).

El incremento exponencial de medios de comunicación desde mediados de la década de los 70 y la revolución tecnológica que se produce a partir de la década de los 80, fuerza a las empresas a adaptarse a nuevas dinámicas, no solo de acción y gestión, sino de relación social. En ese momento de la historia, las empresas empiezan a dejar de lado su visión cortoplacista de ventas inmediatas a partir de la presión al consumidor que ya no surte efecto, para dar paso a una **visión de desarrollo de ventajas competitivas a largo plazo**, que incide no solo en la preferencia del consumidor de una empresa por sobre otras en determinado momento, sino en su fidelización para que esa elección sea reiterativa y no exista una fuga hacia otros competidores.

Advirtiendo la complejidad que esbozaba el mundo en la segunda mitad del siglo XX, es un hecho que las empresas comprendieron que no bastaba únicamente con hacer (producir en serie) y promocionar (publicitar de forma invasiva para vender). Lo que se necesitaba era dar a conocer los beneficios y ventajas de los productos o servicios de una empresa frente a los de la competencia, a través de los canales y formatos adecuados; para ello, surge esta orientación al marketing y lo que, en 1977, Joan Costa —comunicólogo, diseñador, investigador y metodólogo español— denominó por primera vez en el mundo como «integrar las comunicaciones de la empresa». El diseño, la publicidad, las relaciones públicas... pasaban a ser herramientas, técnicas o tácticas de una estrategia global de marketing y comunicación.

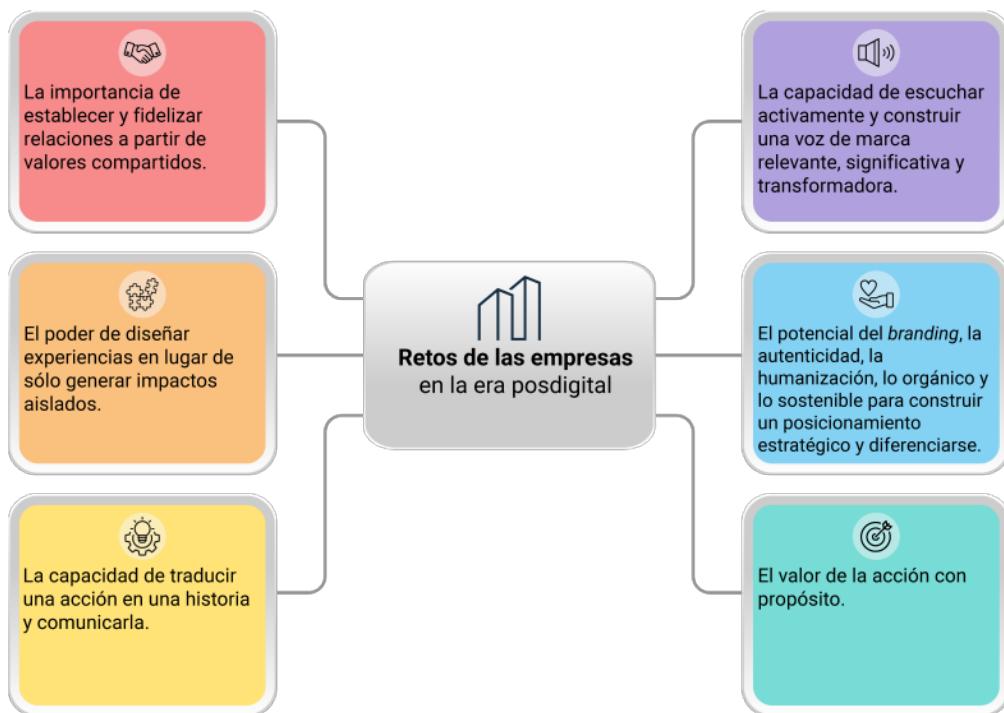
Viendo la luz el nuevo siglo XXI, las empresas evolucionan su **orientación a un marketing basado en el valor**, ya que el perfil del consumidor, a partir del 2001, se caracteriza por elegir productos y servicios que respondan a sus necesidades, pero que además, sean justos en términos de relación: precio, calidad e impacto social y medioambiental. Frente a estas nuevas características comportamentales, las empresas se ven en la necesidad de innovar y generar el 'valor agregado' que buscan los consumidores, creando experiencias de marca y relaciones mutuamente beneficiosas para la persona, la empresa y la sociedad y su entorno.

En este sentido, la Asociación Americana de Marketing (AMA, 2017) define al marketing como «la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, los clientes, los socios y la sociedad en general» (párr.2). Como vemos, las empresas empiezan a formalizar a la 'comunicación' como una variable de su gestión, al 'valor para el consumidor' como una característica indisociable de su oferta y la 'sociedad' como elemento decisario en los procesos de compra del consumidor porque su conciencia social y medioambiental se encuentra agudizada, de forma que el impacto positivo o negativo que tenga una empresa en el entorno es también un elemento preponderante en el momento de compra o de apoyo a sus iniciativas.

En el momento actual, luego de atravesar una pandemia que significó el asentamiento de la era postdigital, las empresas se encuentran **orientadas a un proceso de comunicación estratégica y un marketing emocional, relacional y experiencial**, reconociendo que el camino para ser sostenibles y rentables pasa por asumir los siguientes retos, que son, a su vez, los elementos que garantizan su aceptación y apoyo en los distintos públicos objetivos, no solo en los consumidores. (Ver Figura 2)

**Figura 2**

*Retos de las empresas en la era posdigital*



*Nota. Valarezo, A., 2021.*

En función de estos retos es que hoy en día las empresas se gestionan y, en consecuencia, como primer paso desarrollan un proceso de planeación estratégica, porque, como bien lo puntualiza Aljure (2015), «el único lugar en donde el éxito logrado sistemáticamente va primero que la planeación es en el diccionario» (p. 29).

## Espacio de lectura comprensiva



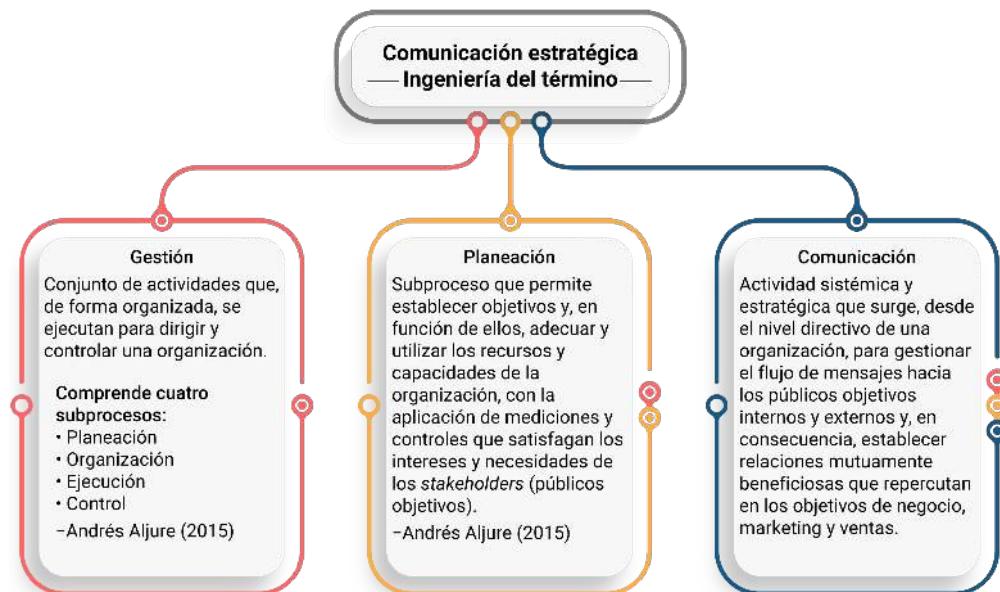
Para comprender estos dos términos (gestión y planeación), así como su rol dentro del campo de la comunicación estratégica, lo invito a leer las páginas 25-35 del capítulo I «Planeación estratégica» del libro «[El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración](#)», disponible en la plataforma de libros electrónicos «el libro», a la que puede acceder a través de nuestra biblioteca virtual UTPL.

¡Perfecto! Con la lectura que acaba de realizar, han quedado clasificados, de forma didáctica, los elementos que intervienen en la comunicación estratégica y que se constituyen en su raíz conceptual.

Para fortalecer los conocimientos adquiridos, revisemos juntos la Figura 3 en la que se condensan las ideas claves de cada elemento analizado:

**Figura 3**

*Elementos que intervienen en la gestión de la comunicación estratégica*



Nota. Valarezo, A., 2021.

Una vez analizados por separado estos elementos, estamos listos para unificar estas consideraciones y comprender que hablar de comunicación estratégica es referirnos a un **proceso de gestión de la comunicación en una empresa, a nivel interno y externo, comprendiendo que este requiere –ineludiblemente– de los subprocesos de planeación, organización, ejecución y control**

La comunicación de una empresa no puede ser comprendida desde otra perspectiva que no sea la planeación estratégica, en la medida en que para comunicar algo primero se debe reconocer la situación actual (*¿en dónde estamos?, ¿qué está sucediendo?, ¿cuál es el problema?, etc.*); luego, establecer los objetivos que buscamos alcanzar en determinado tiempo para generar notoriedad de marca, lograr conocimiento, comprensión y aceptación, persuadir, o, mejorar la imagen y reputación, y, finalmente, en función de esta visión, definir, de forma estratégica y creativa, las acciones que vamos a ejecutar para el logro de los objetivos, estableciendo los canales que se emplearán, las personas responsables, los tiempos que se requerirán y la inversión económica que implicarán. En palabras de Aljure (2015), la **planeación estratégica de la comunicación** es:

Un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación. (p. 77)



¡Importante! Antes de avanzar al siguiente tema y profundizar de lleno en la comunicación estratégica, es fundamental que comprendamos por qué la comunicación está compenetrada intrínsecamente en cualquier modelo de gestión empresarial.

Como hemos visto hasta el momento, la gestión implica planeación y la planeación es estrategia. Si seguimos jalando el hilo, encontraremos que la estrategia está ligada a la acción y la acción empresarial está conformada por dos partes: la acción factual (productora de realidad: hechos y efectos) y la acción comunicativa (productora de sentido y significado: mensajes y relaciones). Queda demostrado entonces que la comunicación está implícita en el ADN más auténtico de la gestión empresarial, ya que como bien precisa Costa (2012):

No hay gestión ni acción que no implique en sí misma comunicación. Del mismo modo, no podemos concebir ninguna acción comunicativa que no sea ella misma un instrumento de gestión y un modo de acción. (...) La comunicación es acción y la acción es comunicación. Todo comunica. Porque todo significa. (p. 45)

Por si queda alguna duda, las empresas son un sistema y funcionan como tal. Están integradas por diversos elementos humanos, recursos técnicos y activos intangibles, todos interrelacionados e interdependientes para el logro de un fin común. Desde esta visión sistémica, en la que las empresas conforman un sistema en sí mismas, pero también están abiertas a un sistema mayor: el entorno, que a su vez está integrado por personas, grupos y elementos tangibles e intangibles; se pone de manifiesto la 'interacción' permanente a la que está sujeta cualquier empresa a nivel interno y externo y «esta interacción es en esencia un proceso de comunicación y, como tal, requiere de una gestión profesional especializada» (Aljure, 2015, p. 41).

### ¡Vamos por más!



Comprendido entonces que la comunicación se encuentra estrechamente vinculada a la gestión empresarial, que de por sí es estratégica y eso implica planeación, avancemos ahora y profundicemos en torno a la comunicación estratégica y todas sus características en el siguiente apartado.

## 1.2 Comunicación estratégica: conceptualización, ámbitos y alcance

Al término de la década de los 70 y al inicio de los 80, cuando las empresas presentaban una orientación al *marketing*, la comunicación empieza a visibilizarse como un elemento de gestión transversal y comienza su auge. Se trataba de un nuevo constructo para las empresas que, si bien había estado presente desde sus orígenes por ser una parte indisociable de su 'acción', se constituía en un elemento que había sido invisible para los equipos directivos y que fue recién tomado en cuenta de forma reactiva cuando los mercados empezaron a saturarse con productos de consumo y servicios, otorgándole entonces un poder de decisión al consumidor. (Kotler & Keller, 2016).

Cuando la competitividad empresarial se agudizó, la revolución tecnológica dio sus primeros remezones, los medios de comunicación se proliferaron y los consumidores adoptaron un comportamiento que elimina su antiguo perfil de 'piloto automático' y revalorizar la funcionalidad y la calidad del producto a adquirir, las empresas comprendieron que necesitaban algo más que publicidad invasiva para crear valor, generar aceptación y lograr diferenciación.

En este contexto, se esboza el rol de la comunicación como actividad estratégica que, habiendo estado asociada a las relaciones públicas en su origen más antiguo durante la segunda mitad del siglo XIX, se definió como una «función directiva que trata de proyectar la identidad de las organizaciones en la esfera social mediante una estrategia de comunicación coordinada» (Sotelo, 2004, p. 53).

Con el pasar del tiempo, la comunicación estratégica en empresas fue comprendida desde una visión integral que cubre todos los puntos de contacto de una empresa, a nivel interno y externo. Es así que, se la concibió como una disciplina o ciencia que abarca un conjunto de técnicas y herramientas para transmitir todos los mensajes que surgen dentro de la propia empresa o desde ella hacia su entorno (Andrade, 2005). Esta visión —aunque más completa—, no termina por dilucidar el verdadero concepto, potencial y alcance de la comunicación estratégica, ya que pasa por alto un componente fundamental en el siglo XXI como es la bidireccionalidad a la que está sujeto cualquier

proceso de comunicación, más aún en una era post digital en la que el consumidor no solo ha levantado su voz para ser escuchado, sino que ha evolucionado a un rol de 'prosumidor', consumiendo y creando mensajes o contenidos de forma simultánea e inagotable.

Las concepciones originarias de la comunicación atienden al paradigma de Harold Lasswell que, en 1948, definió un **modelo de cinco preguntas claves para identificar y crear un acto de comunicación eficiente y eficaz**: ¿quién comunica?, ¿qué comunica?, ¿a quién?, ¿por qué canal o medios lo dice? y ¿con qué efectos? Más tarde, en 1954, Wilbur Schramm realiza dos aportes fundamentales sobre este modelo, que posteriormente se convertirían en aspectos claves para cualquier paradigma comunicacional:

- Otorga al receptor el mismo rol que el emisor, con lo que este está en la capacidad de decodificar, interpretar y codificar la información para enviar un nuevo mensaje. En este punto aparece el **feedback (retroalimentación inferida)** y se diluye la comprensión errada de la comunicación como un proceso unidireccional y rígido.
- Incluye un nuevo factor de influencia en el proceso de comunicación: el '**'campo de experiencia'**', con lo que se introduce la comprensión de la comunicación desde una perspectiva colectiva (es decir, lo que sucede hoy en día: una empresa hablándole a miles de personas) y refiere a una memoria común (de cultura, costumbres, valores, significados, experiencias, etc.), que mientras más compartida sea, más fluido, eficaz y oportuno será el proceso de comunicación y retroalimentación.

Los postulados de Lasswell y Schramm, adaptados a la revolución digital que vivimos y a las características sui géneris de la sociedad actual a nivel cultural, social, económico, político y ambiental, se consolidan en la base fundamental para la comprensión y gestión de la comunicación estratégica hoy en día.



## Espacio de lectura comprensiva



Preparado nuestro bagaje de conocimiento con estos antecedentes fundamentales de la comunicación estratégica, lo invito a leer las páginas 41-57 del capítulo II «Comunicación organizacional» del libro [«El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración»](#), a fin de que pueda profundizar en torno al concepto, ámbitos, función y alcance de este constructo empresarial.



¿Qué le pareció este recorrido general a través del mundo de la comunicación estratégica?

Con seguridad ha sido sumamente enriquecedor para tener una visión clara y cimentar el conocimiento teórico que lo preparará para aprender, en las próximas unidades, a elaborar y gestionar un plan de comunicación estratégica para una empresa agroindustrial.

Reforcemos juntos su aprendizaje a través de las siguientes reflexiones clave:

### • ¿Comunicación organizacional o comunicación estratégica?

Ninguna terminología está errada, siempre y cuando se comprenda que, independientemente de si va o no acompañada de los adjetivos 'organizacional', 'institucional', 'empresarial', etc., la comunicación es «estratégica» por antonomasia. Para fines de la presente guía, hemos optado por referirnos al proceso de gestión de la comunicación en una empresa como «comunicación estratégica», por dos razones principales:

- a. **Desde una perspectiva de pertinencia metodológica:** para proyectar el verdadero concepto de este constructo en el siglo XXI, que ineludiblemente debe ser abordado desde la dirección general y, a partir de ahí, filtrarse a través del sistema circulatorio de la empresa, para entonces gestionarse bajo una visión integral, transversal, coherente y

consistente que permita alcanzar los objetivos propios de comunicación y abonar al logro de los objetivos macro de negocio.

- b. **Desde una perspectiva pedagógica:** para evitar confusión con los tres ámbitos de la comunicación que propone Joan Costa (comunicación institucional, comunicación organizacional y comunicación mercadológica) y que son sólidamente considerados para el presente aprendizaje de la asignatura.

- **Definiríamos la comunicación estratégica como...**

El proceso estratégico y creativo de gestión (planeación, organización, ejecución y control) de la comunicación de una organización a nivel interno y externo, implicando para ello un conjunto de mensajes, técnicas, herramientas, canales, formatos e indicadores comunicacionales que se condensan en acciones que permiten generar, mantener o incrementar niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen en los distintos públicos objetivos para contribuir a la sostenibilidad y rentabilidad de una marca. (Merino Bobillo & Sánchez Valle, 2020).

- **La comunicación estratégica desde tres esferas: un análisis vital**

Las tres esferas o ámbitos de la comunicación propuestos como modelo de gestión por Joan Costa (ver Figura 4), tienen que ver con las áreas estratégicas y operativas de una empresa y con la segmentación ordenada de sus públicos objetivos en función de sus intereses o tipo de relación.

**Figura 4**

Los ámbitos de la comunicación



Nota. Adaptado de *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía* (p. 71) [Ilustración], por Costa, J., 2012, Grupo Editorial Design, CC BY 4.0.

Considerando estos ámbitos de la comunicación como modelo de gestión empresarial, se logra abordar la comunicación estratégica desde una perspectiva holística que cubre todas las dimensiones de la empresa y todos los públicos con los que se interrelaciona, no solo los consumidores. Su aplicación nos permite elevar la comunicación a un nivel de planificación directiva y a prever y garantizar que la información y los mensajes transmitidos a los *stakeholders*, resulten útiles, atractivos, pertinentes y oportunos, acorde a sus expectativas y necesidades.

• **Dibujando los lindes de la comunicación estratégica como acto de justicia**

«¡Aunque la comunicación está en todo, no lo es todo!», afirma Aljure (2015, p. 53). Y es que, como vimos en páginas anteriores, toda acción factual de una empresa tiene una acción comunicativa asociada, pero eso no quiere decir que todos los problemas o retos que se presenten podrán ser solucionados aisladamente desde la comunicación. Este constructo, muchas veces, es la

punta del iceberg, y por ende, para gestionarlo correctamente, siempre requerirá que la parte factual (los hechos y las acciones de las empresas) estén en coherencia con los mensajes y significados que transmitimos.

El pensamiento estratégico que demanda la comunicación en las empresas nos permitirá reconocer cuándo un problema puede ser solventado a través de una estrategia de comunicación, publicidad y marketing, y cuándo requerirá de la intervención de otras áreas internas (gestión del talento humano, finanzas, tecnologías de la información y comunicación, logística, etc.) para solventar el problema de raíz y luego comunicarlo. Si un producto no se vende porque no satisface del todo una necesidad del público objetivo, lo correcto no es invertir más tiempo, dinero y creatividad en acciones de comunicación que logren persuadir y convencer a la persona de adquirirlo. Lo correcto es invertir en el proceso de producción e innovación para optimizar el producto y que su venta sea una consecuencia de su presentación al mundo con sus atributos funcionales y sus significados emocionales.

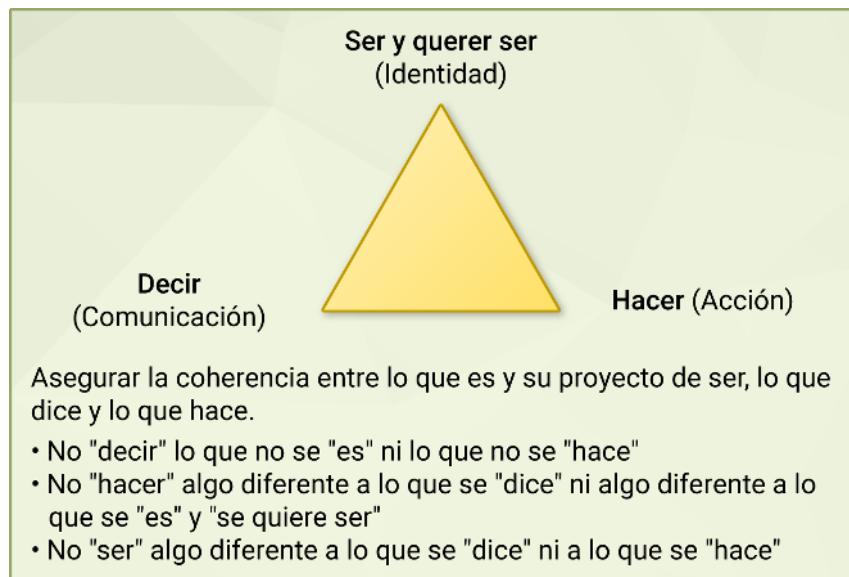
### **¡Tome nota!**

Para que un proceso de gestión de la comunicación sea exitoso, tenga el impacto buscado en los stakeholders y contribuya de forma contundente al logro de los objetivos empresariales, es indispensable que la empresa cuente con una coherencia organizacional; es decir, que su ser (identidad), hacer (acción) y decir (comunicación) se encuentren perfectamente alineados y, por ende, repercuten en la construcción de todos los activos intangibles que son tan preponderantes hoy por hoy para la construcción de un vínculo emocional sólido entre una marca y su público objetivo: transparencia, autenticidad, credibilidad, confianza y reputación. (Ver Figura 5)



**Figura 5**

*Elementos de la coherencia organizacional*



*Nota. Adaptado de El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración [Ilustración], por Aljure Saab, A., 2015, Editorial UOC, en Master DirCom. Los profesores tienen la palabra (p. 151) [Ilustración], por Costa, J., 2005, Grupo Editorial Design, CC BY 4.0.*



## ¡Vamos por más!



Hasta el momento, hemos recorrido ya la ingeniería de la comunicación estratégica como constructo, reconociendo que esta debe ser gestionada para crear valor y sobrellevar con éxito los nuevos retos de un mundo posdigital y una sociedad altamente humanizada. Por otra parte, hemos comprendido que no hay otra manera de abordarla que no sea desde un pensamiento estratégico y, en consecuencia, que demanda necesariamente de un proceso de planeación para que todas las acciones propuestas estén encaminadas hacia el logro de unos objetivos concretos. Y, finalmente, a hombros de gigantes, hemos profundizado en su concepto, alcance y ámbitos, considerando los modelos, criterios y postulados más pertinentes con relación al escenario actual que afrontamos en una época pospandemia.

Dicho esto, estamos listos para avanzar con el siguiente apartado en el que intentaremos esclarecer cuáles son las particularidades que la comunicación estratégica puede implicar dentro de los agronegocios o cualquier tipo de empresa agroindustrial. ¡Veamos!

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 2

##### Unidad 1. Planeación estratégica de la comunicación en empresas agroindustriales

###### 1.3 Características de la comunicación estratégica en empresas agroindustriales

El estudio y análisis de la comunicación estratégica dentro del sector agroindustrial debe empezar por clarificar de qué hablamos cuando referimos a un ‘agronegocio’ o ‘empresa agropecuaria’, a fin de reconocer qué *mar*

estamos *navegando* e identificar si lo aprendido hasta el momento sobre gestión de la comunicación organizacional tiene aplicabilidad en este contexto o si es necesario descubrir nuevas aristas.

Permitámonos entonces a recordar **qué es una ‘empresa’**. Generalmente, se define como un esfuerzo organizado para producir y vender bienes o servicios que son demandados por un grupo de consumidores y satisfacen sus necesidades, obteniendo a cambio de esta actividad comercial un rédito económico o ganancia.

Esta definición es perfectamente **aplicable en las empresas agroindustriales (agropecuarias o agronegocios)**, por cuanto representa su finalidad de producción y comercialización; sin embargo, debido a sus características singulares por trabajar con seres vivos y recursos naturales, se convierten en un escenario empresarial más complejo, incidiendo en ellas variables exógenas que las condicionan a afrontar una producción estacionaria (a causa de los ciclos biológicos), variable y perecedera (Guerra, 2002).

Para tener una comprensión más clara del contexto de las empresas agropecuarias y los agronegocios, revisemos a continuación dos aproximaciones a su definición:

#### **Empresa agropecuaria:**

Unidad de decisión que combina conocimiento (principalmente tecnología) e información, recursos naturales (tierra, agua, clima, vegetación y animales), recursos humanos y de capital para producir bienes, ya sean de origen animal o vegetal, o servicios, para un mercado determinado y dentro de una operación rentable y sostenible. (Guerra, 2002, p. 16)

#### **Agronegocio:**



Complejo agroempresarial que involucra: provisión de insumos, producción, procesamiento y distribución de productos agropecuarios, agroindustriales y alimenticios como una cadena integrada con interacción entre los agentes económicos intervenientes. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 1997, citado en Guerra, 2002, pp. 17-18).

Como vemos, ambos términos se enmarcan dentro de la definición de 'empresa'; por lo tanto, aunque cuenten con ciertas particularidades sensibles por estar vinculadas a la producción, distribución y comercialización de productos agropecuarios, forestales o biológicos en los que intervienen recursos naturales y seres vivos, su gestión está sujeta a los criterios generales que hemos revisado en los apartados anteriores en relación con la gestión empresarial y la comunicación estratégica.

Sin demandar de un análisis más profundo y recordando los ámbitos de la comunicación estratégica (institucional, organizacional y mercadológica), es evidente que su gestión está presente en las distintas etapas del proceso económico de este tipo de empresas, y no solo en la fase de comercialización.

Veamos entonces, a continuación, el rol que puede desempeñar la **comunicación estratégica en cada etapa del proceso económico de una empresa agroindustrial:**

#### **En la fase de selección:**

Una correcta gestión de la comunicación permite a las empresas agroindustriales **captar proveedores o generar alianzas estratégicas con personas y entidades que comparten su filosofía institucional, sus valores y su propósito de marca**, siendo capaces entonces de ofertar productos y servicios que, de principio a fin, cumplen la promesa de su marca, con transparencia, coherencia y consistencia que redundan en credibilidad, aceptación y reputación.

Adicional a ello, es importante recordar que la comunicación atraviesa transversal e integralmente la estructura de la empresa y su modelo de negocio, por ello, su rol comenzará cuando ejerce cualquier tipo de acción desde cualquiera de sus dimensiones. En este contexto, la comunicación estará presente también en esta fase —y en todas las que vienen— por medio de la comunicación interna con los integrantes de la empresa, ya sean directivos o colaboradores, para lograr **conocimiento y comprensión de lo que la empresa está por crear con su participación activa**.

- **En la fase de producción:**

La comunicación será relevante, a nivel interno, para **generar comprensión y trasladar de forma eficiente y eficaz el know how de la empresa** a sus colaboradores y garantizar así procesos de producción con la calidad que representa a su marca.

Asimismo, cumplirá un rol estratégico en el **desarrollo de espacios colaborativos de ideación e innovación** entre sus colaboradores para optimizar sus procesos de producción, pero estos espacios también podrán ser promovidos a nivel externo como **iniciativas de cocreación con los consumidores potenciales**, que además de representar una ventaja invaluable para la empresa por anticipar y garantizar —de cierta forma— los niveles de aceptación y compra efectiva de sus productos y servicios, supone también un beneficio funcional, emocional y simbólico para el público objetivo por representar un ‘valor agregado’ al producto que satisfará sus necesidades de forma precisa.

- **En la fase de distribución y comercialización:**

En este punto, la comunicación cumple un rol preponderante para fortalecer las acciones paralelas que se estén desarrollando en la empresa desde la función de marketing y ventas, contribuyendo en el proceso de promoción de los productos y servicios a través de la **construcción y ejecución de una estrategia global de comunicación** que se verá plasmada en un plan estratégico.

Las acciones de comunicación ejecutadas permitirán que determinado producto o servicio agroindustrial sea **conocido por el target principal de la marca** y se posicione en su mente y corazón, para que, en consecuencia, lo adquiera, consuma y refiera.

El desempeño de la comunicación será fundamental para **humanizar la marca; difundir la propuesta única de valor que encierra el producto y las razones que existen para confiar en esa promesa; establecer una conexión emocional con el público objetivo y aportar**, desde sus ámbitos de competencia, **a la construcción de una verdadera experiencia de marca que atraiga** (capte nuevos consumidores potenciales), **convierta** (logre que el público objetivo de la marca pase a ser cliente y consumidor activo) y **fidelice** (retenga a los consumidores actuales y los recompense con beneficios exclusivos para que se conviertan en consumidores permanentes que refieren a la marca de forma voluntaria).

En la fase de distribución, la comunicación adquiere un papel estelar para **garantizar que el 'viaje' que realice el producto o servicio, desde la empresa hasta el consumidor, se dé en términos de comprensión mutua** entre todas las partes (empresa, intermediarios y consumidor final), con total claridad, en tiempo real y de forma oportuna, reduciendo fricciones y estimulando la confianza y credibilidad en la marca.

- **En la fase de consumo:**

Cuando el producto o servicio llega al público objetivo, es responsabilidad de la empresa **continuar gestionando un proceso de comunicación bidireccional**, fluido, claro, coherente, consistente y en tiempo real, que **solviente las posibles inquietudes, quejas o reclamos** que surjan; que **refuerce los beneficios que aporta** el producto/servicio a la vida del consumidor; o, que **escuche, agradezca y comparta las referencias positivas** que el consumidor pueda emitir sobre su experiencia de consumo o uso. Esto abonará a la relación y vínculo emocional que día a día se

construye entre la marca y el público objetivo para fidelizar y lograr que reitere su compra en nuestra empresa, ya sea del mismo producto/servicio o de otro que se encuentre dentro de nuestra oferta y modelo de negocio.

Esta etapa es propicia también para aprovechar la apertura y receptividad que los consumidores han tenido con los productos de la marca y **difundir, simultáneamente, otros proyectos, acciones o iniciativas** que esté impulsando la empresa y que se vinculen con el sistema de valores del público objetivo.

Bien, hasta aquí hemos profundizado de forma general en cuál sería el rol que adopta la comunicación estratégica dentro del proceso económico de una empresa agropecuaria o un agronegocio, pero como hemos aprendido en el apartado anterior, la función de la comunicación se filtra a través del sistema circulatorio de la empresa y cubre cada una de las dimensiones en las que tiene contacto con sus distintos públicos objetivos y el entorno.

Desde esta perspectiva, se pone de manifiesto un **atributo fundamental de la comunicación estratégica en empresas agroindustriales**, que bien podría representar una obligación ineludible si aspiran a consolidarse en entidades éticas, responsables, empáticas, sustentables y, por supuesto, rentables.

Resulta que la rentabilidad económica de una empresa se encuentra hoy estrechamente vinculada con los atributos intangibles que logre gestionar con éxito para conectar con los intereses, necesidades y expectativas de un público objetivo que se ha vuelto más humano y se caracteriza por una conciencia social altamente agudizada.

Se trata de que, más allá de que este tipo de empresas pueda gestionar estratégicamente su comunicación para el logro de sus objetivos empresariales, **en ellas reside el poder de construir marcas sólidas que revalorizan la agropecuaria y los agronegocios** como los sectores económicos que generan más empleo, que aportan a la seguridad y soberanía alimentaria, que inciden en el desarrollo sostenible de los países y que dinamizan las economías rurales del mundo, especialmente de los países en subdesarrollo.

**Ejecutar acciones de comunicación para aportar al posicionamiento de su sector en el mercado**, es una estrategia en sí misma que formaría parte del Plan General de Comunicación de la empresa agroindustrial, a pesar de no estar enfocada en generar conocimiento, entendimiento, notoriedad o imagen de la marca con sus proyectos, iniciativas o productos/servicios.

Este análisis se ve fortalecido con lo que Julca y Fava (2010) denominan '**información técnico-sectorial**' y lo postulan como **elemento preponderante y sui géneris de la comunicación en este tipo de empresas**. Consiste en que las empresas generen estudios, datos e información sobre el estado de su sector, sus retos y avances, a fin de aportar al entorno data de valor que visibilice el potencial de la agroindustria en el desarrollo de los países y que contribuya a la ejecución de nuevos proyectos por parte de otras instituciones o a la implementación de políticas públicas por parte de entidades gubernamentales.

De este modo, los autores en mención precisando que este elemento «fortalece la posición de una organización agroindustrial como ente técnico y especializado, a través de la producción de informaciones sistematizadas, relevantes en las actividades de otros agentes del sector (gobierno, inversionistas, centros de investigación, etc.)» (Julca y Fava, 2010, p. 343).

### **¡Profundicemos con un caso de estudio!**

Llegados a este punto, no queda duda de que la comunicación estratégica cumple un rol fundamental para la sostenibilidad y rentabilidad de las empresas agroindustriales desde cualquier perspectiva en la que se analicen. Para fortalecer nuestro aprendizaje sobre este constructo, específicamente dentro del sector de las empresas agropecuarias y los agronegocios, lo invito a desarrollar la siguiente actividad de aprendizaje recomendada, que le permitirá vislumbrar –desde un caso de estudio real– las múltiples acciones que se pueden desplegar como parte de una valiosa gestión de la comunicación estratégica en este tipo de empresas para contribuir al logro de sus objetivos institucionales y de negocio.



## 1.4 Planear la comunicación empieza por analizar el entorno y construir una estrategia de marca

A la hora de diseñar un plan de comunicación para una empresa agroindustrial, es imprescindible primero invertir parte de nuestro tiempo en analizar y reconocer cuál es el contexto interno y externo en el que se ejecutarán las estrategias y tácticas de comunicación, porque como ya hemos aprendido en esta unidad, para poder gestionar la comunicación y contribuir al logro de determinados objetivos de negocio, es necesario identificar cuál es la situación actual en la que nos movemos (*¿en dónde estamos?*) y, en función de ella, determinar, por una parte, los objetivos de comunicación que nos conduzcan a la situación deseada (*¿hacia dónde vamos?*) y, por otra, las estrategias y tácticas de comunicación que nos permitirán llegar a esas metas (*¿qué y cómo lo hacemos?*).

Pero más allá de esto, buscando ir a la raíz de la situación o el problema, para que nuestro plan de comunicación esté verdaderamente alineado a las necesidades y expectativas de una empresa y representa un aporte relevante y significativo para su proceso de gestión empresarial, es necesario que tengamos claro un aspecto más: cuál es su estrategia de negocio y cuál es su estrategia de marca, porque son estas dos directrices estratégicas las que en un plan de comunicación efectivo buscará poner en valor como esencia de cada una de sus actuaciones.

Desde esta perspectiva, antes de aprender a establecer nuestros objetivos de comunicación medible y a crear nuestras estrategias y tácticas como líneas de actuación, nos centraremos en el estudio de estos dos elementos determinantes en el éxito de una buena estrategia global de comunicación: el análisis del contexto empresarial a nivel interno y externo, y, la construcción de una estrategia de marca.

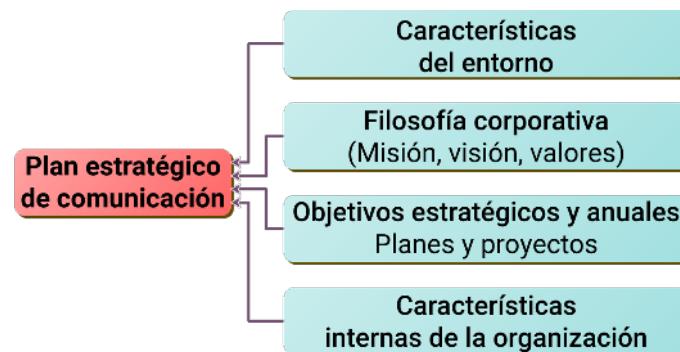
Después de todo, como lo precisa Aljure (2015): «Un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y visión»; por ello, es sumamente



relevante que desde un inicio nos preocupemos por conocer y comprender a cabalidad las características y particularidades de la empresa y su entorno. (Ver Figura 6)

**Figura 6**

*Elementos informativos para plantear un plan estratégico de comunicación*



Nota. Adaptado de *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración [Ilustración]*, por Aljure Saab, A., en Master DirCom. Los profesores tienen la palabra (p. 145), por Costa, J., 2005, Grupo Editorial Design, CC BY 4.0.

Estudiemos a continuación entonces cómo podemos mimetizar con la esencia de una empresa para que nuestro plan de comunicación responda, no solo con estrategia y creatividad, sino también con pertinencia y eficacia, a los retos específicos que ella asuma de forma particular.

#### **1.4.1 Análisis del contexto empresarial y diagnóstico de comunicación**

Para conocer íntegramente la empresa en la que gestionaremos su comunicación estratégica y estar en la capacidad de responder la pregunta básica «¿en dónde estamos?», lo que corresponde es que realicemos un análisis de su contexto a nivel interno y externo, a partir de la identificación y comprensión de las variables que ejercen mayor influencia en su proceso económico, modelo de comunicación y actividad empresarial en general.

Con el bagaje de conocimiento e información que deviene de este análisis, podremos desarrollar un ejercicio de síntesis y elaborar una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para con ello concretar el diagnóstico de la empresa y conocer su situación actual.

No existe un listado rígido de las variables externas e internas que se deben considerar en el análisis y diagnóstico del contexto empresarial; se trata más bien de un proceso flexible en función del razonamiento crítico- valorativo por parte del profesional o equipo que esté iniciando un proceso de planeación estratégica de la comunicación, para que se examinen las variables que ejercen influencia real, positiva o negativa, en la empresa.

A continuación, en la siguiente infografía, encontrará, a manera de lineamiento orientativo, algunas variables que se pueden considerar en esta etapa de análisis:

### Variables referenciales para analizar el contexto empresarial

#### **Espacio de lectura comprensiva**



Para profundizar su conocimiento en torno a las variables que se pueden considerar para el desarrollo de un análisis del contexto empresarial, lo invito a leer las páginas 113-125 del capítulo V «Etapa 1: el análisis de la situación» del libro «[El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración](#)», en donde encontrará una guía detallada sobre este tema.

#### **¡Importante!**



Recuerde que las variables que se consideren para el análisis del contexto empresarial, deben ser seleccionadas con pensamiento estratégico, a fin de que no se constituyan en ruido informativo para el objetivo principal que nos mueve: planear y ejecutar un plan de comunicación para nuestra empresa agroindustrial.

Las variables seleccionadas deben aportar información relevante para el planteamiento de nuestros objetivos, estrategias y tácticas de comunicación y, en ningún caso, la etapa de diagnóstico debe convertirse en una barrera que nos impida avanzar con ritmo en la gestión propia de la comunicación.

Toda la información y los datos que se requieren para analizar estas variables, se pueden obtener a través de distintas técnicas de investigación cualitativa o cuantitativa, entre ellas:

- Observación directa *in situ*.
- Revisión de documentos, informes, planes o balances organizacionales previamente elaborados y que reposan en el archivo de la empresa.
- Desarrollo de entrevistas o *focus groups* con actores estratégicos.
- Aplicación de encuestas a grupos masivos.
- Análisis de *rankings*
- Consulta de informes estadísticos de entidades públicas que presentan datos económicos, ambientales, sociodemográficos o psicográficos sobre un país o distintos sectores específicos. En el caso de Ecuador, por ejemplo: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador – INEC; PRO Ecuador; Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca; etc.).

No olvide que es sumamente importante que, como parte del análisis del contexto empresarial, **identifique, observe y estudie variables directamente relacionadas con la gestión de la comunicación**. En la lectura comprensiva que acabamos de realizar, se presenta una **lista de las variables comunicacionales que podríamos analizar en la empresa**, como por ejemplo: la existencia de una política general de comunicación o de planes subordinados de comunicación para distintos proyectos, iniciativas, productos o servicios; el flujo de información y la cultura organizacional en torno a la forma de comunicarse; los canales de comunicación existentes y sus fines; el modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis; el uso de un manual de identidad; la gestión de *publicity* (impactos gratuitos de noticias en medios de comunicación); entre muchas más.



## Espacio de lectura comprensiva



Finalmente, para concluir el aprendizaje de este tema, lo invito a revisar un plan de comunicación de una empresa en donde aprenderá a sintetizar el análisis del contexto empresarial y el diagnóstico de comunicación por medio de una matriz FODA, estableciendo criterios sólidos que contribuyan a una priorización de las variables que son relevantes para la orientación de nuestro plan de comunicación estratégico.

### Reflexionemos...

Después de esta lectura con seguridad ha solventado todas sus inquietudes sobre la elaboración de una matriz FODA como herramienta para condensar nuestro análisis del contexto empresarial a nivel interno y externo.

Recuerde que las fortalezas y debilidades (F y D) son aspectos que pertenecen al contexto interno de la empresa agroindustrial; mientras que, las oportunidades y amenazas (O y A) corresponden a los aspectos exógenos del entorno en el que se desarrolla la misma.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades:

1. Remítase al artículo denominado «[Estrategias de comunicación institucional en organizaciones agroindustriales: caso UNICA](#)» y lea **comprensivamente las páginas 338-343**, en donde se aborda el caso de estudio de la Asociación de la Industria de la Caña de Azúcar (UNICA, por sus siglas en portugués), la mayor organización representativa del sector del azúcar y el bioetanol en Brasil.
2. A continuación, analice los siguientes aspectos relacionados con la gestión estratégica de la comunicación en esta entidad y extraiga sus

respuestas y conclusiones más importantes en su cuaderno de estudio o en un documento de Word independiente:

- a. ¿Cuáles son las acciones de comunicación estratégica que identifica en el caso de estudio «UNICA»? Mencione por lo menos cinco.
- b. ¿Cuál es la estrategia global y acciones de comunicación que UNICA emplea para contribuir al posicionamiento de su sector o categoría en el mercado?
- c. ¿En qué acciones de comunicación se evidencia el elemento que Julca y Fava (2010) denominan ‘información técnico-sectorial’?

Recuerde, el objetivo de la presente actividad es fortalecer los conocimientos adquiridos en su proceso de autoaprendizaje a lo largo de los apartados 1.1., 1.2. y 1.3. En este sentido, si bien no se trata de una actividad evaluada, el análisis y reflexión de este caso de estudio contribuirá notablemente a la interiorización y aplicación de los temas que hemos venido abordando en torno a la comunicación estratégica en empresas del sector agroindustrial específicamente.



## Semana 3

### Unidad 1. Planeación estratégica de la comunicación en empresas agroindustriales

**1.4 Planear la comunicación empieza por analizar el entorno y construir una estrategia de marca**

#### **1.4.2 Construcción de una estrategia de marca**

A pesar de encontrarnos al término de la Unidad 1, las líneas que estamos próximos a leer e interiorizar, constituyen, por mucho, el punto más importante previo al inicio de nuestra gestión de la comunicación, porque resulta ser que la 'marca' es el activo intangible más importante, significativo y atractivo con el que cuenta cualquier empresa —si es que logra construirla—.

Como recordará, cuando profundizamos en torno a la gestión y planeación empresarial, Aljure (2015) nos mencionaba:

Cuando una organización realiza por primera vez un proceso de planeación estratégica, debe en consecuencia definir también por primera vez su misión, visión y valores, lo cual se constituye en la decisión estratégica de más largo plazo. Además de esto, debe definir, como es lógico, los objetivos estratégicos, los planes y las metas de mediano y corto plazo. (p. 33)

Pues bien, lo que Aljure menciona se puede condensar en lo que se denomina '**estrategia de negocio**': una planificación estratégica de la empresa para la consecución de determinados objetivos de negocio que generalmente apuntan hacia la obtención de un rendimiento económico superior al actual. Se trata de una declaración formal de la filosofía y cultura empresarial, del modelo de negocio y la oferta de productos o servicios, del proceso económico a seguir, de los recursos humanos, económicos y de tiempo de los que se dispondrá,



entre otros aspectos que, articulados de forma armoniosa, se estima que permitan el logro de los objetivos en mención. La estrategia de negocio responde a los intereses propios de la empresa.

Por su parte, la '**estrategia de marca**' otorga significado a la estrategia de negocio, interpretando su visión y misión en términos relevantes y significativos para el público objetivo. De esta forma, la estrategia de marca se remite a indagar en el ADN de la empresa y descubrir sus atributos más auténticos para ponerlos en valor frente a las necesidades, intereses y expectativas de sus distintos *stakeholders* (consumidores, proveedores, aliados estratégicos, accionistas, empleados, etc.), definiendo así su propósito, su identidad visual, verbal y auditiva, los beneficios que produce y los territorios en los que puede aportar con su conocimiento y *expertise*, a fin de generar cercanía, confianza, predisposición, aceptación, preferencia y fidelidad, factores que hoy en día redunda, sin lugar a dudas, en la obtención de sólidos ingresos económicos de forma sostenible en el tiempo.

Para construir una estrategia de marca, comprendamos primero qué es una marca. De acuerdo a la AMA (2017):

Una marca es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica los bienes o servicios de un vendedor como distintos de los otros vendedores.

Los estándares de marca ISO añaden que una marca 'es un activo intangible' que tiene la intención de crear 'ímagenes y asociaciones distintivas en la mente de las partes interesadas, generando así beneficios/valores económicos'. (párr. 4)

Como vemos, esta definición da cuenta de lo que es una marca en realidad: un nombre y un identificativo visual, ¡sí!... pero más allá de eso es un nombre y un identificativo visual cargado de significados, valores y emociones que representan la forma de ser, actuar y hablar de una empresa y todos los productos, servicios o iniciativas que lidere.

De esta forma, construir una estrategia de marca consiste en:

Formular una **proposición de valor** que debe derivar de la visión y estrategia de negocio, estar fundamentada en la identidad, competencias, habilidades y cultura de la empresa, y remitir a la experiencia que la empresa puede ofrecer a sus clientes y al valor social que aporta a la comunidad. (Summa Branding, 2021, párr. 30)

En otras palabras, la estrategia de marca se condensa en la **definición clara, coherente y consistente de un universo de siete elementos claves** (ver Figura 7) que actúan como núcleo y motor del accionar de cualquier empresa, contribuyendo a que:

- La estrategia de negocio sea comprendida por los públicos objetivos como significativa y transformadora para el entorno en beneficio de la sociedad.
- Los productos y servicios de la empresa tengan un valor agregado para el público objetivo y sean considerados como primera opción, en función de sus atributos funcionales pero, ante todo, de una conexión emocional previamente consolidada.
- Todas las decisiones estratégicas, acciones tácticas y comportamientos de la empresa se encuentran articulados y guiados por un mismo propósito que promueva su crecimiento y expansión con sentido.
- La comunicación interna y externa de la empresa, refleja su esencia, sus valores y su propósito, asentándose sobre mensajes coherentes y auténticos, canales pertinentes y formatos innovadores, que juntos establezcan un vínculo emocional sólido con los públicos objetivos.

**Figura 7**

*Elementos preponderantes en la construcción de una estrategia de marca*



Nota. Valarezo, A., 2021.



Para comprender cada uno de los elementos que se detallan en la Figura 7 (propósito, valores, identidad, target, beneficios, territorios y posicionamiento), lo invito a que lea e interiorice el contenido del siguiente módulo didáctico que he elaborado para usted:

[Elementos clave para la construcción de una estrategia de marca](#)



Una vez ha interiorizado el concepto y la forma metodológica de identificar o definir cada uno de los elementos de una estrategia de marca, e, incluso, ha podido estudiar diversos ejemplos propuestos para marcas del sector agroindustrial y de los agronegocios, está preparado para iniciar el diseño de un plan de comunicación pertinente, eficiente y eficaz, tomando en cuenta dos factores ineludibles como punto de arranque: por una parte, las particularidades de la situación actual de la empresa que son visibles para usted a través del análisis del contexto empresarial, y, por otra, la estrategia de marca que inspira cada una de las acciones de la empresa y que usted deberá poner en valor ante los públicos objetivos por medio de las distintas estrategias y tácticas de comunicación que planifique, ejecute y controle.

En este apartado, dentro de los elementos de la estrategia de marca, nos hemos concentrado en **identificar y definir con cuidado el perfil del público, consumidor o target de los productos o servicios de la empresa**, en donde es importante considerar, más que características demográficas, **variables psicográficas** que refieran al estilo de vida, comportamiento, valores, actitudes, sentimientos, deseos y necesidades de las personas o empresas. Encontrándonos en una época en la que la sociedad se ha 'humanizado' y la competitividad por aspectos racionales es cada vez más improbable, son estos rasgos psicográficos los que nos dan la oportunidad de generar conexiones entre las marcas y sus públicos objetivos, aspirando a establecer relaciones sólidas y experiencias memorables.



### Espacio de lectura comprensiva

Para profundizar en torno al reconocimiento y segmentación de los consumidores de nuestra marca, lo invito a revisar el siguiente blog: «[Stakeholders: qué son y cuál es su impacto en las empresas](#)»

## Repasemos



La lectura comprensiva de estas páginas nos ha permitido reconocer con mayor claridad los criterios de segmentación de nuestro mercado o nicho de consumidores como parte de los públicos objetivos de una empresa.

Realizar una correcta segmentación del mercado y reconocer, a través de este proceso de investigación y análisis, **cómo es, en dónde está y cómo se comporta nuestro consumidor**, nos permite adaptar con pertinencia y eficacia nuestras estrategias y tácticas de comunicación para que nuestro mensaje de marca tenga receptividad, aceptación e impacto, logrando que este público objetivo, realice una acción favorable para la empresa a cambio del valor que le estamos entregando, más allá de los beneficios funcionales de nuestro producto o servicio.

Es importante tener en cuenta que en ocasiones, dependiendo de la situación de la empresa y de su proceso económico o modelo de negocio, un plan de comunicación no siempre se debe dirigir al consumidor como tal, sino a los **prescriptores o a quienes, si bien no consumen directamente el producto, lo proveen al consumidor final**. En el caso de la leche para bebés, los esfuerzos de comunicación deben dirigirse tanto a los prescriptores (pediatras) como a los compradores finales (padres de familia).

El reconocimiento de las características y cualidades del *target* principal de una marca, es una actividad que demanda escucha activa en el presente, mucho dinamismo y visión prospectiva, a fin de reconocer la cultura que coexisten e influye en él, las nuevas tendencias que se asoman vertiginosamente en el mundo y el comportamiento auténtico y *sui géneris* de este grupo de personas que va cambiando conforme crecen y acumulan nuevas experiencias o adquieren nuevas costumbres, anhelos e intereses.

Se destaca también la **importancia de dirigirse a un «nicho de mercado»**, aquel segmento más pequeño o mediano de consumidores que comparten características homogéneas a partir de sus características sociodemográficas, pero, ante todo, por sus características psicográficas: estilo de vida, valores, comportamientos, hobbies, subculturas, etc.

Identificar y dirigirse a un nicho de mercado le otorga una ventaja competitiva relevante a la empresa, porque empieza a construir una marca «que es percibida por los consumidores del segmento como 'hecha para ellos'» (Martínez, 2017, citado en Cervera, 2018), redundando esto en la construcción de una comunidad de personas que apoyan a la empresa en todas sus iniciativas, se convierten en sus consumidores recurrentes y en sus mejores embajadores de marca, refiriendo experiencias positivas y recomendando sus productos o servicios con su entorno más cercano.

Centrarse en un nicho de mercado le otorga a la empresa la posibilidad de ser auténtica y establecer una conexión emocional sólida con un grupo de personas que comparten sus valores y su propósito, y que puede llegar a ser inmenso e infinito, porque un nicho de mercado correctamente identificado es como un iceberg: creemos que es solo la punta, pero debajo hay un extenso grupo de personas que se identifican con él.



Como hemos enfatizado, una empresa tiene más de un público objetivo, así que en la Unidad 3 de la presente asignatura profundizaremos en torno a la identificación de todos estos grupos de interés, desde una perspectiva integral y transversal, a fin de cubrir el ámbito interno y externo de nuestra empresa agroindustrial.



## Semana 4

### Unidad 1. Planeación estratégica de la comunicación en empresas agroindustriales

#### **1.5 Claves fundamentales de la planeación en comunicación**

La comunicación, como proceso empresarial, demanda de ser planeada, organizada, ejecutada y evaluada. Cuando seguimos estos pasos de forma sistemática y cíclica, hablamos de una 'gestión' de la comunicación.

Como hemos estudiado hasta el momento, para dar el primer paso de esta secuencia de fases articuladas e introducirnos en la planeación de la comunicación, es importante que primero realicemos un análisis del entorno interno y externo de la empresa, a fin de saber en qué situación nos encontramos y cuáles son los retos que debemos afrontar o los problemas que necesitamos resolver. Con este bagaje de información, adicional a la interiorización de la estrategia de marca, estaremos listos para comenzar a planear nuestros objetivos, estrategias y tácticas de comunicación con criterio, visión estratégica y un sólido componente de innovación y creatividad.

Desde los primeros postulados de John Marston en 1963, a través de su obra académica «*The nature of public relations*», esta acción se refiere a un proceso de investigación que es parte del primer modelo formal de gestión de la comunicación estratégica, conocido como 'Método RACE': *research* (investigación), *action* (planificación), *communication* (ejecución) y *evaluation* (evaluación).

De acuerdo a Cokeley (2007, citado en *National School Public Relations Association*, s.f.), la fase de investigación en comunicación incluye cuatro componentes: primero, recopilar la información sistemáticamente; segundo, describir y comprender la situación; tercero, comprobar hipótesis sobre los públicos objetivos y sus percepciones; y, cuarto, determinar los resultados en torno a los que se deberán plantear soluciones.

Teniendo en cuenta estos componentes de la investigación, se cimenta una base sólida para la planeación estratégica de la comunicación, la misma que es importante que se desarrolle desde un enfoque integral 360°, cubriendo todos los campos de la Comunicación, el *Marketing* y la Publicidad, y de forma transversal a todas las dimensiones o frentes de la empresa con cada uno de sus públicos objetivos. La planeación de la comunicación demanda de un pensamiento estratégico, innovador, expansivo y prospectivo. No debe ser, en ningún caso, reactivo o conformista, sino, ante todo, valiente.

Para que una empresa destaque por sobre sus competidores dentro de un mercado global y saturado, es necesario planificar con ingenio cada una de sus acciones y, como sabemos, cada acción tiene una parte factual y otra parte comunicativa. Entonces, para asumir con éxito este **proceso de planeación**, revisemos a continuación **tres claves a tomar en cuenta**:

## 1. Toda planeación tiene como base fundamental la identidad institucional

Lo primero a considerar es que «la identidad de la empresa es la suma de seis vectores identitarios» (Costa, 2012, p. 126): verbal, visual, cultural, objetual, ambiental y comunicacional; los mismos que deben vivirse e integrarse para crear una cultura que construya imagen y reputación de marca. Veamos brevemente de qué trata cada uno:

- La **identidad cultural** es la conducta de una empresa frente a los públicos objetivos; es decir, se trata de todos sus atributos, valores, personalidad y estilo que se ponen de manifiesto de forma íntegra en su *ser, hacer y decir*.
- La **identidad verbal** es el conjunto o sistema de signos que caracterizan a una empresa, siendo el principal, el signo lingüístico. El nombre de la marca es un claro ejemplo de esta identidad.
- La **identidad visual** comprende todas las producciones y manifestaciones visuales de la empresa, como los logos, los símbolos, las fotografías y los colores; es decir, refiere a toda su gestión del diseño para mensajes visuales o audiovisuales, ya sea en soportes físicos o digitales.



- La **identidad objetual** refiere a la personalidad de la empresa que se puede asociar y plasmar en los propios productos que fabrica y vende, ya que los mismos son identificables por su forma, estilo y estética, sin dar lugar a pensar que pudieran ser originarios de otra marca.
- La **identidad ambiental** engloba toda la realidad arquitectónica de una empresa o también conocida como 'arquitectura corporativa'. Se trata de la personalidad de la empresa que se plasma en todos sus lugares físicos como puntos de contacto con el público objetivo y que genera una experiencia multisensorial. Entre estos lugares pueden encontrarse: el edificio o local que funciona como tienda principal, los lugares que actúan como sucursales de la empresa y pop-ups, etc.
- La **identidad comunicacional** abarca todos los mensajes que emite la empresa para informar, persuadir, atraer, inspirar o vender, así como la manera de relacionarse que mantiene con los públicos objetivos, en donde, ineludiblemente, se pone de manifiesto la personalidad y el estilo de la propia marca.

Saber quién es y qué hace la empresa, así como conocer el contexto en el que se desenvuelve a nivel interno y externo, es lo que nos permitirá liderar una planeación de la comunicación auténtica, pertinente, efectiva y transformadora.

## 2. Planificar permite generar coherencia y consistencia en los tres discursos de una empresa

Sabemos ya que es básico que la empresa mantenga una coherencia sólida entre su ser, hacer y decir, puesto que de lo contrario no será capaz de establecer relaciones perdurables con el público objetivo que inciden en su rentabilidad económica.

En esta línea, Costa (2012) nos habla de tres tipos de discurso sobre los que las empresas deben ser conscientes y trabajar en su alineación con congruencia: el **discurso motivante**, que es el empleado en la publicidad para persuadir y vender; el **discurso informativo**, que es el empleado para argumentar y construir reputación corporativa, y, el **discurso real**, que es el

lenguaje de los hechos, es decir, el que finalmente confirma o desmiente percepciones del público objetivo sobre la marca y sus productos, servicios e iniciativas.

### 3. Planeación y cultura de prevención como antídoto para crisis empresariales

Estamos de acuerdo en que *más vale prevenir antes que lamentar*. La planificación de la comunicación nos permite hacer vida de este refrán y obtener grandes beneficios a cambio, y es que, si bien siempre habrá problemas o crisis inesperadas, tener una cultura de prevención dota a la empresa de recursos —el más valioso quizás: tiempo— para que, en lo posible, su capacidad de respuesta no se desborde y pueda responder a los problemas que se van presentando con un grado de improvisación compatible con la visión que asentó en un plan de crisis y comunicación.

Costa (2012), sostiene que «una cultura de comunicación bien asentada tiene el mejor antídoto a una crisis en la previsión y la proacción». Pero es importante recordar también que, si bien la comunicación contribuye a la resolución de una crisis, no reside en ella el poder completo para solventarla de raíz. «Las crisis se resuelven tomando partido, con actitudes resolutivas y decisiones rápidas, atajando las causas y actuando con hechos» (Costa, 2021, p. 162).

La comunicación es, una vez más, la dualidad de la acción factual para combatir una crisis. Planificarla permite contar con protocolos generales de actuación y enfoques estratégicos de los posibles mensajes a comunicar, todo esto direccionado a negociar y persuadir ante determinado conflicto que se pudiera presentar, de forma que la empresa no deba improvisar en un 100 % y no ejecute tácticas netamente reactivas.



## **Comprobando nuestro aprendizaje...**



El tiempo vuela y hasta el momento hemos adquirido ya diversos conocimientos teóricos y prácticos que están consolidando una base robusta para que podamos gestionar con éxito la comunicación estratégica de nuestro agronegocio o empresa agroindustrial. Pues bien, para que la base de este cohete de conocimiento que estamos construyendo juntos, sea sólida y no se fragmente o debilite con las próximas piezas de conocimiento que iremos conectando, ¡llegó la hora de comprobar su estado y colocar los tornillos para asegurarla!



### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades:

1. Estimado estudiante, aplique los principios de la planeación estratégica de la comunicación en el contexto de una PyME o emprendimiento agroindustrial. Para ello, identifique sus necesidades comunicacionales y diseñe una estrategia efectiva siguiendo estos pasos:
  - Revise los contenidos de la unidad y analice el rol del DIRCOM como líder estratégico.
  - Seleccione una empresa agroindustrial e investigue y describa su contexto.
  - Diseñe dos objetivos de Comunicación e identifique los públicos.
  - Proponga tres estrategias de comunicación y una táctica específica para cada una.
  - Indique en qué medios y las herramientas que usaría para implementar las estrategias. Además, defina las métricas para medir la ejecución del plan.

Nota. Por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Le invito a reforzar sus conocimientos mediante el desarrollo de la siguiente autoevaluación.

¡Éxitos en su autoevaluación!

### Autoevaluación 1

¡A prueba de fuego!

Desarrolle el siguiente cuestionario con total responsabilidad, transparencia y confianza en su potencial, conocimiento y capacidades.



Orientaciones académicas:

Lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación, reflexione y dé respuesta según corresponda.

1. ¿Cuáles son los subprocesos que implica la gestión de la comunicación en empresas?

[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Investigación, planeación y medición.
- b. ( ) Planeación, organización, ejecución y control.
- c. ( ) Ejecución y evaluación.

2. Complete la definición de comunicación estratégica:

[Seleccione la opción correcta para cada ítem]

Llamamos «comunicación estratégica» al proceso de a) \_\_\_\_\_ de la comunicación en una empresa que permite establecer una relación mutuamente beneficiosa con los b) \_\_\_\_\_ a nivel interno y externo y, de esta forma, contribuir al logro de sus c) \_\_\_\_\_ de negocio e incidir en su sostenibilidad y rentabilidad.

- a. gestión / administración / organización.
- b. objetivos / territorios / públicos objetivos.

- c. giros / objetivos / valores.
3. Para gestionar la comunicación en cualquier tipo de empresa se pueden improvisar rápidamente las estrategias y tácticas de comunicación con tan solo imaginar un mensaje a comunicar.



[Marque con una X la opción correcta]



- a. ( ) Verdadero.  
b. ( ) Falso.



4. ¿Cuáles son los tres ámbitos de la comunicación propuestos como modelo de gestión por Joan Costa?



[Marque con una X la opción correcta]



- a. ( ) Comunicación estratégica, creativa y bidireccional.  
b. ( ) Comunicación organizacional y publicitaria.  
c. ( ) Comunicación institucional, organizacional y mercadológica.



5. El rol de la comunicación estratégica solo está presente en la fase de comercialización de las empresas agroindustriales.

[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Verdadero.  
b. ( ) Falso.

6. Establezca la diferencia entre estrategia de negocio y estrategia de marca:

[Una cada término con la definición correspondiente]

Estrategia de negocio

## Estrategia de marca

- a. Comprende la planificación estratégica de la empresa para la consecución de determinados objetivos de negocio que buscan la obtención de un rendimiento económico superior al actual.
  - b. Interpreta la visión y misión de la empresa y destaca sus atributos más importantes, en términos relevantes y significativos para el público objetivo, a fin de responder a sus necesidades, intereses y expectativas.
7. La ‘información técnico-sectorial’ se constituye en un elemento preponderante y sui géneris de la comunicación estratégica en empresas agroindustriales o agronegocios.

[Marque con una X la opción correcta]

- a. (  ) Verdadero.
  - b. (  ) Falso.
8. Para conocer íntegramente la empresa en la que se gestionará la comunicación estratégica, es necesario realizar un análisis FODA que permita identificar las variables que ejercen mayor influencia en su proceso económico, su modelo de comunicación y la actividad empresarial en general. De las variables que se detallan a continuación, ¿cuáles corresponden específicamente al análisis del contexto externo?

[Marque con una X la opción correcta]

- a. Dinámica del mercado y aspectos económicos del país.
  - b. Flujos de comunicación y características de la oferta de productos.
  - c. Tendencias políticas e identidad corporativa.
9. En la siguiente lista, identifique los siete elementos preponderantes en la construcción de una estrategia de marca:



[Marque con una X los 7 ítems correctos]

- a. ( ) Propósito.
- b. ( ) Análisis del entorno.
- c. ( ) Valores.
- d. ( ) Identidad.
- e. ( ) Feedback.
- f. ( ) Target.
- g. ( ) Beneficios.
- h. ( ) Territorios.
- i. ( ) Sentido de pertenencia.
- j. ( ) Posicionamiento.

10. El lugar que una marca ocupa en la mente y el corazón de su público objetivo, en relación con otras marcas competidoras de su mismo sector y categoría, es lo que denominamos:

[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Propósito.
- b. ( ) Posicionamiento.
- c. ( ) Identidad.

[Ir al solucionario](#)



¡Felicitaciones! Ha culminado con éxito el estudio de esta primera unidad relacionada con la planeación estratégica de la comunicación en empresas agroindustriales.

**¡Continuemos juntos con la segunda unidad de esta aventura de aprendizaje!**

## Resultado de aprendizaje 2:

Asume los conceptos propios de la nueva gestión creativa y estratégica de las empresas agropecuarias.

Con el logro de este segundo resultado de aprendizaje, usted conocerá cuáles son los retos actuales que asumen las empresas para liderar, generar rentabilidad y perdurar, encontrándose en la era del *prosumer* y dentro de un escenario postdigital. Comprenderá que la clave de gestión empresarial reside en la 'orientación a la marca'.

Desde esta perspectiva, sumergiéndose en la creatividad estratégica que demandan las marcas en el siglo XXI, conocerá los conceptos fundamentales de la creatividad y será capaz de emplear las técnicas y herramientas de comunicación más vanguardistas para el impulso de una empresa agroindustrial o agronegocio.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 5

#### Unidad 2. La nueva gestión estratégica y creativa de las marcas en la era del prosumer

Distintos cambios han irrumpido el *statu quo* del mundo a lo largo de su historia; cada uno con consecuencias que han permitido, de una u otra forma, avanzar, o moverse, que es lo importante, porque el movimiento es vida; pero la revolución tecnológica es quizá uno de los sucesos más transformadores. El mundo se convirtió en un escenario vertiginoso e imprevisible, pero también en una 'aldea global' en la que se desvanecieron las barreras territoriales y cada actor reclamó su voz. Si los cambios tecnológicos fueron profundos, los cambios económicos, sociales y culturales que devinieron fueron

trascendentales y reformularon por completo la dinámica de interacción y relacionamiento de las personas: entre ellas mismas, con las empresas e instituciones y con el planeta.

A partir del siglo XXI son muchos los retos que han tenido que asumir las empresas para mantener su rentabilidad y sostenibilidad, más aún hoy, habiendo tenido que navegar en un mar turbulento que nunca advirtieron en sus planes de crisis: una pandemia arremetedora que con sigilo se asomó en el 2019 y que aun en el 2021 no termina de superarse por completo.

Pero entre todos estos retos, podemos destacar tres principales (Valarezo, 2021):

1. La ‘infoxicación’ a la que están expuestas las personas a través de las múltiples plataformas digitales que hoy son parte de su vida de principio a fin.
2. La desconfianza y rechazo que sufre la publicidad tradicional por ser invasiva, reiterativa y extenuante dentro de entornos en los que el usuario decide qué ver y qué no.
3. La fragmentación agudizada de públicos en distintos medios y soportes que responden a una microsegmentación por actitudes, comportamientos, valores y creencias, más que por variables racionales de sexo, edad o ubicación. (p. 5)

A ellos se suma un acontecimiento sumamente relevante para el nuevo giro en la gestión empresarial: el **surgimiento del ‘prosumer’**, un arquetipo acuñado en 1980 por el escritor y futurólogo estadounidense Alvin Toffler, para definir al nuevo perfil de consumidor que es al mismo tiempo productor de contenido, significando esto que, así como las empresas en algún momento se convirtieron en medios de comunicación, hoy en día son las personas – comunes y corrientes– las que pasaron de ser el receptor a convertirse en el propio ‘medio’.

Se trata de un cambio social que modifica la estructura de poder y direcciona nuestra atención a *internet* y la web 2.0 o su evolución 3.0, que se filtraron en el mundo real para ser parte de nuestras rutinas diarias y dar por sentado que, al

tiempo que tomamos una taza de café en la comodidad de la cocina de nuestra casa, podemos con un simple ‘clic’ de computadora o ‘tap’ de pantalla publicar un mensaje que estaría llegando, en menos de 5 segundos, a más de 4,8 billones de personas que hoy tienen acceso a internet en el mundo (equivale al 60 % de la población, de acuerdo al último [reporte global «Digital 2021»](#), de We Are Social y Hootsuite, sobre tendencias digitales y uso de internet y redes sociales).

La vertiginosidad de los cambios tecnológicos, sociales, culturales, económicos y políticos, sumada a la democratización y desarrollo de la comunicación a un ritmo igual de acelerado que la velocidad de la luz, son los factores que integran la realidad de hoy. Estos retos acontecen en simultáneo y se retroalimentan entre sí, provocando que el entorno en el que se desarrollan las empresas se convierta en un verdadero tablero de ajedrez, en el que cada movimiento es todo un desafío.

Dentro de este contexto es que las empresas han transitado desde sus distintas orientaciones a la producción, las ventas, el *marketing* y el *marketing* basado en el valor, a una auténtica ‘orientación a la marca’, que se traduce en gestionar todas sus acciones empresariales bajo un enfoque que prioriza el propósito de su existencia, los valores que defienden, los beneficios que generan sus productos (no solo funcionales, sino ante todo emocionales y simbólicos), las emociones y significados que transmiten, y, las relaciones mutuamente favorables que son capaces de establecer con sus distintos públicos objetivos.

Consiste en superar una dimensión racional, movida por las características físicas de los productos/servicios y por la obtención de réditos económicos inmediatos, para apostar por lo que hoy aclaman las personas: humanización de los comportamientos empresariales; responsabilidad social auténtica y no de postурео; transparencia, coherencia y verdad en cada mensaje –publicitario o no–; empatía, innovación y proactividad para tomar acción frente a causas sociales y medioambientales; entre muchas acciones más que construyen confianza, credibilidad, reputación y fidelización. Son estos últimos activos intangibles los que hoy generan réditos económicos sostenibles.

Si antes lo habitual era pensar en un producto, desarrollarlo, preparar un plan de marketing y al final preguntarse: ¿qué marca le ponemos?; hoy el proceso debe ser el inverso: primero hay que preguntarse cuál es el valor esencial que inspira nuestra marca y a partir de este definir los productos que encajan conceptualmente en dicho territorio de significado. (Summa Branding, s.f. p. 2)

### Lectura recomendada



Para contar con una visión general sobre la nueva gestión empresarial con orientación a la marca, lo invito a que revise, como lectura recomendada, el documento denominado [«Claves para construir marcas que aporten valor»](#), en donde conocerá algunas acciones que las empresas pueden liderar para gestionar estratégicamente su activo intangible más relevante: la marca.

### Repasemos...



A manera de resumen y continuando con nuestro estudio, usted advertirá ahora que esta nueva gestión empresarial se puede concretar a partir de diez claves: que se precisan en la siguiente presentación interactiva:

### [Diez claves de la nueva gestión empresarial](#)

Son todas estas claves de la nueva gestión de las marcas, las que garantizan la relevancia y valor significativo de una empresa frente a sus públicos objetivos, y son estos atributos, a su vez, la llave que conduce a su rentabilidad y sostenibilidad.

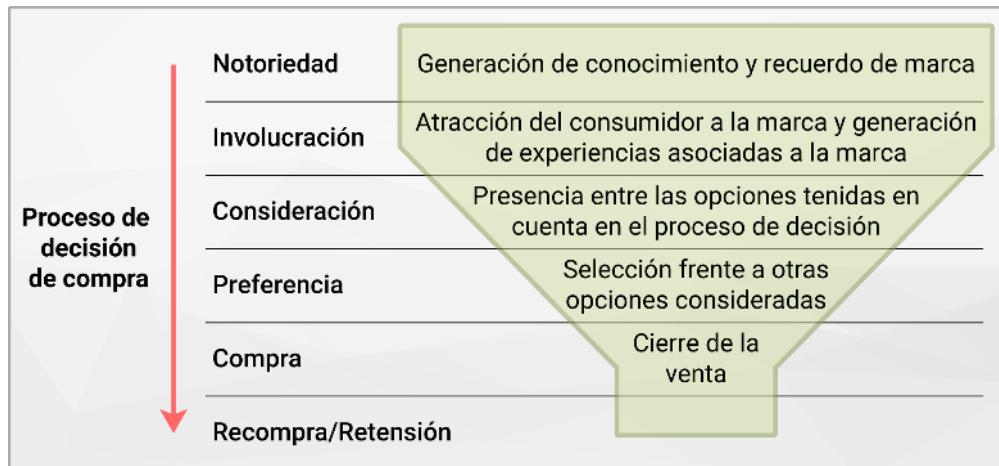
En el siglo XXI se reconoce que una empresa sobrevive si su marca es relevante, y esta relevancia se comprueba solo cuando para el público objetivo la desaparición de esta marca representaría un vacío fundamental. No obstante, de acuerdo al estudio *Meaningful Brands* de Havas Group (2019), «a la gente no le importaría si el 77 % de las marcas desapareciera».

**¿Qué hacer como empresa, desde el ámbito de la comunicación estratégica, para surfear en este escenario poco prometedor y contribuir al logro de los objetivos de negocio?** Hemos visto que publicitar y vender desde una perspectiva de presión hacia el consumidor ya no surte efecto, es entonces cuando un modelo de atracción se consolida como llave maestra y pone en escena el rol de la ‘experiencia de marca’ y el ‘contenido’ como estrategias de comunicación para transmitir valor, captar atención, inspirar, educar y entretenir, que son algunos de los beneficios que el público objetivo busca hoy en día para establecer una relación a largo plazo con una empresa.

De acuerdo a Suso (2012), la «nueva gestión de marca», en términos de lograr una venta rentable, se puede concretar en un **modelo sistemático de seis fases que responden al proceso que realiza el consumidor para efectuar una compra**: notoriedad, implicación, consideración, preferencia, compra y retención. (Ver Figura 8)

**Figura 8**

*La nueva escuela de gestión de marcas*



*Nota. Adaptado de La nueva gestión estratégica de marcas: comunicar para vender en la era del consumidor [Ilustración], por Suso, J., en Planificación estratégica y creatividad (p. 137), por Cuesta, U., 2012, ESIC Editorial, CC BY 4.0.*

Analizando la Figura 8, queda claro que la nueva gestión de marca, en relación con el proceso económico de una empresa, requiere de una atención específica en cada una de las fases del 'embudo', comprendiendo que el consumidor requerirá de mensajes y experiencias diferenciadas y llenas de valor —sin dejar de ser coherentes y consistentes—, de acuerdo a lo que este requiera en determinado momento para confiar en la marca y tomar una decisión favorable hacia ella, por sobre el resto de competidores.

## 2.1 Creatividad estratégica para empresas que son 'marcas'

Qué es la creatividad, si no otra cosa que «la esencia de lo que significa ser humano», en palabras de Ken Robinson, una de las voces pedagógicas más trascendentales que marcó la historia de la creatividad, la innovación y la calidad en la educación.

A lo largo de la Unidad 2 de la presente asignatura, estamos profundizando en torno a la nueva gestión estratégica de las marcas y esto nos conduce directamente a la creatividad, porque la estrategia sin creatividad es como

robarle el alma a una mente visionaria. Ambos términos (creatividad y estrategia) integran una simbiosis perfecta para asumir con éxito los retos del siglo XXI. Se convierten en la esencia determinante de una persona –y, en consecuencia, de una marca–, si buscamos sobrevivir a la inteligencia artificial y a todas las realidades extendidas que hoy son un hecho con la llegada del ‘metaverso’ de Mark Zuckerberg, creador y fundador de Facebook, Inc., hoy conocido como Meta Platforms, Inc.

Hoy por hoy, la realidad es que las marcas compiten por el tiempo y la atención del *prosumer*, reconociendo que, al moverse este dentro de un mundo multipantalla y encontrarse agobiado por un mar de información sin filtro y un sinnúmero de anuncios publicitarios por segundo, tiene en sus manos el poder de huir de las empresas en cualquier momento y hasta de abstraerse del mundo (aunque esto último sea en realidad toda una quimera, porque es casi imposible desaparecer ante los algoritmos de internet y los de Zuckerberg). Pero aunque los algoritmos nos persigan y las empresas puedan hacerlo a través de ellos, la verdad es que aún sigue residiendo en nosotros, las personas, el último poder de decisión de ver/ escuchar o no un anuncio o un contenido que ‘alguien’ ubicó ‘casualmente’ en nuestra sesión del buscador de Google o en nuestras plataformas sociales.

En este sentido, las empresas han comprendido que hoy no se trata de vender un producto bajo presión –las técnicas de marketing tradicional seguían una tendencia ‘push’–, sino de encontrar la forma de generar contenidos de valor y producir experiencias positivas que atraigan a las personas hacia una marca y les permitan establecer un vínculo de confianza, cercanía y complicidad con ella, que, en consecuencia, repercute en el cumplimiento de sus metas económicas. Esta segunda filosofía de gestión es lo que se enmarca dentro de las técnicas *pull* de marketing: el público objetivo es quién busca a la marca porque se siente en sintonía con su propósito y valores, y no es necesario que la marca lo persiga.

En este proceso de construcción de mensajes, contenidos y experiencias que generen significado, emocionen y aporten valor por su capacidad de calmar un punto de dolor o representar una solución a problemas reales de la sociedad, la creatividad cumple un papel trascendental, pero ella solo puede coexistir con la estrategia y viceversa. ¿Cómo se explica esto?

Sencillo. La estrategia se constituye en la base de la creatividad... en su brújula para sustentar la eficacia de las ideas (Hernández y Pinar, 2012), pero no se puede afirmar que la creatividad es algo posterior a la estrategia, porque ella en realidad es uno de sus elementos intrínsecos. Tanto **el pensamiento estratégico como el pensamiento creativo ocurren de forma simultánea**, principalmente porque si profundizamos en la comunicación, advertimos que ella está integrada por dos factores: por una parte, el fondo (el 'qué': contenido del mensaje o la experiencia) y, por otra, la forma (el 'cómo': manera de expresar el contenido del mensaje o la experiencia).

Si para plantear la 'forma' necesitamos de la creatividad, para plantear el 'fondo' también. Una estrategia que no implique la creatividad desde su fase inicial en el proceso de planeación, se consolidará en una estrategia sin la capacidad de trascender ni ser efectiva, porque en medio del mundo saturado en el que nos encontramos, es la capacidad que tenemos de ser creativos y abordar un problema de forma diferente, lo que nos permitirá destacar, atraer, emocionar y conectar.

De esta forma, la **creatividad estratégica o estrategia creativa**, dentro del ámbito de la comunicación, es lo que nos permite construir un puente entre una marca y las necesidades, problemas y expectativas del público objetivo, determinando con eficiencia y eficacia qué decir, a quién decirlo, cómo decirlo (formatos), a través de qué medio (canales y soportes), en qué momento y qué recursos de inversión requerirá (tiempos, actores responsables y valores económicos).

De acuerdo a Hernández y Pinar (2012), el **objetivo de la creatividad** en cualquier actividad comunicativa es la construcción de mensajes que conecten con los públicos objetivos, presentando atributos del producto o



valores de la marca que convenga a sus intereses y que sitúen a la empresa en una posición preferencial frente a la competencia. Pero, para lograr esa conexión con los públicos objetivos, hay que identificar ciertas 'claves de acceso' a ellos.

En este punto surgen los **insights**, que son «necesidades, hábitos de consumo, pensamientos colectivos o acciones cotidianas que representan a un grupo de consumidores» (Freire, 2017, p. 35). Le invito a profundizar acerca de este tema

### **2.1.1 Insights como clave de toda acción comunicativa con impacto**

Los *insights* correctamente identificados desde un pensamiento estratégico, se constituyen en oportunidades de comunicación que pueden ser aprovechadas para destacar, emocionar, conectar y convertir (entendida esta última como la acción de convertir a una persona que es parte del público objetivo y comunidad de una marca, en un consumidor real)

**¿Por qué se enfatiza tanto en la importancia de la creatividad y los insights para comunicar estratégicamente?** Porque en estas dos claves reside la posibilidad de convertir un mensaje, contenido o experiencia de marca en algo relevante para el público objetivo, al punto que haga posible que este le dedique tiempo y atención. Si antes las marcas establecen una 'batalla por la mente del consumidor', de acuerdo a la teoría del posicionamiento planteada por Jack Trout y Al Ries en 1981, ahora las marcas luchan por el tiempo y la atención del *prosumer*, acorde al planteamiento de César García que en 2007 pone de manifiesto que la nueva gestión empresarial y su comunicación debe competir por 'cuotas de tiempo'. Como sabemos, nuestro tiempo es limitado y preciado, por ello, para que invertamos este recurso no renovable en **un contenido o una experiencia de marca, estos deben:**

- **Ser relevantes y significativos**, respondiendo a nuestras necesidades e intereses, para lo cual tendrán en cuenta los *insights* como columna vertebral de la estrategia.

- **Ser atractivos y entretenidos**, a fin de que los consumamos como parte de nuestro tiempo de ocio (ya que el resto de tiempo lo tenemos invertido en responsabilidades laborales y familiares), para lo cual emplearán la creatividad.

Cuando las marcas se toman su tiempo para investigar y reconocer el perfil psicográfico de su público objetivo, y a ello le suman su 'intuición', es un 99% seguro que llegarán a un *insight* (aquel aspecto intangible que representa la forma en la que el consumidor piensa o se siente frente a alguna variable en específico) que actuará como detonante de una idea brillante, no solo en términos de comunicación, sino también desde un enfoque administrativo para mejorar o fortalecer su oferta de productos y servicios.

Con esta clave (*insight*) en el proceso de planeación estratégica de la comunicación y con la mente clara en el juego: generar emociones y crear experiencias, las empresas advierten frente a ellas un abanico de posibilidades que emplean a la creatividad con núcleo y motor. Es así que surgen **estrategias y tácticas de comunicación creativa como: advertainment, marketing de guerrilla, street marketing, product placement, branded content, content marketing, entre otras**, que logran que la marca, conecte emocionalmente con el público objetivo a través de una comunicación creativa y estratégica que no es invasiva, y en su lugar, es atractiva, relevante y significativa.

### ¡Inspirémonos con algunos ejemplos!

Hemos profundizado ya en los aspectos teóricos más relevantes de la creatividad estratégica, así que es momento de que hagamos una pausa y analicemos algunos ejemplos de cómo dos marcas relacionadas a los agronegocios y la agroindustria han puesto en práctica estos planteamientos y han desarrollado estrategias creativas para cumplir sus objetivos específicos de comunicación (notoriedad, relevancia, engagement, etc.) y contribuir al logro de sus objetivos de negocio (rentabilidad económica y sostenibilidad).



Lo invito entonces a revisar los siguientes casos:

## 1. Burger King: *The InstaWhopper*

Partiendo del *insight* de que «no existe una hamburguesa a tu manera», la cadena de comida rápida «Burger King – España», convirtió las stories de Instagram en una herramienta de personalización de su hamburguesa principal 'Whopper'. Haciendo uso del sticker de encuesta, Burger King creó en su cuenta de Instagram un total de 9 stories, aproximadamente, para que las personas votaran por sus ingredientes preferidos y, una vez habían interactuado en todas ellas, la marca les enviaba un mensaje directo a los usuarios con un cupón para que puedan recoger, de forma gratuita, su hamburguesa personalizada en el local.

Con esta activación de marca como acción de comunicación digital, Burger King logró 270 000 interacciones con más de 45 000 usuarios únicos, creó 34 675 InstaWhoppers personalizados en total, y, su número de seguidores en la cuenta de Instagram aumentó en un 10%. Los cupones se agotaron en tres horas, cuando se pronosticó que durarían 24 horas.

Puede ver un resumen de esta activación de marca que Burger King denominó «*Stories Ordering*», en el siguiente [video](#).

Para conocer más detalles sobre la acción, le sugiero la lectura del siguiente artículo de blog: «[Campaña de la semana: Burger King, The InstaWhopper](#)».

## 2. Coca-Cola: *Open like never before* (Más abiertos que nunca)

Escuchando activamente a su público objetivo y tomando en cuenta los aprendizajes de un mundo que atravesaba una de las crisis más trascendentales de la historia a causa de la pandemia por COVID-19, Coca-Cola crea un contenido de carácter emocional a partir de un cautivador poema cinematográfico interpretado por George «The Poet».

A través de una combinación sublime de música emotiva, frases potentes e imágenes que reflejan *insights* auténticos sobre los aprendizajes del confinamiento, Coca-Cola desvela un anuncio que se ajusta al perfil de su público objetivo: personas motivadas hacia el logro de sus sueños para tener una mejor calidad de vida y transformar el mundo.

La marca ubica en un segundo plano sus objetivos de venta, para priorizar en su lugar una comunicación que pone en evidencia sus valores y propósito de marca, conectando así con las emociones, los intereses y las necesidades que tienen las personas que integran su comunidad, en cada momento.

Puede ver el poema cinematográfico de Coca-Cola «*Open Like Never Before*», en el siguiente [video](#).

Para leer en español la letra de este poema, le recomiendo que visite la página web de la campaña: [Más abiertos que nunca](#).

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 6

## Unidad 2. La nueva gestión estratégica y creativa de las marcas en la era del prosumer

### 2.2 Transmedia storytelling: el poder de contar grandes historias

Hemos visto ya cómo las empresas que son una ‘marca’, emplean la creatividad estratégica para la gestión de su comunicación, a fin de responder a los retos trascendentales de un mundo post digital y de una era *prosumer*: sociedad hiperconectada, sobresaturación de impactos publicitarios, infoxicación, inmediatez en procesos de comunicación multidireccional, democratización de los medios de comunicación, demanda de un comportamiento más humano y responsable en las marcas, etc.

Entonces nos preguntamos lo que Kevin Roberts apuntó en 2005 a través de su obra histórica '*Lovemarks*': «¿Son las marcas las que han cambiado?, ¿no será al revés?, ¿no será que ha cambiado lo que la gente quiere de las marcas?» (p. 74).

En efecto, las marcas cambian como consecuencia del poder que empiezan a ejercer las personas. A partir de ese cambio en la estructura de poder, las personas aclaman: marcas honestas, confiables, auténticas, humanas, innovadoras, proactivas y que generen un impacto en la sociedad más allá de perseguir el logro de sus réditos económicos. Las personas buscan en las marcas: valores y propósito, y esto es posible transmitir y comunicar a través del *transmedia storytelling*.

### Aprendamos con un video

Para comprender de qué va el transmedia storytelling y advertir cómo lo podemos emplear en nuestro proceso de comunicación estratégica para una empresa agroindustrial, lo invito a observar y escuchar con mucha atención este [video didáctico sobre el «Transmedia Storytelling»](#) creado por la agencia de publicidad y entretenimiento FCB&FiRe Spain.





## Repasemos...

Bien, con certeza en este momento tiene una idea muy clara de qué es el transmedia storytelling, por qué surge y qué se necesita para emplearlo como técnica de comunicación creativa.



El video nos ubica en nuestro contexto actual: un mundo vertiginoso, globalizado y humanizado, pero también, nano-fragmentado en múltiples pantallas y canales de comunicación, respondiendo cada uno a una microsegmentación de personas de acuerdo a su comportamiento, valores, principios, intereses, hobbies y necesidades. Como si fuera poco la complejidad que ya se plantea, las personas no nos conformamos y buscamos experiencias más profundas y participativas para confiar en las marcas y establecer una relación mutuamente beneficiosa con ellas.

Así surge el *transmedia storytelling* y, para comprenderlo a cabalidad, desglosamos los elementos que componen este término compuesto y estudiaremos su definición:

### Storytelling:

«Es el arte interactivo de emplear las palabras y las acciones para revelar los elementos e imágenes de una historia, mientras se estimula la imaginación del oyente» (National Storytelling Network, s.f., párr. 5).

Dentro del ámbito de la comunicación, se constituye en el ‘arte de contar historias’ con el objetivo de crear un vínculo emocional con el público objetivo de una marca, por medio de las emociones que evoca, el entretenimiento que genera y las experiencias que construye.

### Transmedia:

«Proceso en el que los elementos integrales de una ficción se dispersan sistemáticamente a través de múltiples canales de distribución con el fin de crear una experiencia de entretenimiento unificada y coordinada. Idealmente, cada medio hace su propia contribución única al desarrollo de la historia» (Jenkins, 2007, párr. 2).

Se trata de un tipo de relato en el que varias historias interconectadas entre sí, construyen un universo narrativo y lo despliegan a través de múltiples medios y soportes de comunicación, dándole la oportunidad al prosumer de tener un rol activo para que decida su nivel de inmersión en la historia (puede consumir los contenidos que deseé, porque cada contenido tiene autonomía sintáctica dentro del universo narrativo) y aporte a ella a través de la construcción de nuevos mensajes, lo que técnicamente se denomina Contenido Generado por el Usuario (CGU).

### Aprendamos con un video

Carlos Scolari, investigador argentino y experto en comunicación y medios digitales, realizó grandes aportes en torno al corpus del transmedia storytelling en consonancia con el criterio de Henry Jenkins, académico estadounidense de los medios de comunicación que, en 2003, acuñó el término, anunciando que habíamos comenzado una nueva era de convergencia de medios en la que era inevitable el flujo de contenidos por medio de múltiples canales.

Comprendida la relevancia de estos dos expertos, lo invito a que observe y escuche con atención el [video «Definición 'transmedia' Scolari»](#), en el que el propio Carlos Scolari explica el concepto del constructo que nos encontramos estudiando.

### Reflexionemos...

Una vez visto el video, ¿cuáles son las dos características elementales para que una historia sea considerada transmedia?

De acuerdo a Scolari (Glosario Social Expandido, 2015), el *transmedia storytelling* es la combinación de dos elementos:

- **Relato:** historia que se expande a través de distintos medios y plataformas, con autonomía sintáctica en cada contenido que conforma el universo narrativo; es decir, si una historia transmedia incluye un artículo publicado en una revista, una entrevista audiovisual publicada en YouTube y un videojuego en una página web, cada contenido se comprende de forma completa por sí solo; lo que hacen es expandir la historia con nuevos datos desconocidos en un inicio.
- **Prosumer:** participa activamente en la expansión del relato por medio del CGU, que consiste en la producción y distribución de contenidos multiformato como: «parodias, avances, recapitulaciones, finales alternativos, *mashups*, artes estilo ‘quote’ o diálogo, entre otras adaptaciones que generalmente difunden las personas a través de sus redes sociales, blog o web, pero que también podrían ser llevadas a contextos de la vida *offline*, en forma de camisetas con *prints*, afiches, calcomanías, jingles creativos, etc.» (Valarezo, 2021, p. 23).

### Lectura recomendada

Para profundizar en torno al rol del transmedia storytelling en la nueva gestión de marcas y en su proceso de comunicación, lo invito a que revise, como lectura recomendada, las páginas 42-50 del capítulo V «Omnipresencia del storytelling de marca» del libro «[¿Cómo crear un storytelling de marca? De la teoría a la práctica profesional](#)», disponible en la plataforma de libros electrónicos «el libro», a la que puede acceder a través de nuestra biblioteca virtual UTPL.



## Repasemos...



A través de esta última lectura, usted ha reforzado sus conocimientos en torno al storytelling y el transmedia storytelling, comprendiendo que ambas son técnicas de comunicación que se enmarcan dentro de una estrategia pull de marketing; es decir, de aquellas estrategias que atraen al consumidor hacia la marca y le permiten conectar con ella a partir del reconocimiento de un propósito y unos valores compartidos.

Asimismo, de acuerdo a los postulados contundentes de Freire (2017), queda claro que este '**modelo de vinculación**' (**estrategias pull de marketing**), en el que se atrae al público objetivo a través de historias que transmiten emociones y generan experiencias memorables, **convive con el 'modelo de impacto'** (**estrategias push de marketing**), en el que se busca captar la atención, el interés y el deseo hacia un producto o servicio de la marca por medio de anuncios publicitarios directos y contundentes hasta generar una acción favorable. Esto se debe a que los mensajes de marca deben ser planteados estratégicamente para garantizar su pertinencia en fondo y forma al público al que se dirigen, al objetivo que persiguen y al canal y soporte en el que se difundirán. Por ejemplo: un contenido podrá trabajarse bajo la técnica de *storytelling* cuando se trate de una publicación en formato 'carrusel' dentro de un *feed* de Instagram o de la construcción de una mini web serie para una página web de la marca, porque el contenido y el canal se prestan para ello; pero, para una valla publicitaria que se encuentra en una avenida de tráfico rápido, el contenido tendría que trabajarse bajo la técnica de *copywriting*, buscando ser lo más preciso, claros y concisos para que el mensaje pueda verse en un promedio de 3 segundos.

Claro que si se trata de 'efectividad' del mensaje, muy probablemente los contenidos abordados con la técnica de *storytelling* tengan un mayor impacto en *awareness* (notoriedad y entendimiento/recordación) y *engagement* (compromiso). Y entonces usted se debe estar preguntando:

**¿Cómo cuento una historia a través de una valla publicitaria y además evocó una emoción y género una experiencia de marca?** Para muestra, un botón (aunque en este caso, le comarto dos):

### Ejemplos de vallas publicitarias creativas con *storytelling*:

- **Heineken – Outdoor Bar:** valla publicitaria 3D que recreó un bar real en donde los conductores podían probar la nueva cerveza sin alcohol «Heineken 0,0».

En este caso, estamos frente a una activación de marca contundente, memorable, significativa y relevante, en toda su esencia. Heineken –la empresa cervecera holandesa– tomó una valla publicitaria tradicional, ubicada en una de las principales vías de Brasil, y la transformó en una valla 3D que alojaba un bar para consumo real de cerveza, pero sin alcohol.

Más allá de persuadir y buscar el consumo directo e inmediato de su producto, Heineken logró generar notoriedad de marca y crear *engagement* (compromiso) en su público objetivo. La marca no solo puso su producto, de forma gratuita, en la mano de las personas para que sientan su sabor y conozcan sus propiedades. Lo que Heineken hizo fue:

- Contar la historia de que su cerveza sin alcohol es apta para consumir mientras se conduce y, no solo en el día a día de la ciudad, sino en avenidas de tránsito rápido y pesado.
- Crear una experiencia de marca memorable con el factor sorpresa de su presencia disruptiva, la gratuidad de su producto, la atención amable de su bar tender, la frescura de su producto en temporadas de calor, etc.
- Despertar emociones y generar sentimientos de alegría, felicidad, admiración y agradecimiento hacia la marca.

La activación fue genuina, innovadora y funcional, porque logró ser lo suficientemente disruptiva como para captar la atención del público objetivo dentro de su entorno clásico y habitual, sin llegar a ser intrusiva o generar rechazo.

La valla-bar se encontraba a la altura de los vehículos, de forma que se podían acercar a ella con facilidad y llevar su cerveza, respetando las medidas de bioseguridad frente a la pandemia por COVID-19 y cumpliendo el requisito de ser mayor a 18 años. La activación duró 3 días.

Para ver imágenes de la valla 3D y conocer otros detalles de la activación de marca, consulte el artículo de blog denominado «[Heineken traslada el bar a la carretera para ofrecer a los conductores su cerveza 0,0 a modo take away](#)».

**Adidas – Beyond the surface:** valla publicitaria 'líquida' en la que las mujeres podían nadar para poner a prueba la nueva línea de ropa de baño inclusiva de la marca.

Aunque en este ejemplo nos alejamos un poco del sector agroindustrial, su análisis será de gran aporte para su inspiración y el desarrollo de su creatividad.

En este caso, Adidas —la corporación multinacional alemana de zapatos, ropa e implementos deportivos— partió de un *insight* que descubrió en su público objetivo: solo un 12 % de las mujeres de Dubai se sentía cómodo usando un traje de baño clásico en las playas o piscinas públicas. Es así que crearon una colección de ropa de baño de cobertura completa, con blusas de manga larga y pantalones.

Para el lanzamiento de este nuevo producto, la marca convirtió una valla publicitaria tradicional en una valla 3D, pero 'líquida': se trataba de la simulación de una piscina a la vista de todos los bañistas. ¿Qué mejor *storytelling* que reescribir una historia de incomodidad y tristeza con una historia de valentía y seguridad?

Varias mujeres probaron la nueva colección de ropa de Adidas, nadando en la valla 'líquida'. Se evidenció entonces **uno de los siete principios básicos del transmedia storytelling** que propone Henry Jenkins (2009): **inmersión**, haciendo posible que el público objetivo se 'sumerja' en el universo narrativo y cree una conexión emocional con la historia, generando empatía, recordación y fidelidad.

Para ver imágenes de la valla 'líquida' y conocer otros detalles de la activación de marca, consulte el artículo de blog denominado «[Adidas instala una valla 'líquida' en la que te puedes dar un chapuzón para presentar su colección de ropa de baño inclusiva](#)».

Por último, en la lectura realizada se han reconocido las 25 características principales que, a criterio de Freire (2017), debe contener un *storytelling* de marca. Estas características, junto a los aprendizajes que tuvimos en el primer video sobre *transmedia storytelling*, nos permiten interiorizar **cinco claves estratégicas de esta técnica de comunicación publicitaria:**

1. Un contenido debe ser líquido para que se pueda adaptar y distribuir por las múltiples pantallas que hoy son parte de la vida real.
2. Cuando se construye un *transmedia storytelling*, es importante que el mensaje global se mantenga coherente y consistente a lo largo del consumo de cada una de las historias subordinadas.
3. Estas técnicas de comunicación no requieren la inclusión literal del logo de la empresa o del producto/servicio, ya que la marca se debe encontrar implícita a través de sus valores, filosofía y mensaje en el argumento de las historias.
4. No se trata de publicidad subliminal ni encubierta, puesto que su finalidad es construir contenidos o experiencias que emocionan y entretienen de forma auténtica, en respuesta a los intereses y necesidades del público objetivo.
5. Buscan propiciar el diálogo y promover la cocreación entre una marca y sus distintos públicos objetivos; por ello, el relato contendrá 'agujeros de conejo' planificados, a fin de que las personas tengan puertas de acceso al universo narrativo y desde estos puntos, al tiempo que consumen las historias, puedan también generar sus propios comentarios y contenidos que expandan el universo y lo mantengan sostenible.

## 2.3 Aspectos de 'forma' a tener en cuenta en la comunicación de marca

Si la creatividad 'dura', por decirlo de alguna manera, sucede a la hora de traducir las estrategias en acciones concretas, convertir la información de la marca en mensajes que enamoran e interesan, y dar forma a las ideas llevándolas de la mente al papel y del papel a la vida real, entonces reconozcamos algunos de los elementos de la identidad visual que nos permitirán construir contenidos o experiencias de marca de forma coherente y consistente a través de los distintos canales y soportes de comunicación off y online.



### Espacio de lectura comprensiva

Para cumplir el objetivo de este apartado, lo invito a leer el siguiente artículo sobre «[Consistencia y alineamiento del mensaje](#)», a fin de que pueda conocer aspectos relevantes sobre la psicología de las formas y el color, los tipos de composición y el uso de la tipografía.

Con estos conceptos básicos referentes a algunos elementos preponderantes en la construcción de la identidad visual de una marca, usted desarrollará el criterio general que se requiere para supervisar y validar la construcción de mensajes, contenidos o experiencias como parte de la gestión estratégica de la comunicación de su empresa, o, incluso, desarrollar una aptitud creativa básica para que usted mismo pueda aplicar estos principios en la creación autónoma de contenidos, en alguna fase inicial de su empresa como start-up.



## Repasemos...

«Todo lo que es perceptible tiene una forma. (...) La mente del espectador se encarga de completar la información que le evocan las formas. Esto permite transmitir una idea» (Carrero, 2018, p. 190). Nada más cierto que esto.

Las ideas, cuando trascienden de la mente a la realidad, adoptan una forma: un aspecto visual, un sonido, un olor, un sabor, una textura... una forma que atiende a los sentidos y, en consecuencia, a las emociones. En este punto se consolida su relevancia, ya que, como bien precisan Hernández y Pinar (2012), las emociones y los sentimientos son dispositivos cognitivos que, provocando cambios en el cerebro y en el sistema nervioso, condicionan nuestro comportamiento a nivel factual o cognitivo. De esta manera, todos estos fenómenos terminan interrelacionándose e incidiendo en la respuesta favorable o no favorable que tenga una persona hacia una marca, repercutiendo esto en la cuenta de resultados de la empresa y en su sostenibilidad a lo largo de los años.

Con este antecedente claro, que nos permite vislumbrar el horizonte hacia el cual debemos caminar como marcas, es preciso que reconozcamos algunos elementos básicos que inciden en la ‘forma’ de nuestros mensajes, contenidos y experiencias. Tener conocimiento sobre estos aspectos de la identidad de marca –a nivel visual y auditivo, prioritariamente–, nos permite contar con criterio profesional óptimo para la planeación, gestión, supervisión o evaluación de la comunicación estratégica de nuestra empresa.

Dicho esto, repasemos a continuación las ideas claves de los elementos que acabamos de revisar:

- **Psicología de las formas:**

Las formas transmiten ideas y emociones; por ello, es importante ser sumamente conscientes de su uso en nuestros productos o acciones comunicacionales. Por ejemplo:

- **Formas circulares:** transmiten amor, amabilidad, compromiso, plenitud, delicadeza, humildad y afinidad.
- **Formas rectangulares:** denotan estabilidad, firmeza, poder, confianza, fortaleza, dominio, seriedad y tranquilidad.
- **Formas triangulares:** comunican direccionalidad, movimiento, peligro o, también, firmeza y estabilidad (en caso de que se presenten descansando sobre una de sus bases).

#### • **Psicología del color:**

Desde la ciencia, el color generalmente es definido como ondas de luz reflejadas en una superficie y se considera que «está compuesto por tres elementos: tono (nombre del color), valor (luminosidad) y saturación (menor cantidad de gris contenida)» (Valdez y Mehrabian, 1994, citado en Segura, 2016). Pero, como acertadamente lo enfatiza Paniagua (2015), el color se puede conceptualizar a partir de una perspectiva más subjetiva relacionada con la experiencia de la persona, que tiene que ver con «sensaciones térmicas, dinámicas, de proximidad o alejamiento... El color es una experiencia sensorial que comunica y hace sentir'» (p. 5).

En este sentido, **el color tiene un peso preponderante en la gestión de una marca**, en la medida en que determina parte fundamental de su *look & feel*; es decir, cómo se ve y cómo se siente una marca a través de sus manifestaciones hacia el público objetivo, tanto en entornos físicos como digitales. Se trata del aspecto-estilo y la percepción- sentimiento que genera una marca, sus productos y servicios y todos sus esfuerzos y acciones de comunicación, ya sea a través de sus puntos de venta físicos o en su página web, contenidos en redes sociales, publicidad en medios de comunicación, activaciones BTL (*below the line*), etc.

Al momento de establecer los colores para una marca, es importante que estos se encuentren determinados por tres variables: el perfil del público objetivo al que se dirige, el mensaje que busca transmitir y la cultura preexistente en torno al significado de los colores.

Los colores se pueden elegir respondiendo a un gusto personal, cuando se trate de una marca personal, ya que, en ese caso, estaría reflejando su mensaje de marca como tal. Por ejemplo, usted, como licenciado/a en Agronegocios, puede construir su marca personal, posicionándose como experto en el área de conocimiento a nivel profesional, como docente, como conferencista sobre las nuevas tendencias de la rama científica, etc. y, paralelamente, construir la marca de su empresa agroindustrial o agronegocio bajo los valores, propósito y público específico de ella. (Aquí es importante anotar que, siendo el líder de una empresa, el propósito de la marca generalmente estará asociado con su propósito de vida personal, para que sea coherente y resuene con sentido en la mente de los distintos *stakeholders*).

De acuerdo a Carrero (2018), la **elección de un buen valor cromático ayudará a la empresa a:**

- Dotar de personalidad a su marca y sus productos o servicios.
- Diferenciarse de la competencia, generando un impacto memorable en el público objetivo.
- Comunicar de forma clara lo que el producto/servicio ofrece, resaltando sus atributos.
- Establecer una conexión emocional entre los productos/ servicios y el público objetivo a partir de los significados y emociones que generan los colores.

Para **seleccionar los colores que representarán a su marca**, de forma armoniosa, coherente y significativa, puede fundamentarse en dos herramientas:

1. **Círculo cromático**: herramienta básica para determinar combinaciones de color armoniosas o de contrastes intensos, a partir del uso de colores primarios, secundarios y terciarios. (Ver Figura 9)

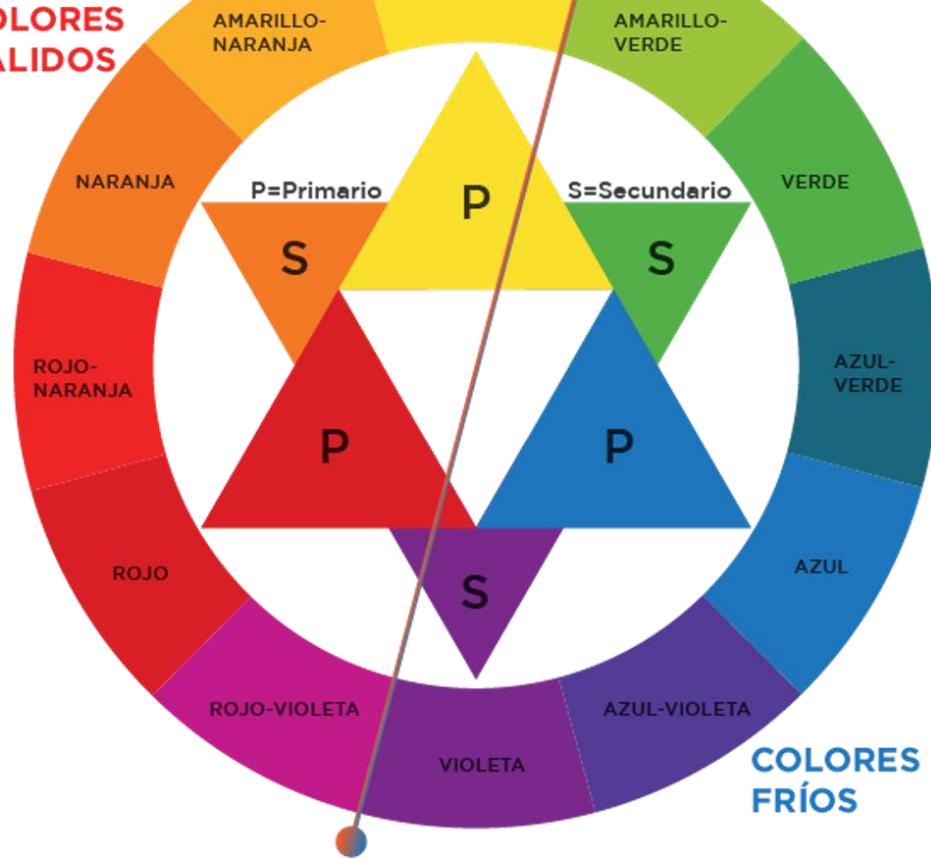


**Figura 9**  
*El círculo cromático*

## COLORES NEUTROS



## COLORES CÁLIDOS



Nota. Tomado de Circulo Cromático [Presentación], por Jorge\_Molina, 2019, [Slideshare](#), CC BY 4.0.

## 2. Significados simbólicos de los colores:

Estudios científicos comprueban que los colores tienen asignada una carga emocional que influye en los sentimientos y la percepción humana del mundo; en consecuencia, los colores con las emociones que generan, producen sentimientos que pueden determinar rotundamente el apoyo o el rechazo que un público objetivo puede tener hacia una marca.

Es importante conocer de forma general los significados simbólicos que tiene cada color, para lo cual lo invito a reforzar el estudio de la [«Imagen 12»](#) de esta forma, usted tendrá una visión más clara de por qué colores apostar al momento de crear el logo y los distintos recursos comunicacionales que requiera su empresa.

### ¡Tome nota!

Apps para identificar y combinar colores: Para identificar como un producto una paleta de colores precisa para la identidad de su marca, puede ayudarse de herramientas simplificadas de diseño que brindan, de manera automatizada, el servicio de identificación, combinación y codificación de colores.



Lo invito a tomar nota de tres de ellas y a revisar sus páginas web:

[Color Supply](#)

[Adobe Kuler](#)

[Color Scheme Designer](#)

Con seguridad, luego de revisar estas aplicaciones, habrá notado que son sumamente intuitivas y prácticas para los fines profesionales que nos mueven. ¡No las olvide!

### • Tipografía:

Consiste en la técnica que permite administrar y componer tipos (letras sueltas), para exponer un mensaje sobre un soporte, cumpliendo un fin funcional, pero también brindando especial importancia a los atributos estéticos y creativos que conlleva el proceso.

Situándonos en el ámbito de la composición visual, la tipografía es «el arte y la técnica de seleccionar y disponer signos, letras, palabras, frases y textos con el objeto de transmitir un mensaje» (Carrero, 2018, p. 199).

Dicho esto, al igual que los colores y las formas, la tipografía permite expresar un mensaje y crear contenidos o experiencias de marca, manteniendo una coherencia y consistencia en el tiempo acorde a la identidad corporativa.

Al momento de determinar los aspectos visuales de nuestra marca y crear recursos comunicacionales para ella, es importante que **la tipografía que seleccionemos tenga inteligibilidad** (capacidad de cada carácter individual para ser identificado ante el ojo humano) y **legibilidad** (capacidad de las oraciones, párrafos y textos de ser leídos con facilidad y fluidez).

Finalmente, hay que tomar en cuenta que la tipografía por lo general **se clasifica en dos grandes grupos: serif y sans serif**, teniendo cada uno de ellos, una amplia gama de pesos o formatos: *bold, semibold, book, light, condensed*, etc.

1. **Tipografía serif:** representa a las letras que tienen remates o serifas en los extremos finales de las líneas que estructuran cada uno de sus caracteres. Ej. Times New Roman, Georgia, Garamond y Courier New.
2. **Tipografía sans serif:** denominada también como 'palo seco', representa a las letras que carecen de serifas en la terminación de sus caracteres. Ej. Arial, Helvética, Century Gothic y **Gotham**.



## ¡Tome nota!

### Páginas para descargar tipografías:

Para descubrir distintas tipografías y seleccionar la suya acorde a la identidad de su marca, puede recurrir a distintos bancos de fuentes tipográficas, respetando siempre los derechos de autor. Algunas familias tipográficas serán gratuitas para fines no comerciales, pero otras pueden requerir autorización para su uso o tener ciertas restricciones.

Lo invito a tomar nota de tres de ellas y a revisar sus páginas web:



[Google Fonts](#)

[MyFonts](#)

[Dafont.com](#)

Al igual que en las apps para la identificación y combinación de colores, habrá notado que los bancos tipográficos sugeridos son prácticos y relevantes. Contar con ellos para la gestión de su comunicación de marca, será una de las herramientas por las que agradezca cada día en su vida profesional, ya que le permitirán contar con una familia tipográfica diferenciada y coherente con sus valores, personalidad e identidad de marca. ¡Recuerde siempre leer las letras pequeñas sobre los derechos de autor!

## ¡Importante!

Antes de culminar con el estudio teórico de este apartado, y con él finalizar el estudio de nuestra Unidad 2, demos un breve vistazo a un elemento clave en la configuración de la identidad de marca hoy en día y en la construcción de un posicionamiento sumamente sólido en términos emocionales: **la identidad auditiva o sonora.**





## Semana 7

### Unidad 2. La nueva gestión estratégica y creativa de las marcas en la era del prosumer

#### 2.4 Branding sonoro: cuando las marcas, además de verse y sentirse, ¡suenan!

##### ¡Importante!



Antes de introducirnos en este interesante tema, lo invito a que lea los siguientes párrafos de forma inmersiva, haciendo clic en los enlaces que irá encontrando a lo largo de la narración, para que tenga una experiencia de aprendizaje dinámica, interactiva y musical.

Dicho esto, ¡comencemos!

¿Quién no reconoce que alguien está sumergido —con canguil en mano— en el mundo paralelo de una película o serie cuando en el fondo escucha el particular [sonido de arranque de Netflix](#)? O, ¿quién no intuye que alguien está a punto de usar su iMac o MacBook cuando escucha el [clásico sonido de inicio de Apple](#)?

En ese momento se consolida el '**branding sonoro**'. Se trata de dotar de significado a una marca y de construir una imagen que sea eternizada en la memoria de una persona a través de una **experiencia sensorial auditiva**. De acuerdo a Vidal (2017), se trata de:

Un procedimiento empresarial de generación de la expresión sonora de una marca; aquel proceso auditivo creativo, asimilado a la representación visual de una marca, que atiende a sus mismas condiciones identitarias y contribuye en su identificación y diferenciación en el mercado. Diseñado

a medida con el objetivo de evocar una imagen mental que caracterice de forma exclusiva a la marca y que provoque una experiencia en el usuario». (p. 105)

### Lectura recomendada



Para tener una visión general del tema y evidenciar de forma práctica su aplicación en algunos casos de empresas con marcas reconocidas, lo invito a que lea, como lectura recomendada, este breve artículo de blog denominado [«Branding sonoro: Hacer que las marcas suenen»](#).

### Repasemos...



Tras la lectura de este artículo tenemos claro ya que las marcas son poliédricas, es decir, que su 'huella' en el público objetivo se va marcando a través de una alineación de su comportamiento factual (actos), su forma de ser y pensar (propósito, filosofía y valores) y su forma de decir (comunicación), fortalecida esta por medio de los elementos de su identidad, que vienen a ser de carácter visual, auditivo, olfativo, del gusto y de tacto.

Para crear este *branding* sonoro, es necesario **gestionar sus elementos** que, tomando como referencia el estudio propuesto por Vidal (2017), vienen a ser los siguientes: *jingle*, canción de marca, voz locutada, sonotipo, música de ambiente, paisajes sonoros y sonidos de producto.

Analicemos algunos de estos elementos principales y clarifiquemos su función y alcance con unos ejemplos reales:

- **Sonotipo:** viene a ser para la marca, en términos sonoros, lo que el logotipo es para ella en términos visuales. Representa los atributos de la marca y es un elemento primario reconocible, memorable y conciso, que suele tener una duración de 4 segundos y se incluye al inicio o al final de un producto comunicacional.

Calderón (2015) lo resume precisando que se trata de «una serie de notas musicales o sonidos que resumen el concepto de identidad de la marca en el contexto musical» (p. 55). Se sitúan aquí entonces el [sonotipo de Netflix](#), que lo analizamos al principio de este tema, o el [sonotipo de LG](#).

- **Jingle y la canción de marca:** se trata de composiciones musicales cantadas, en las que la voz narra las cualidades de un producto, servicio, iniciativa, proyecto o de la marca en sí misma.

Un ejemplo relevante de este elemento —y que con seguridad le sacará una sonrisa— es la memorable [canción de la campaña «Dumb Ways to Die» de Metro Trains](#), que de hecho más tarde, a causa de su éxito, se convirtió en una completa estrategia de *branded content* que empezó generando conciencia sobre las causas de muerte en los andenes del metro en Australia, pero que terminó siendo todo un movimiento global. A las 24 horas de su lanzamiento en noviembre de 2012, este *jingle* alcanzó el top 10 en la lista de iTunes a nivel internacional. Las razones de su éxito se pueden concentrar en su mensaje potente y universal, mucho ritmo, humor e ironía.

- **Sonidos de producto:** se refiere a «las expresiones sonoras que genera el uso de un determinado bien» (Vidal, 2017, p. 109). Un ejemplo de esto vendría a ser el [sonido particular y melódico del teclado de un iPhone \(Apple\)](#) o el [sonido rudo del motor de una Harley Davidson](#).

Sabemos que Apple es especialista en llevar al siguiente nivel cualquier acción factual o comunicativa de su marca, antes de que el mundo pueda siquiera imaginar un pequeño atisbo de lo que está por venir, en un gran esfuerzo de prospectiva. Así surge [«Start Up»](#), la brillante canción, creada desde cero por el artista y productor A. G. Cook, que **emplea solo los sonidos icónicos de los productos de Apple lanzados en los últimos 45 años**.

¡No hay mejor manera de cerrar este apartado y esta unidad, que con una canción tan particular!



## Comprobando nuestro aprendizaje...



Hacíamos la analogía de que estamos construyendo juntos un cohete de conocimiento. Pues bien, ha llegado el momento de colocar la segunda pieza del cuerpo central y comprobar que hemos logrado nuestro resultado de aprendizaje propuesto con relación a reconocer los elementos que intervienen en la nueva gestión de las marcas y, a su vez, estar en la capacidad de poner la creatividad estratégica al servicio de la comunicación en las empresas agroindustriales o agronegocios.



### Actividad de aprendizaje recomendada

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la siguiente actividad:

Le invito a realizar la siguiente autoevaluación para recordar y fortalecer los conocimientos adquiridos y las habilidades desarrolladas.

¡Éxitos en su autoevaluación!



### Autoevaluación 2

¡A prueba de fuego!

Desarrolle el siguiente cuestionario con total responsabilidad, transparencia y confianza en su potencial, conocimientos y capacidades.



Orientaciones académicas:

Lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación, reflexione y dé respuesta según corresponda.

1. El prosumer es:

[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) El nuevo perfil que asumen las personas como usuarios del metaverso, comunicándose por medio de las realidades extendidas.
  - b. ( ) El nuevo perfil que asumen las personas como consumidores y productores-distribuidores de contenido al mismo tiempo.
  - c. ( ) El nuevo perfil que asumen las personas como consumidores de historias transmedia.
2. En el momento actual, encontrándonos en una era post digital y postpandemia, las empresas se encuentran orientadas al marketing.
- [Marque con una X la opción correcta]
- a. ( ) Verdadero.
  - b. ( ) Falso.
3. En la siguiente lista, identifique tres claves de la nueva gestión de marcas:
- [Marque con una X la opción correcta]
- a. ( ) Enfocar las estrategias de posicionamiento en la producción y las ventas.
  - b. ( ) Promover la cocreación con el público objetivo.
  - c. ( ) Construir historias marca en un solo canal o soporte de comunicación.
  - d. ( ) Generar una cultura empresarial de mecenazgo.
  - e. ( ) Crear experiencias de marca en todo el ciclo de compra e interacción con el público objetivo.
  - f. ( ) Construir relaciones a largo plazo con todos los públicos objetivos.
4. Buscando lograr una rentabilidad económica, la 'nueva gestión de marca' se puede concretar en un modelo sistemático de las siguientes



fases que corresponden al proceso de compra que realiza un consumidor:



[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Notoriedad, implicación, consideración, preferencia, compra y retención.
- b. ( ) Investigación, notoriedad, compra y retroalimentación.
- c. ( ) Compra, investigación, evaluación y recompra.

5. El objetivo de la creatividad en comunicación reside en construir mensajes efectivos, atractivos y relevantes, que conecten con los valores e intereses de los públicos objetivos.



[Marque con una X la opción correcta]



- a. ( ) Verdadero.
- b. ( ) Falso.

6. El aspecto intangible y clave estratégica que representa la forma en la que el consumidor piensa, actúa o se siente frente a alguna variable en específico, se conoce como:



[Marque con una X la opción correcta]



- a. ( ) Variable psicográfica.
- b. ( ) Lovemark.
- c. ( ) Insight.

7. El storytelling es el 'arte de contar historias' con el objetivo de crear un vínculo emocional con el público objetivo de una marca.

[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Verdadero.
- b. ( ) Falso.

8. Conceptualice las dos características elementales de una transmedia:

[Una cada término con la definición correspondiente]

Prosumer.



Relato.



a. Una historia se expande a través de diversos medios y plataformas, en la que cada contenido creado posee autonomía dentro del universo narrativo.



b. Participa activamente en la expansión del relato por medio del Contenido Generado por el Usuario (CGU).

9. Para una empresa de alimentos orgánicos, con procesos de producción amigables con el ambiente, que busca promover su posicionamiento como una marca auténtica de Los Andes ecuatorianos, ¿cuál sería la cromática de color más apropiada para su identidad?



[Marque con una X la opción correcta]



- a. ( ) Rojo, amarillo y naranja.
- b. ( ) Negro, fucsia y morado.
- c. ( ) Verde, celeste y marrón.



10. La acción de dotar de significado a una marca y construirle una imagen en la mente del público objetivo, a través de una experiencia sensorial auditiva, se denomina:

[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Sonotipo.
- b. ( ) Branding sonoro.
- c. ( ) Canción de marca.

[Ir al solucionario](#)



¡Felicitaciones! Ha culminado con éxito el estudio de esta segunda unidad relacionada con la nueva gestión de las marcas y el rol e importancia de la creatividad estratégica en los procesos de comunicación en empresas agroindustriales.

**¡Continuemos juntos con la tercera unidad de esta aventura de aprendizaje!**



## Resultados de aprendizaje 1 y 2:

- Conoce las competencias fundamentales para entender qué es la planificación estratégica desde diferentes modelos teóricos.
- Asume los conceptos propios de la nueva gestión creativa y estratégica de las empresas agropecuarias.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 8

#### Actividades finales del bimestre

##### Preparación y evaluación bimestral

Hemos recorrido un largo camino hasta aquí, pero el tiempo siempre es relativo y dicen que las horas *vuelan* cuando estamos haciendo lo que amamos. ¡Espero que haya sido su caso!

Nos encontramos en la recta final del primer bimestre de nuestra asignatura, así que lo invito a que tome en cuenta las siguientes actividades de aprendizaje recomendadas y que se prepare para rendir su evaluación final con la confianza de que esta actividad académica simplemente implica recordar y evidenciar los conocimientos y habilidades que ha venido desarrollando, con autodisciplina, ilusión y constancia, desde la primera semana de estudio.



#### Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revise los diferentes recursos de aprendizaje analizados durante el primer bimestre (guía didáctica y distintos recursos educativos abiertos) para reforzar sus conocimientos como preparación para la evaluación presencial.

2. Solvente sus inquietudes académicas sobre los contenidos abordados en las unidades 1 y 2 de la asignatura, por medio del chat de tutoría y consulta que tiene planificado con su docente.



### Evaluación presencial bimestral

Desarrolle la evaluación presencial del primer bimestre de nuestra asignatura «Itinerario 1 Promoción empresarial: Comunicación Estratégica para agronegocios» con total responsabilidad, transparencia y confianza en su potencial, conocimientos y capacidades.



**¡Felicitaciones!** Ha superado ya el primer bimestre de la asignatura y con ello ha desarrollado los primeros dos resultados de aprendizaje con los que aportamos a la construcción de su perfil de egreso como profesional de excelencia en los agronegocios. Con seguridad, su contingente profesional desde este sector que dinamiza la economía rural del Ecuador, será trascendental.

¡Continuemos juntos en esta aventura de aprendizaje!



## Segundo bimestre



### Resultado de aprendizaje 3:

El estudiante deberá conocer y entender este proceso clave de la comunicación con el fin de poder diseñar, desarrollar y valorar estrategias de comunicación adecuadas para cada marca.

Con el logro de este tercer resultado de aprendizaje, usted comprenderá y dominará, metodológicamente, la forma de estructurar y desarrollar – paso a paso – un plan de comunicación, contando con los conocimientos y habilidades básicas para diseñar estrategias, tácticas y mensajes de comunicación que respondan a objetivos medibles y que sean pertinentes y eficaces para establecer una relación mutuamente beneficiosa con los distintos stakeholders de una empresa agroindustrial o agronegocio.

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

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



### Semana 9

#### Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción

Durante el primer bimestre de la asignatura, cimentamos las bases de conocimiento y habilidades que demanda la planeación y gestión de una comunicación estratégica y creativa para las empresas en el siglo XXI, enfatizando las particularidades que podrían presentarse en el sector agroindustrial y analizando ejemplos o resolviendo casos de estudio dentro de este ámbito que nos permitieron advertir el gran potencial que guarda la

comunicación para el desarrollo sostenible de las empresas que lideraremos, una vez logremos todas las competencias que demanda el perfil de egreso de nuestra carrera de Agronegocios.

Con todo este bagaje de conocimiento, estamos listos para proponer y gestionar una estrategia global de comunicación para una empresa agroindustrial; y para ello, es necesario que reconozcamos cuál es el proceso secuencial que nos permitirá articular y engranar, con sentido, todas y cada una de las ideas que podamos generar para lograr, primero, los objetivos propios de comunicación (conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen de marca) y, en consecuencia, contribuir al cumplimiento de los objetivos de negocio de la empresa.

Dicho esto, a continuación, profundicemos juntos en el método que implica la elaboración de un plan estratégico de comunicación. A lo largo de los siguientes apartados, usted irá vislumbrando que el éxito de esta gestión se encuentra en la correcta planeación que realicemos bajo un pensamiento divergente, que combine el potencial de la estrategia con las infinitas posibilidades que pone a nuestro alcance la creatividad.

¡Veamos!

### 3.1 Estructura de un plan de comunicación

Un plan estratégico de comunicación, como su nombre mismo lo indica, se trata de un **documento de planeación que nos permite orientar la toma de decisiones empresarial con respecto a la gestión de la comunicación**, a partir del establecimiento de unos objetivos claros —que toman en cuenta las necesidades de la empresa y las expectativas de los distintos *stakeholders* o públicos objetivos— y de la definición estratégica de una serie de acciones cronológicas que, previstas para un periodo de tiempo determinado, nos conducirán a la consecución de los mismos.

En este sentido, el plan de comunicación recoge, de forma efectiva, todos los datos, antecedentes, objetivos, destinatarios (*stakeholders*), mensajes y recursos que son necesarios para ejecutar estrategias y tácticas de comunicación encaminada hacia la resolución de un problema o consecución de una meta empresarial.

Como hemos visto desde el inicio de nuestro estudio, contar con un plan de este tipo en nuestra empresa agroindustrial nos permitirá avanzar y desarrollar con éxito las siguientes etapas de un proceso de gestión de la comunicación estratégica: organización, ejecución y control.

Recuerde que a mayor planificación —contra todo pronóstico errado—, mayor flexibilidad tiene la empresa para poder ajustar, corregir o fortalecer sus tácticas de comunicación a fin de garantizar, en todo momento, el cumplimiento de los objetivos a partir de una observación y medición constante de las respuestas y reacciones que tienen sus mensajes en el público objetivo. Hoy en día, gracias al auge de la comunicación digital, contamos con múltiples herramientas tecnológicas que nos permiten automatizar nuestras tácticas y llevar un control pormenorizado del impacto que ejercen en tiempo real. En el contexto actual, ya no hay excusas para no ser **estrategas de una comunicación efectiva, con impacto, que supere los objetivos de persuasión y que apuntan directo a objetivos de transformación**.

Advirtiendo esta realidad del mundo postdigital en el que nos encontramos, es importante que nuestro plan estratégico de comunicación se constituya en un **documento de naturaleza estratégica y secuencial, pero también que esté revestido de creatividad, dinamismo y flexibilidad**, de forma que se constituya en una hoja de ruta que, al tiempo de guiar los procesos de actuación de la empresa en torno a su comunicación (otorgándole incluso la posibilidad de anticipar crisis y prevenirlas proactivamente), permita simultáneamente, incluir nuevas tácticas o ajustar el enfoque de las actuales en caso de que el comportamiento y reacción de los públicos objetivos así lo demande.

Continuemos nuestro aprendizaje con la revisión de un caso de estudio:





## Caso de estudio



Para comprender la visión estratégica y flexibilidad creativa que debe caracterizar a un plan estratégico de comunicación, estudiemos brevemente el caso de la campaña «Dumb Ways to Die», cuya acción comunicacional estrella —una canción pegajosa que narra diversas «formas estúpidas de morir»— la analizamos como ejemplo de jingle dentro del tema de branding sonoro.

«Dumb Ways to Die» (DWTD) surge en 2012 como respuesta a un **plan de comunicación de Metro Trains Melbourne** que buscaba contribuir a la seguridad ferroviaria entre los usuarios del tren en Melbourne, Australia, para mitigar el aumento desmedido de muertes por descuidos en los andenes durante la espera del transporte.

Con el **objetivo de crear conocimiento y entendimiento en torno a este tema**, la institución había planificado acciones con anuncios impresos dando a conocer determinadas indicaciones sobre seguridad ferroviaria; pero, gracias a un proceso de monitoreo y medición constante, se identificó que esta forma de comunicación más racional, unidireccional y convencional no estaba surtiendo efecto y que el espectro de públicos a quienes debía llegar el mensaje se había amplificado, cubriendo a niños, jóvenes y adultos, por igual.

Advirtiendo este nuevo reto, Metro Trains Melbourne decide **reajustar su estrategia de comunicación, manteniendo intactos sus objetivos de hacia dónde se dirige, pero flexibilizando e innovando en sus estrategias y tácticas de comunicación**. Es así que, generando un trabajo colaborativo con la agencia creativa McCann Melbourne, desarrolló una estrategia de *branded content* transmedia que provocó una respuesta completamente positiva en los *stakeholders*.

Metro Trains Melbourne y McCann Melbourne planificaron una acción de comunicación que consistió en una canción atractiva con un mensaje potente que narraba diversas «formas estúpidas de morir» y destaca aquellas que ocurren en una estación ferroviaria, como el hecho de morir atropellado en las vías de un tren por un descuido en el momento de esperar su llegada.

Saber detectar un buen *insight* y practicar la escucha activa del público objetivo, son dos elementos claves para el éxito de cualquier campaña de comunicación. En este caso, estos elementos brillaron en las dos entidades que fueron capaces de advertir el éxito de una sola acción y emplear su creatividad para desarrollar, en torno a ella, aproximadamente siete acciones adicionales que expandieron la historia principal desde una filosofía de narrativa transmedia y consolidaron el impacto global de la campaña:

- Un [video animado](#), de 3 minutos de duración, atractivo y comprensible para personas de cualquier edad, con una serie de personajes ilustrados que protagonizan con humor e ironía cada ‘forma estúpida de morir’. El video obtuvo 2,5 millones de vistas dentro de las primeras 48 horas de haber sido lanzado.
- Una **estrategia de relaciones públicas en prensa, radio y televisión** para dar a conocer la canción y el video, logrando en las dos primeras semanas cerca de 50 millones de dólares en valor de cobertura y exposición en medios y más de 700 publicaciones orgánicas por parte del público objetivo (Moreno, 2013).
- Una [cuenta de Tumblr](#) para publicar una serie de recursos multimedia, en formato .gif, sobre escenas o movimientos de los personajes de DWTD para promover el CGU.
- Una [página web](#) como punto de convergencia de todas las acciones que se habían ejecutado hasta ese momento y las que se impulsaron posteriormente.
- Un **libro para niños** sobre la personalidad e historia de cada uno de los personajes de DWTD y para condensar los consejos y cuidados que había establecido Metro Trains Melbourne en torno a la seguridad vial en estaciones ferroviarias.

- Una serie de videojuegos en formato de **aplicaciones móviles** para descarga gratuita en sistemas iOS o Android. Al momento existen tres juegos principales dirigidos a un público joven y adulto (*Dumb Ways to Die 1, 2 y 3*), tres variantes secundarias (*Dumb Ways to Draw, Dumb Ways to Dash* y *Dumb Ways to Die: Superheroes*) y un pack de cuatro juegos para niños (*Dumb Ways JR – Buffo's Breakfast, Madcap's Plane, Loopy's Train Set* y *Zany's Hospital*).
- Una **tienda de productos** dentro de la página web oficial para que se puedan adquirir juguetes, libros, apps de juegos, souvenirs y otros insumos de la campaña, promoviendo así una conexión emocional sólida con un proyecto que terminó consolidándose en una marca social sobre la seguridad vial (no solo ferroviaria).

Como vemos, este es un claro ejemplo de cómo un plan de comunicación se constituye en una hoja de ruta para la empresa, siempre y cuando brinde un contexto fidedigno de la situación actual y representa una visión estratégica de hacia dónde debemos llegar. Teniendo este horizonte claro, el **éxito del plan residirá en la creatividad, dinamismo y flexibilidad que le podamos aportar**, para escuchar verdaderamente a los *stakeholders* y establecer —en todo momento— una comunicación coherente, pertinente, atractiva y de gran valor para ellos.

Habiendo comprendido entonces, en términos correctos, la función e importancia que tiene para una empresa un plan estratégico de comunicación en la toma de decisiones y el logro de los objetivos, revisemos juntos la Figura 10 para conocer cuáles son los pasos secuenciales que implica la elaboración de este plan.

**Figura 10**

Proceso secuencial para la planeación estratégica de comunicación



Nota. Valarezo, A., 2021.

### Espacio de lectura interactiva



Para descubrir en qué consiste cada uno de los elementos que se detallan en la Figura 10, lo invito a que lea e interiorice el contenido del siguiente módulo didáctico que he elaborado para usted.

### Proceso secuencial para la planeación estratégica de comunicación

#### Repasemos...

Tras la lectura del recurso educativo interactivo hemos conocido de forma general cuáles son los pasos a seguir para elaborar un plan estratégico de comunicación para una empresa y, en los próximos apartados, estudiaremos a profundidad cada uno de ellos, a fin de comprender claramente cuáles son las consideraciones que debemos tener en cuenta al momento de llevar estos conocimientos a la práctica.

Al cumplir cada uno de estos pasos de forma secuencial, estaremos aplicando un método de planeación y gestión óptimo que nos permitirá contar con una hoja de ruta estratégica pero flexible, marcando así el horizonte al que llegar y la ruta que seguir.





### Importante:



Para tener una idea más clara de cómo luce un plan de comunicación, lo invito a que consulte el [Anexo 1. Estructura de un Plan Estratégico de Comunicación de la presente guía didáctica](#) en donde observará una simulación ejemplificada de este documento estratégico, con cada una de las secciones que se construyen a partir de los pasos estudiados en este proceso secuencial de gestión y planeación.

Bien, prosiguiendo con nuestro estudio, como hemos visto hasta el momento, la gestión estratégica de la comunicación comienza por realizar un análisis del contexto empresarial a nivel interno y externo y plasmarlo en una matriz FODA para reconocer cuál es la situación actual de la empresa: el problema que debemos solucionar y los atributos o bondades con las que contamos para aprovecharlas en pro de la consecución de nuestros objetivos.

Este **primer paso del proceso secuencial para la elaboración de un plan de comunicación lo estudiamos en el primer bimestre de nuestra asignatura**, durante la Unidad 1, específicamente en el [numeral 1.4.1](#). En este sentido, en caso de que necesite recordar algún aspecto esencial de este paso, lo invito a consultar nuevamente el numeral en mención.

Con estos antecedentes, a continuación, **avanzaremos con el estudio del segundo paso del proceso**: el establecimiento de los objetivos de comunicación.

### 3.2 Establecimiento de objetivos de comunicación

Para introducirnos en este segundo paso para la planeación estratégica de la comunicación en nuestra empresa, reconozcamos primero qué es un objetivo. En palabras de Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2014), los **objetivos** son:



Aquellos resultados o metas que se quieren alcanzar sirviendo de guía a los directivos ya que marcan el camino para determinar las decisiones a tomar, para evaluarlas y controlarlas, motiva e implica al personal de la empresa, así como también sirven de información para los distintos stakeholders. (p. 214)

La definición propuesta por los autores se consolida en un elemento de suma importancia para el abordaje de los objetivos de comunicación, considerando que pone en escena tres de sus atributos estratégicos:

- Su **capacidad para representar líneas orientativas de hacia dónde enfocar los esfuerzos comunicacionales** de la organización para solventar un problema o contribuir al logro de un objetivo empresarial, de acuerdo al contexto analizado y la situación detectada.
- Su **cualidad indisociable de ser 'medibles'**, dado que representan el punto de partida para cualquier fase de monitoreo, medición y evaluación.
- La **necesidad de que sean obligatoriamente socializados con los actores encargados de su ejecución y cumplimiento**, a fin de que todos los miembros del equipo y la empresa los conozcan y puedan aunar sus esfuerzos para la consecución de los mismos.

El **máximo beneficio de establecer de forma correcta los objetivos de comunicación**, reside en que, gracias a ellos, la empresa evita desgastarse en la ejecución —a contratiempo y por inercia— de un sinnúmero de acciones aisladas que no llegan a ningún puerto seguro; y, en su lugar, puede planificar y enfocar sus esfuerzos estratégicos y tácticos de comunicación hacia el cumplimiento de metas claras, concretas, alcanzables, medibles y relevantes que contribuyen a un fin mayor que desemboca en su sostenibilidad y rentabilidad. La diferencia es enorme y cuando una empresa se mueve por objetivos, se nota... se nota porque sus recursos se optimizan, y no solo de carácter económico, sino ante todo de tiempo y talento humano. Cuando

la empresa tiene claro hacia dónde camina su comunicación para que sus mensajes de marca lleguen al público objetivo adecuado dentro de un tiempo determinado, puede **realizar menos acciones, por menos costo y con réditos y resultados mucho mayores**.

En este sentido, los objetivos **representan el punto de origen y aterrizaje de las estrategias y tácticas de comunicación**. Esto quiere decir que, cada una de las estrategias planteadas dará cuenta de 'qué' se va a realizar para llegar del punto A (situación actual y problema a resolver) al punto B (situación deseada y objetivos cumplidos), y, por su parte, las tácticas expondrán 'cómo' se va a operativizar cada estrategia para que ese lineamiento a seguir se cumpla en efecto.

Acorde al pensamiento de Xifra (2005), uno de los principales expertos de las relaciones públicas y la comunicación organizacional, los objetivos de comunicación óptimos o correctamente planteados, comparten ciertas **características en común**:

- Son específicos y se encuentran claramente definidos, evitando la ambigüedad y facilitando su cuantificación.
- Se dejan por escrito en el plan de comunicación; de esta forma, «sirven de guía tangible en la fase de evaluación y constituyen un termómetro para calibrar la eficacia de la campaña» (Xifra, 2005, p. 181).
- Son medibles, convirtiéndose así en orientación para la estrategia de comunicación, con potencial para demostrar su efectividad.
- Son aceptables, para lo cual deben estar en consonancia con la filosofía, valores, propósito y objetivos generales de la propia empresa.
- Son realistas y alcanzables, sin que esto implique –erróneamente- que sean conformistas. Deben ser ambiciosos pero no surrealistas.
- Se encuentran delimitados por un tiempo específico en el que se prevé se solucionará la situación o el problema existente en el contexto empresarial.
- Son presupuestales. Si bien en este paso aún no se determinan las estrategias y tácticas operativas a ejecutar para conocer en detalle la inversión requerida, es importante que los objetivos respeten las limitaciones de la empresa y procuren optimizar los recursos con los que

cuenta, no solo a nivel económico, sino también en términos de tiempo y talento humano.

### Espacio de lectura comprensiva



Para profundizar en torno a algunos aspectos clave en el correcto establecimiento de nuestros objetivos de comunicación, lo invito a revisar el siguiente blog sobre «[Fijación de objetivos del plan de comunicación](#)» en donde estudiará su definición, alcance y recomendaciones para construirlos.



### Repasemos...

En la lectura comprensiva que acabamos de realizar, hemos descubierto tres aspectos claves:

#### 1. Alcance e importancia de los objetivos:

Los objetivos son logros cuantitativos o cualitativos que nos permiten reconocer 'lo que vamos a conseguir'; así lo precisan acertadamente los autores Alcalde y Pelechano (2018). La importancia de su correcto planteamiento y asimilación en la empresa, radica en que ellos marcan el norte hacia donde caminar y, en caso de que no hayan sido determinados de forma clara o coherente, se corre el riesgo de confundirlos con 'lo que debemos hacer'.

#### 2. Tipos de objetivos a establecer:

Los autores también nos conducen a la reflexión de que si bien los objetivos nacen desde una visión estratégica de la empresa, estos «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» (Alcalde y Pelechano, 2018, p. 80). Desde esta perspectiva, se presentan dos tipologías de objetivos: el objetivo estratégico y los objetivos tácticos, que no son más que los comúnmente denominados «objetivo general» y «objetivos específicos».

El **objetivo general o estratégico** es el máximo logro que busca nuestro plan de comunicación para solventar el problema identificado o contribuir al logro de un objetivo empresarial; mientras que, los **objetivos específicos o tácticos** son los logros más concretos que, en conjunto, nos permitirán alcanzar el objetivo general.

Para plantear los objetivos específicos podemos hacer el ejercicio de descomponer el objetivo general en pequeñas fases o etapas, cuyos resultados parciales abonen al resultado global buscado.

### 3. Metodología para plantear los objetivos:

Es un hecho que para que los objetivos sean eficaces y albergan dentro de sí el potencial de movilizar esfuerzos masivos hacia la consecución de un mismo fin, deben ser establecidos tomando **teniendo en cuenta** la situación de origen, con sus ventajas y adversidades. Pero, al mismo tiempo, requieren de un pensamiento estratégico que garantice su planteamiento, cumpliendo todas las características que hemos visto hasta el momento, especialmente, que sean concretos, alcanzables y medibles.

Con esta premisa en mente, el mejor método a seguir para su planteamiento es el conocido **método SMART**, propuesto por George Doran en 1981. Este método nos permite poner el foco de atención en las características realmente preponderantes para el éxito de un objetivo, invitándonos a que sean: *Specific* (específicos), *Measurable* (medibles), *Achievable* (alcanzables), *Relevant* (relevantes) y *Timely* (en un tiempo determinado).

Para aplicar esta metodología al momento de establecer nuestros objetivos, lo que debemos hacer es cuestionarnos lo que buscamos lograr y responder a cada una de las variables SMART, para finalmente concretar la idea y llevarla al papel en calidad de 'promesa'.



### **Analicemos un ejemplo:**

En la Figura 11 usted podrá observar el planteamiento de un objetivo de comunicación que cumple con todas las variables del método SMART, siendo:



S | Específico: se encuentra planteado de forma clara y concisa, manifestando el logro que se busca y a qué público objetivo atiende.

M | Medible: incluye un indicador o Key Performance Indicator (KPI, por sus siglas en inglés) o detalla un valor porcentual de incremento como variable objeto de medición.

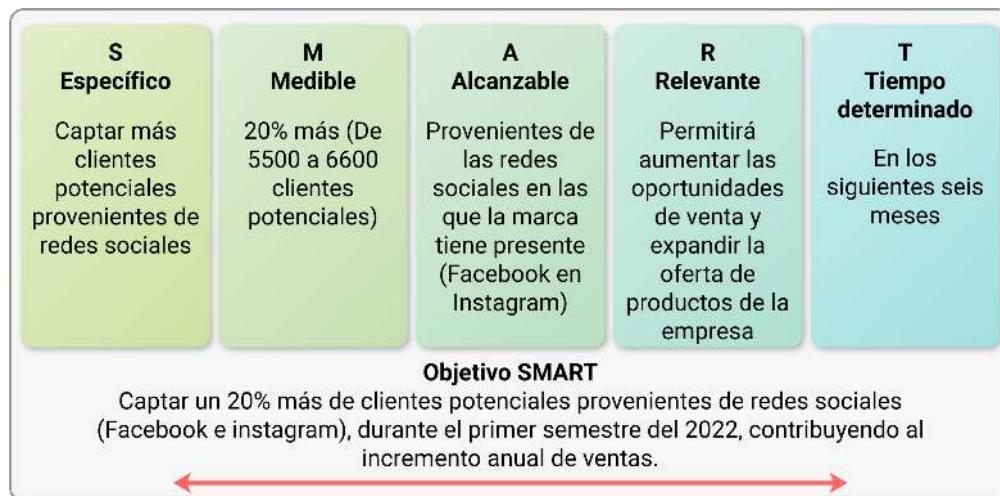
A | Alcanzable: toma en cuenta la situación actual de la empresa y los recursos con los que cuenta (económicos, técnicos, de talento humano y de tiempo).

R | Relevante: determina para qué se busca alcanzar ese objetivo y si esta razón es significativa para la empresa o los stakeholders.

T | En un tiempo determinado: especifica un periodo de tiempo en el que se logrará y evaluará el objetivo de comunicación.

**Figura 11**

Aplicación del método SMART para el planteamiento de un objetivo de comunicación



Nota. Valarezo, A., 2021.

Bien, comprendidas estas claves de éxito en torno al planteamiento de los objetivos de comunicación en empresas, revisemos a continuación unas consideraciones adicionales para reforzar nuestro aprendizaje y garantizar nuestro correcto desenvolvimiento práctico en este paso.



### Espacio de lectura comprensiva

Lo invito entonces a leer las páginas 151-155 del capítulo VII «Etapa 3: la definición de objetivos estratégicos de comunicación» del libro [«El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración»](#), en donde advertirá estas consideraciones especiales para fortalecer sus habilidades en cuanto al planteamiento de objetivos de comunicación.

## Repasemos...



A través de esta lectura usted ha tenido la oportunidad de revisar algunos ejemplos comparativos para reconocer con mayor claridad, desde una perspectiva práctica, cuándo un objetivo de comunicación se encuentra correctamente planteado y cuándo no.

Tras este análisis, se puede entrever una especie de '**fórmula**' para estructurar con pertinencia un **objetivo de comunicación**. (Ver Figura 12)

**Figura 12**

*Fórmula para estructurar estratégicamente un objetivo de comunicación*



Nota. Adaptado de *Método SMART [Ilustración]*, por Doran, G., 1981, *Management Review*; y de *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración [Ilustración]*, por Aljure Saab, A., 2015, Editorial UOC, CC BY 4.0.

Finalmente, el autor nos comparte algunos **puntos a tener en cuenta al momento de hacer cuantificable o medible un objetivo de comunicación**, especialmente cuando no existen informes previos que den cuenta, a ciencia cierta, de la situación actual de la empresa para establecer porcentajes o variables de crecimiento o mejoramiento. **¿Qué variables considerar en estos casos?**

Aljure (2015) propone tener en cuenta:

- Tamaño del público(s) con el que queremos lograr la notoriedad.
- Dispersión geográfica del público(s).
- Disponibilidad de medios y espacios para impactar al público(s).
- Recursos y presupuesto destinado para implementar acciones.
- Tiempo disponible para lograr el objetivo. (p. 153)

Una vez comprendido cómo establecer objetivos de comunicación que sean pertinentes y eficaces frente al contexto empresarial a nivel interno y externo, estamos listos para avanzar al siguiente paso: la identificación y priorización de los *stakeholders* de la empresa.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 10

#### Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción

##### 3.3 Identificación y priorización de stakeholders

Contando ya con la visión de a dónde queremos llegar, nos introducimos en el tercer paso de la creación de un plan de comunicación, que consiste en identificar y priorizar los públicos objetivos o *stakeholders* a los que nos dirigimos, por estar relacionados directamente con los objetivos que busca cumplir la empresa.

Una clara comprensión del proceso de gestión que implica la comunicación en una empresa, nos permite advertir que ella se encuentra vinculada a más de un público objetivo, que desde una mirada superficial suele caerse en el error de que solo se debe a sus clientes o consumidores.

La verdad es que una empresa es un ente vivo que se encuentra en interrelación permanente con el entorno externo, mientras ella misma también aloja interrelaciones humanas a nivel interno, que son quienes hacen posible su accionar de carácter factual y comunicativo. Dicho de otra manera, las empresas que apuestan por la gestión estratégica de su comunicación, son aquellas entidades que han puesto su atención en **todos los públicos con los que se relacionan a nivel interno** (directivos, empleados, personal de servicio, obreros, etc.) **y externo** (consumidores, proveedores, medios de comunicación, otras instituciones públicas y privadas, gobierno, Iglesia, sociedad en general, etc.).



De acuerdo al postulado de Hallahan (2000), un público objetivo es «un grupo de individuos que se relaciona con una organización, que demuestra varios grados de actividad-pasividad, y que puede (o no) interactuar con terceros acerca de su relación con la organización» (p. 502). Por su parte, Cervera (2018), lo define como un conjunto de personas a quienes se dirige el mensaje (institucional, corporativo o publicitario), definido con base en sus características cuantitativas de tipo sociodemográfico, como: edad, sexo, estado civil, ubicación geográfica, nivel socioeconómico, etc., y características cualitativas de tipo psicográfico, como: estilo de vida, valores, hábitos, aspiraciones, etc.

Cuando identificamos los públicos objetivos a los que nos dirigimos con determinado plan de comunicación, no basta solo con enlistarlos; es importante que dediquemos un tiempo prudencial a reconocer sus características cuantitativas y cualitativas para saber cómo son, cómo se comportan, qué necesitan, qué les interesa, a qué aspiran, en dónde están, entre otras preguntas que nos conduzcan a contar con todos los elementos para crear mensajes, estrategias y acciones de comunicación que sean pertinentes y surtan efecto; de lo contrario, de nada servirá que contemos con objetivos inteligentes (SMART), si finalmente nuestro accionar táctico llegará a un escenario que puede estar poblado de gente, pero que no escucha, y nuestra voz de marca le hablará al vacío. Una secuencia de acciones sin resultados; esfuerzos y recursos desperdiciados.

En torno a esta reflexión, Xifra (2005) recomienda realizar un **análisis de los públicos objetivos desde dos perspectivas**: a) **estructural**, que nos permite «conocer los mecanismos, articulaciones y canales existentes en cada grupo para poder servirnos de ellos en la ejecución de nuestros programas de comunicación» (p. 186); y, b) **motivacional**, que hace posible que determinemos sus motivaciones, intereses y problemas con respecto a la empresa y sus productos o servicios, para que nuestros mensajes respondan, con relevancia y pertinencia, a esas necesidades y expectativas.

En este punto, es importante reconocer que las variables cualitativas o motivacionales que califican el comportamiento y forma de ser de una persona, están sujetas a cambios en el tiempo, por lo que, como revisamos en la Unidad 2, es sumamente relevante que las empresas mantengan una 'orientación hacia la marca' y con ello cultiven un atributo indispensable para su éxito en la era del *prosumer*: la escucha activa. Esta observación y atención permanente de los públicos objetivos le permitirá a la empresa crecer con ellos y reconocer los cambios que surjan en su personalidad, las tendencias actuales que empiecen a seguir y las nuevas necesidades que se activen, pudiendo entonces cubrir esos deseos e intereses antes de que su competencia lo haga.



### Espacio de lectura comprensiva

Para reconocer cómo se identifican, clasifican y priorizan los públicos objetivos de una empresa, lo invito a leer las páginas 161-167 del capítulo VIII «Etapas 4 y 5: la identificación de los públicos y la definición de los mensajes» del libro «[El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración](#)».



## Repasemos...



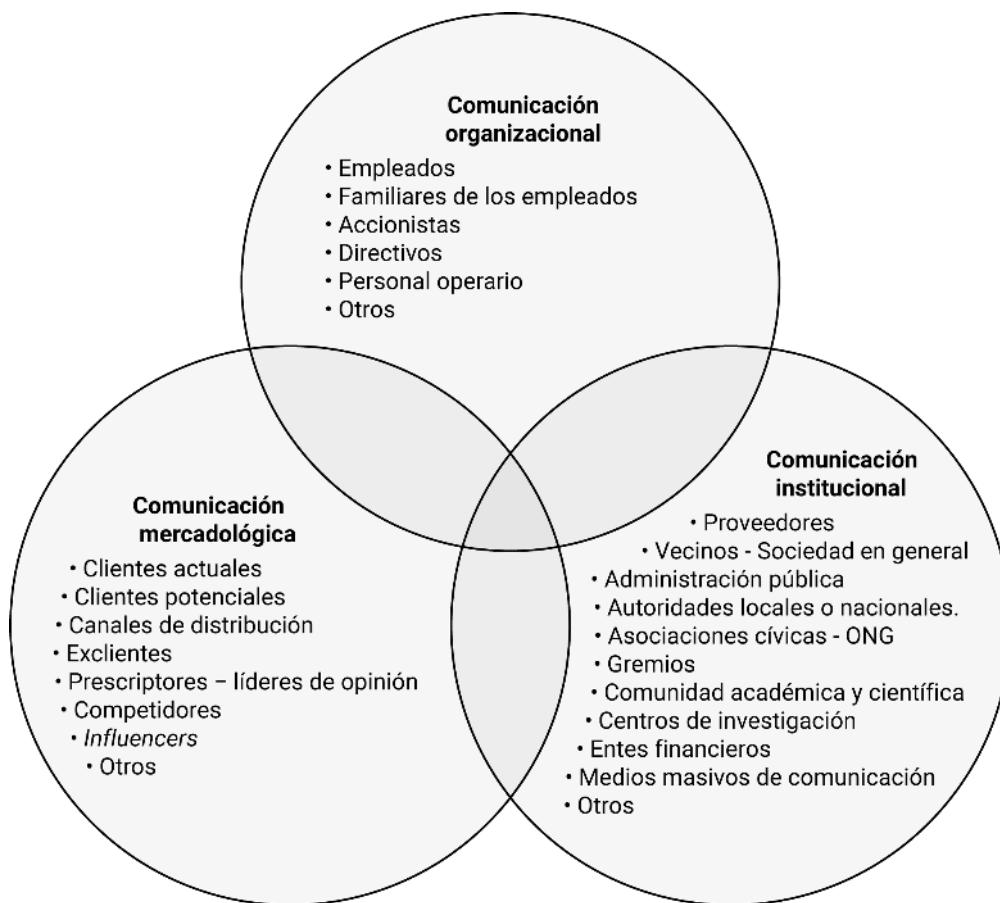
¡Perfecto! Con la lectura que acaba de realizar, ha comprendido la importancia de identificar, en primera instancia, todos los públicos objetivos de una empresa, independientemente de si, por cuestiones de presupuesto, limitaciones de tiempo o priorización de objetivos, no puede atenderlos a todos ellos con el plan de comunicación que está desarrollando en determinado momento, que bien podría ser para un producto/ servicio puntual, proyecto, causa o iniciativa. Incluso cuando el plan de comunicación responda a una estrategia global de comunicación empresarial, puede darse el caso de que no pueda atender a todos los públicos objetivos de forma simultánea y, para ello, podrá establecer fases de intervención para que la empresa pueda centrar sus esfuerzos de comunicación en determinados públicos por etapas.

Lo que corresponde luego de identificar a los públicos objetivos es **clasificarlos**, acción que consiste en listar y clasificar a los *stakeholders* de acuerdo a determinados criterios que evidencian la relación que mantienen con la empresa; por ejemplo: activos, atentos, informados e inactivos; posibilitadores, funcionales, normativos y difusos; defensores, opositores y comprometidos; entre otros.

Hoy en día, lo más común es clasificar a los públicos objetivos atendiendo a la proximidad que mantienen con el núcleo de la empresa, siendo así: internos, externos y mixtos; o, de acuerdo a los tres ámbitos de la comunicación: organizacional (interna), institucional y mercadológica. Aljure (2015) nos presenta, como referencia, un mapa de públicos siguiendo este último criterio (ver Figura 13).

**Figura 13**

Públicos objetivos de una empresa clasificados por ámbitos de la comunicación (aproximación)



Nota. Adaptado de *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración* (p. 164) [Ilustración], por Aljure Saab, A., 2015, Editorial UOC, CC BY 4.0.

Finalmente, la última fase de este paso es **priorizar los públicos objetivos**, entendiendo con esto que se filtra y selecciona los públicos en los que se focalizará nuestras estrategias y tácticas de comunicación, asignándoles un peso o grado de importancia de acuerdo a la influencia que ejercen en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

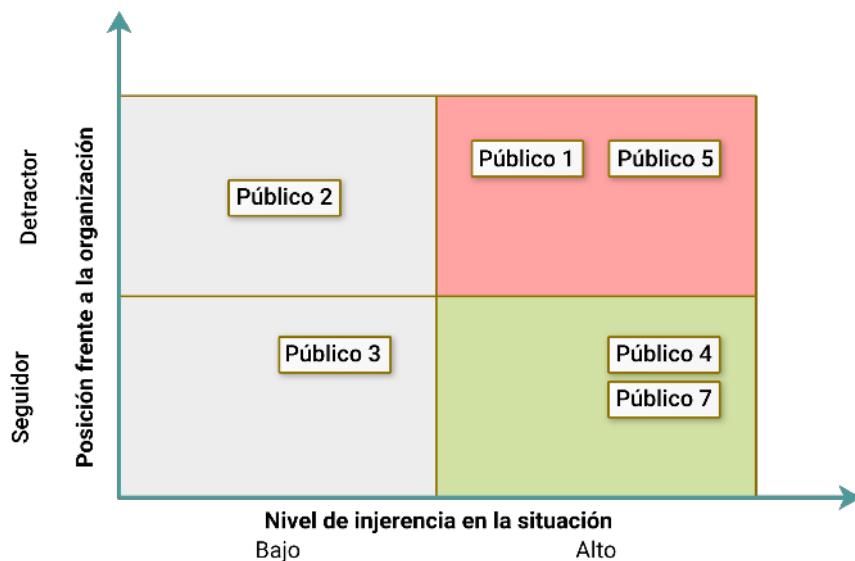
Para ello, lo recomendable es elaborar un **mapa de priorización** en el que valoramos dos factores preponderantes para el logro de los objetivos y cada factor o variable se ubica en uno de los ejes del mapa, ya sea en el eje horizontal X o en el eje vertical Y.

En el ejemplo que nos propone Aljure (2015), se construye este mapa a partir de dos variables (ver Figura 14):

- **Nivel de injerencia del público objetivo en la resolución del problema o situación que busca mejorarse con el plan de comunicación:** alto o bajo, en el eje X.
- **Posición del público objetivo frente a la empresa:** seguidor o detractor, en el eje Y.

**Figura 14**

Análisis de prioridad de públicos objetivos



Nota. Adaptado de *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración* (p. 166) [Ilustración], por Aljure Saab, A., 2015, Editorial UOC, CC BY 4.0.

De acuerdo al mapa de priorización simulado que se observa en la Figura 14, los públicos 1, 5, 4 y 7 son los de mayor prioridad por su nivel de influencia, ya sea en contra o a favor de la empresa. Es importante tener mapeados a los públicos detractores porque de esta forma se pueden prever y planificar mensajes y acciones de comunicación que den respuesta, de forma sólida y argumentada, a las posibles dudas que surjan en ellos o, incluso, anticipar crisis.

### Espacio de lectura comprensiva

Para culminar el estudio de este apartado, es importante conocer que un público objetivo que podría ser pasado por alto, pero que en realidad tiene un alto grado de influencia en los planes de comunicación de las empresas considerando la era posdigital en la que nos encontramos: los influencers, pudiendo estos ser categorizados como: bloggers, youtubers, instagramers o tiktokers, dependiendo de la red social en la que se encuentren especializados para la creación de su contenido y en donde tengan un alto grado de influencia sobre determinado grupo de personas.



### Repasemos...

Como advirtió a través de la lectura, los influencers cumplen un rol fundamental hoy en día como parte de los públicos objetivos a los que atiende un plan de comunicación, ya que se convierten en un puente directo, confiable y efectivo hacia un nicho de mercado u otros públicos objetivos a los que la empresa necesite llegar con su mensaje de marca.



El potencial que albergan los *influencers* como mediadores entre una marca y su público objetivo es innegable, pero el reto siempre será el análisis riguroso que realice la empresa para identificar y seleccionar con asertividad a los *influencers* que cumplan con ciertos requisitos mínimos, como:

- Caracterizarse por un comportamiento coherente con los valores y el propósito de marca.
- Tener una comunidad de seguidores reales, activos y comprometidos.
- Generar contenido de calidad periódicamente, con alto rendimiento en términos de awareness y
- Ser personas auténticas y creíbles, con un historial de colaboraciones alineadas a la filosofía de la marca.
- Entre otros.

Si la empresa se deja deslumbrar por un número alto de seguidores y no se concentra un minuto en analizar la calidad de esa comunidad, contenido e interacciones, corre el riesgo de invertir sus recursos económicos en una cuenta fantasma con millones de seguidores que son *trolls* o perfiles falsos y que ninguna repercusión tendrán en el logro de sus objetivos de comunicación.

La selección de los *influencers* es tan delicada como la selección de proveedores. Si la empresa se caracteriza por un activismo corporativo fundamentado en valores, en un comportamiento ético y en los pilares de la responsabilidad social empresarial, debe cerciorarse que los *influencers* con los que decide colaborar, están alineados a esa filosofía y mantengan una forma de ser y actuar coherente y consistente.



### Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción

#### 3.4 Definición estratégica de mensajes a comunicar

El cuarto paso para la planeación y gestión estratégica de la comunicación en nuestra empresa, consiste en definir los mensajes que se transmitirán a los *stakeholders* por medio de las estrategias y tácticas de comunicación que diseñemos para el logro de los objetivos planteados.

Cuando nos referimos a la definición o creación de los mensajes a comunicar, debemos entender esta fase como una «estrategia del mensaje», ya que será oportuno contar con un mensaje transversal a todos los públicos y que contribuya al objetivo general del plan, pero también acogerá bajo él a otros mensajes secundarios adaptados a las particularidades de cada público o a las necesidades propias de los objetivos específicos.

Los mensajes de un plan de comunicación pueden **ser de carácter racional o emotivo**, pero en cualquier caso deberán ser planteados luego de un análisis profundo del perfil de cada público objetivo que ha sido categorizado con alto nivel de prioridad en el paso anterior, a fin de reconocer sus características, intereses, necesidades, problemas o el tipo de relación que mantiene con la empresa. Conocer a quién se está hablando, nos brinda la posibilidad de ajustar el fondo de nuestro mensaje (contenido) y la forma en la que se lo comunica (tono, recursos lingüísticos, estilo de comunicación más emocional o racional, aspecto visual, etc.).

Los **mensajes racionales** se fundamentan en la solidez de argumentos relativos a las características de un producto/servicio, proyecto o iniciativa, por lo que, en consecuencia, son más adecuados para incidir en aspectos cognitivos de un proceso de toma de decisión; mientras que, los **mensajes**



**emocionales** buscan despertar sentimientos en el público objetivo, incidiendo así en el fortalecimiento del compromiso con la marca y la realización efectiva de ciertas acciones a favor de ella (Rodríguez, 2007, citado en Martí, 2018).

De acuerdo a Libaert (2000), los mensajes que se definen estratégicamente como parte de un plan de comunicación deben presentar seis **características principales**:

- **Coherencia:** alineación de los mensajes a la identidad, valores y propósito de la marca, así como a los objetivos de comunicación propuestos. En caso de que exista más de un mensaje, es importante también que todos se encuentren articulados y sean coherentes entre sí, es decir, que no se contradigan o generen ambigüedad frente a los distintos grupos de interés.
- **Distinción:** personalidad auténtica que los caracteriza como mensajes de una marca en específico y no permiten, siquiera, imaginar que otro competidor los diga. Más allá de cuidarse la forma visual y auditiva en que se presentan los mensajes, es importante que ellos generan una diferenciación a partir de los valores de marca a los que se encuentran íntimamente vinculados.
- **Comprendión:** capacidad de ser atractivos y comprensibles para el público objetivo al que se dirigen, prescindiendo de florituras retóricas y priorizando la inclusión de términos, analogías, frases, etc. que respondan directamente a las situaciones o formas de pensar que representan un *insight* para ellos. No se trata de hablar con tecnicismos que probablemente son comunes solo para la empresa; el objetivo es practicar la empatía para ponerse en los zapatos de las personas que receptarán nuestro mensaje. Cuando sea posible, se puede aplicar pre tests para verificar su porcentaje de comprensión y representatividad.
- **Visibilidad:** se pone de manifiesto cuando los mensajes son ampliamente conocidos y propagados por el público interno de una empresa, como embajadores de marca, y también, cuando a nivel externo se encuentran presentes en todas las tácticas de comunicación ejecutadas, sin que esto implique que obligatoriamente estén escritos o sean pronunciados de forma literal en cada acción, ya que muchas acciones de comunicación

hablan desde su parte factual, es decir, desde los hechos, sin necesidad de recurrir a palabras escritas o habladas.

- **Durabilidad:** representa la característica diferencial entre un mensaje de comunicación organizacional y un mensaje publicitario; mientras el primero tiene una vigencia a largo plazo y sus resultados se cosechan en el transcurso del tiempo, el segundo puede llegar a ser efímero por la temporalidad que suele tener una campaña de publicidad.
- **Adaptabilidad:** se denota en la flexibilidad que tienen los mensajes para adaptarse, con pertinencia y sin perder su fondo, a cada medio, soporte y formato de comunicación que se elija, a cada ámbito de comunicación y a cada tipo de público objetivo de acuerdo a su personalidad, permitiendo así que sean de fácil aceptación, apropiación y propagación.

De esta forma, para construir los mensajes de un plan de comunicación, se debe tomar en cuenta las seis características aquí analizadas y definir, primero, el enfoque del contenido o fondo del mensaje y, segundo, el conjunto de códigos y símbolos visuales, auditivos o audiovisuales que hacen posible darle forma al mensaje y comunicarlo al público objetivo que lo recepta por medio de su mente y sentidos.

Los mensajes se pueden plasmar en el plan de comunicación a través de una tabla, a fin de establecer una relación entre el mensaje, el público al que se dirige y el medio, soporte y formato que adoptará. ([Ver Anexo 1. Estructura de un Plan Estratégico de Comunicación](#))

Cuando creamos un mensaje de marca, es indispensable que pensemos en cuál será el medio y soporte que se empleará para su transmisión, ya que, de acuerdo a las características y particularidades de cada canal de comunicación, el mensaje se debe adaptar.



### Revisemos un ejemplo:

Si el mensaje definido se va a comunicar en Instagram, por medio de la sección de stories, este podría abordarse desde un tono emotivo, haciendo uso de la técnica del storytelling y adoptando el formato de fotografía en relación de aspecto 9:6 (tamaño completo de la pantalla de celular) con textos sumamente puntuales y direccionando a la página web de la marca para ampliar la información; mientras que, si el mensaje definido se va a comunicar por medio de una newsletter al público interno, este podría abordarse desde un tono más racional, haciendo uso de la técnica de narración periodística a nivel digital para adoptar la forma de una noticia e incluir argumentos que sirvan de fundamento para que los empleados difundan la misma entre su círculo de amigos y conocidos.



### ¡Importante!

Antes de avanzar en la profundización de esta característica tan importante para la creación estratégica de los mensajes a comunicar, como lo es la adaptabilidad, enfoquémonos en comprender con claridad qué es un medio, un soporte y un formato de comunicación.

- **Medio:** es el lugar o espacio físico o virtual en el que se inserta un mensaje, contenido o producto comunicacional. Ejemplo: televisión, radio, prensa, internet, calles, etc.
- **Soporte:** es la plataforma, programa o página web específica que existe dentro de un medio para incluir un mensaje, contenido o producto comunicacional. Ejemplo: canal de televisión «CNN en español», periódico «The New York Times», blog «WePresent», etc.
- **Formato:** es la forma que adopta un mensaje, contenido o producto comunicacional para insertarse en un medio a través de un soporte. Ejemplo: *banner web*, microvideo de 15", cuña publicitaria de 30", etc.



## Espacio de lectura comprensiva



Bien, comprendido qué es un medio, un soporte y un formato de comunicación, revisemos ahora las consideraciones a tener en cuenta para reconocer cuál es el mejor mix de medio- soporte- formato para un mensaje que ya tengamos definido o cómo adaptamos nuestro mensaje de forma correcta para un soporte en el que necesitemos tener presencia por ser el punto de encuentro con nuestro público objetivo. Lo invito a revisar el siguiente artículo sobre «[Construcción del mensaje y la influencia en los receptores](#)»

En la lectura comprensiva que acabamos de realizar, reconocimos las características propias de cada medio de comunicación (prensa, revistas especializadas, radio, televisión, cine, internet y exterior) y los formatos que mejor se ajustan a estas particularidades.

Como un repaso de los **formatos que tenemos a disposición para transmitir nuestros mensajes**, podemos citar los siguientes dentro de cada medio de comunicación (ver Figura 15):

**Figura 15**

Formatos adecuados para cada medio de comunicación

Medios	Formatos
	<b>Prensa y revistas especializadas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Notas periodísticas (entrevistas o gestión de publicity)</li><li>Publireportajes escritos</li><li>Anuncios publicitarios: faldón, robapágina, 1/4 o 1/2 página, página entera etc.</li></ul>
	<b>Radio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Menciones radiales y cuñas publicitarias</li><li>Programas patrocinados</li><li>Notas periodísticas</li></ul>
	<b>Televisión</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Spots publicitarios</li><li>Publireportajes audiovisuales</li><li>Notas, reportajes y documentales</li><li>Patrocinios o tele promociones</li><li>Sobreimpresiones</li><li><i>Product placement, branded content, etc.</i></li></ul>
	<b>Cine</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Anuncios estáticos como preámbulo de películas</li><li><i>Product placement</i></li><li>Documentales</li></ul>
	<b>Internet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Contenidos en páginas web y redes sociales</li><li>Notas periodísticas, reportajes, crónicas, etc.</li><li>Anuncios (<i>display, social ads, mobile ads, etc.</i>)</li></ul>
	<b>Exterior</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Vallas publicitarias</li><li>Carteles</li><li>Mupis y marquesinas</li><li>Publicidad móvil</li><li>Activaciones BTL: marketing de guerrilla, street marketing, ambient marketing, etc.</li></ul>

Nota. Valarezo, A., 2021.

Las posibilidades son infinitas, siempre y cuando tomemos en consideración las particularidades de cada medio y soporte, para que los mensajes estratégicos que definamos se puedan plasmar de forma creativa en múltiples formatos.

No olvide que, más allá de la forma, todos los mensajes de la marca tienen un fondo (contenido) y es ese **fondo el que debe estar, ante todo, en concordancia con el 'ser' y 'hacer' de la empresa**. De ello depende que los mensajes sean receptados con predisposición, confianza y credibilidad en el público objetivo y, en consecuencia, sean capaces de movilizar acciones a favor de la empresa.



### Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción

#### 3.5 Plan de acción: estrategias y tácticas de comunicación

Cuando tenemos construida ya nuestra plataforma de arranque (la situación actual que afrontamos, los objetivos que hemos fijado como destino, los públicos objetivos que impactamos y los mensajes que difundimos), estamos listos para avanzar al quinto paso de la planeación estratégica de la comunicación para nuestra empresa: el diseño de las estrategias y tácticas.

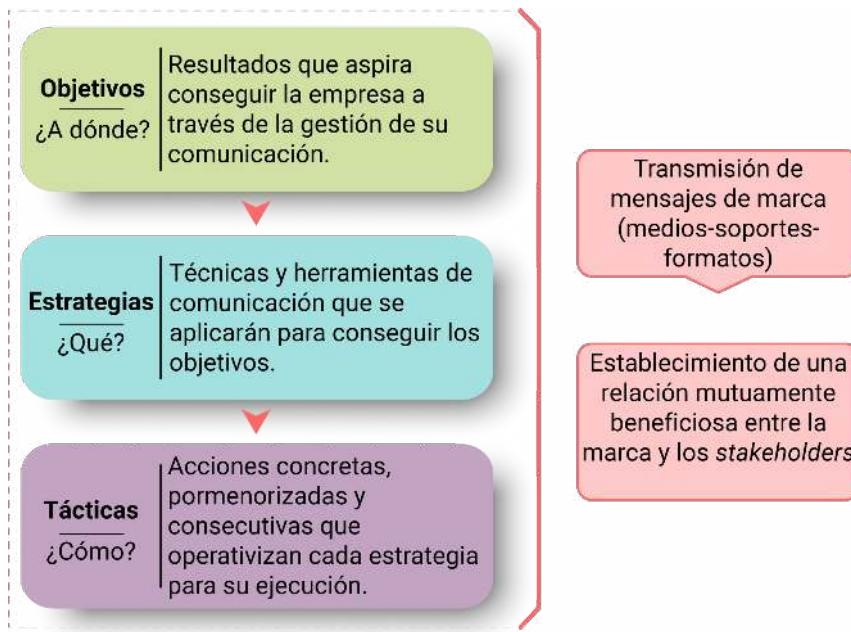
A lo largo de la asignatura hemos estudiado y comprendido que los objetivos, las estrategias y las tácticas de comunicación se encuentran estrechamente relacionadas y no se pueden desvincular, porque de ser así, se perdería la esencia misma de la comunicación como un activo intangible que puede —y demanda— de una gestión estratégica con planeación, organización, ejecución y control.

Las **estrategias** determinan qué vamos a realizar para lograr los objetivos específicos de comunicación, es decir, son la ruta o camino a seguir para llegar a la meta (objetivos); pero ellas solo tendrán capacidad de ejecución en la medida en que se desagreguen en tácticas puntuales que indiquen el paso a seguir para hacerlas realidad. Las **tácticas** se consolidan en acciones de comunicación —cuidadosamente planificadas en el tiempo y de fácil medición — que materializan las estrategias de comunicación diseñadas. Para reconocer la diferencia y, a su vez, la estrecha vinculación existente entre estos dos términos y los objetivos, revisemos juntos la Figura 16.



**Figura 16**

*Elementos indisociables de la comunicación en empresas: objetivos, estrategias y tácticas*



Nota. Valarezo, A., 2021.

En la Figura 16 podemos observar el proceso concatenado que integran los objetivos, estrategias y tácticas de comunicación, pero también vislumbramos que, en el trayecto que conforman y del que somos parte como actores responsables de su diseño, planeación, ejecución y medición, hay una constante y se trata de que los tres elementos se encuentran motivados por y hacia la transmisión de los mensajes de marca con miras a lograr una conexión emocional y establecer una relación mutuamente beneficiosa con cada uno de los públicos objetivos de la marca.

## ¡Profundicemos con un caso de estudio!



Para reconocer el planteamiento de una estrategia y tácticas de comunicación, alineadas de forma correcta a un objetivo, estudiemos brevemente el caso de Supermercados DIA, una empresa agroindustrial que, en colaboración con la agencia de publicidad Leo Burnett Iberia, impulsó la acción de comunicación «Recetas Noveladas».

En 2014, con el **objetivo** de incrementar en un porcentaje determinado las ventas de sus productos alimenticios de creación propia, así como los de marcas aliadas que se distribuyen en sus tiendas y franquicias alrededor de España, Argentina, Brasil y Portugal, Supermercados DIA planificó como **estrategia de comunicación**: crear valor para los consumidores proponiendo nuevas formas innovadoras y funcionales de utilizar sus productos.

¿Cómo ejecutó esta estrategia? Pues bien, una de sus **tácticas de comunicación** fue aunar la creatividad gastronómica con la lectura para crear «Recetas Noveladas», seis obras literarias cortas, de diverso género (romance, ciencia ficción, aventura, comedia, terror y misterio), que ocultan recetas de cocina a lo largo de su narración, a fin de que el público objetivo, al tiempo de que adquiriera sus productos y creará platos exquisitos, cultiva también su amor por la lectura.

Esta acción claramente estuvo dirigida a un público objetivo específico: un nicho de mercado conformado por mujeres u hombres jóvenes con pasión por la cocina y la lectura. De este modo, «Recetas Noveladas» respondió con éxito al objetivo propuesto y dio vida a la estrategia diseñada, centrándose con autenticidad y relevancia en el perfil psicográfico de uno de los públicos de la marca.

Durante la lectura de las obras, las personas encontraban —resaltado en otro color—, los ingredientes y las indicaciones necesarias para cocinar una receta especial. Los tiempos de lectura de las novelas fueron medidos para que correspondan con el tiempo de espera entre cada paso de las recetas y así no se produzcan accidentes y los resultados sean los esperados.

Las obras se crearon en formato digital para que pudieran ser descargadas gratuitamente a través de la página web de su campaña paraguas «Demos la vuelta al día» ([demoslavueltaaldia.com/recetas-noveladas](http://demoslavueltaaldia.com/recetas-noveladas)) y, de manera adicional, se planificaron otras **tácticas de comunicación** como: la creación de un [video promocional para difusión en redes sociales](#) y el desarrollo de un concurso denominado «II Campeonato Nacional de Cocina» que invitaba a los participantes a que elaboran una receta innovadora en la que el 90% de los ingredientes fuera de la marca DIA o se vendiera en sus supermercados y, posteriormente, graban su preparación en un video para que la receta fuera evaluada por un jurado.

Como pudo advertir a lo largo de este caso de estudio, las tácticas de comunicación representan las acciones pormenorizadas que se realizarán de forma periódica dentro de un lapso de tiempo para materializar una estrategia, la misma que determina qué se hará para lograr un objetivo, y este último marca la visión de a dónde queremos llegar para mejorar la situación actual (punto de partida) de la marca.

### Espacio de lectura comprensiva



Para profundizar en torno a este tema y clarificar el alcance y características de las estrategias y tácticas de comunicación, lo invito a revisar el artículo sobre [Estrategias de comunicación](#).

### Repasemos...



A través de esta lectura, usted ha profundizado en torno a la función, alcance y ejemplos prácticos de los objetivos, estrategias y tácticas de comunicación, permitiendo esto que, al momento de desempeñarnos en el ámbito real de la gestión comunicacional de nuestra empresa, estemos en la capacidad de crear estrategias y tácticas articuladas, fluidas, claras y relevantes que nos conduzcan hacia el logro de los objetivos.

Antes de diseñar y crear nuestras estrategias y tácticas de comunicación, es importante que seamos conscientes de que, aunque estemos desarrollando un plan de comunicación para un proyecto, iniciativa, producto o servicio puntual, ellas tendrán un impacto en toda la empresa, en razón de que, como hemos estudiado, toda acción factual tiene un impacto comunicativo asociado y toda acción comunicativa representa en sí misma un acto o hecho. Costa (2012) acertadamente lo precisa: «La comunicación es acción y la acción es comunicación. Todo comunica. Porque todo significa» (p. 45).

Por otra parte, un aspecto a destacar y al que debemos prestar mucha atención, es el llamado a liderar una comunicación 360°, «un modelo integral que entiende a la empresa como un sistema vivo, dinámico y cambiante, relacionado con el entorno y que busca la participación coordinada de las diferentes audiencias a las que se dirige» (Martí, 2018, p. 122). En este sentido, la **comunicación 360° se caracteriza por considerar todas las técnicas y herramientas del Marketing, la Comunicación y la Publicidad para el diseño de las estrategias y tácticas** que nos conduzcan al logro de los objetivos de comunicación propuestos, que impactan a toda la empresa a nivel interno y externo.

A partir de esta premisa, es importante entonces que reconozcamos las diversas **técnicas y herramientas de las que podemos disponer para crear nuestras estrategias y tácticas de comunicación**, a fin de que tengamos la oportunidad de aprovechar todas las bondades y beneficios que nos brinda cada una. Revisemos juntos el siguiente recurso interactivo sobre este tema:

**Figura 17**

Herramientas de comunicación interna



Nota: Adaptado de *Estrategias de comunicación [Ilustración]*, por Martí, M., en *Plan de comunicación on y off en la práctica* (p. 124), por Alard, J. y Monfort, A., 2018, Alfaomega Colombiana S.A. y ESIC Editorial, CC BY 4.0.

**Figura 18**

Técnicas herramientas para gestionar la comunicación externa de una empresa



Nota. Valarezo, A., 2021.

En las figuras 17 y 18 podemos observar un compendio de algunas de las técnicas y herramientas que podemos considerar al momento de diseñar nuestras estrategias de comunicación para impactar al público interno y externo de una empresa.

Si bien todas las empresas disponen de las mismas técnicas y herramientas de comunicación —más aún hoy en día que nos encontramos en la era postdigital, en la que la tecnología ha democratizado todos los recursos y en consecuencia ha causado que la tecnología en sí misma no represente ninguna ventaja competitiva—, la diferenciación se marca a partir de la creatividad con la que impregnamos la planificación y ejecución de cada

táctica; del mensaje auténtico, veraz y de valor que definamos para llegar a la mente y corazón del público; de la historia que narramos con emotividad y de las experiencias de marca que construyamos con alto potencial de recordación... todo esto, y además, de cuán presente tengamos las particularidades de la comunicación propiamente en cada tipo de empresa, como aplica en nuestro caso para los agronegocios y las empresas agroindustriales, que las revisamos en el [numeral 1.3. de la Unidad 1](#) en la presente asignatura.

Ya lo decía Piyush Pandey, *Chief Creative Officer Worldwide* de Ogilvy:

Si la historia no es genial o si la historia no es humana, ninguna tecnología te salvará.

Hoy, no.'No' en cualquier momento en el futuro.

### Reflexionemos...

Comprendida la función, el alcance y las posibilidades de creación de las estrategias y tácticas de comunicación, llega el momento de preguntarnos: ¿cómo las plasmamos en nuestro plan de comunicación para que en efecto se conviertan en aquella hoja de ruta que guíe nuestro accionar empresarial en torno a la comunicación estratégica? La respuesta es clara y todo apunta a la estructuración de un 'plan de acción'.

**El plan de acción** no es más que una herramienta que nos permite planificar nuestras estrategias y tácticas de comunicación, estableciendo una **relación articulada, coherente y pertinente** entre ellas y otras variables claves como: **objetivos específicos, stakeholders, mensajes, cronograma, actor responsable de su ejecución e indicadores de medición**.

## Revisemos algunos ejemplos:

Para comprender cómo se estructura un plan de acción dentro de nuestro plan estratégico de comunicación, revisemos tres ejemplos disponibles en las siguientes herramientas:

Consultar Anexo 1. Estructura de un Plan Estratégico de Comunicación:

Plan de acción [Paso 5].



Consultar el libro digital «El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración» (páginas 182-184)

[Ejemplo 1. Formato para el planteamiento táctico del PEC - plan de acción](#)

[Ejemplo 2. Extracto del planteamiento táctico de un PEC](#)

Con seguridad, a través de estos ejemplos, usted ha podido comprender que, si bien existen diversas formas de estructurar un plan de acción, lo que se mantiene constante es la relación que se establece entre seis variables principales, tomando como punto de partida los objetivos de comunicación: estrategias, tácticas, público objetivo, fecha de ejecución, responsable y variables de medición.

Lo más importante es que el plan de acción sea lo suficientemente claro y comprensible para que su ejecución sea fluida, eficiente y efectiva.

Debe evitarse construir tablas engorrosas o que generen confusión. Para ello, es recomendable que tome en cuenta toda la información que previamente ya ha incluido en el plan estratégico de comunicación, así como los datos que incluirá en los últimos pasos del mismo, con la finalidad de que evite duplicar lineamientos. Por ejemplo: si en su plan de comunicación, en el cuarto paso referente a los mensajes, ya definió los mismos y los determinó con claridad



para cada público objetivo, entonces en el plan de acción podría obviar la columna de mensajes y de esta forma liberar espacio para centrar la atención en las estrategias y tácticas. (Ver Tabla 1)



**Tabla 1**

Referencia de estructura para un plan de acción de comunicación

Objetivo	Estrategia	Tácticas	Público objetivo	Fecha ejecución	Responsable	Variables de medición
<b>Objetivo específico 1</b>		• Táctica 1		Día/mes/año	Empleado o proveedor externo	• Indicador 1 • Indicador 2 • ...
Estrategia 1	Público 1					
	• Táctica 2			Día/mes/año	Empleado o proveedor externo	• Indicador 1 • ...
	• Táctica 3		Público 2	Día/mes/año	Empleado o proveedor externo	• Indicador 1 • ...
Estrategia 2	Públicos 1 y 3			Día/mes/año	Empleado o proveedor externo	• Indicador 1 • ...
	• Táctica 1	Público 3		Día/mes/año	Empleado o proveedor externo	• Indicador 1 • ...
				Día/mes/año		• Indicador 1



<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Fecha ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Variables de medición</b>
		• Táctica 2			Empleado o proveedor externo	• ...
		• Táctica ...		Día/mes/año	Empleado o proveedor externo	• Indicador 1 • ...
		• Táctica 1      Públicos 1, 2 y 4		Día/mes/año	Empleado o proveedor externo	• Indicador 1 • ...
<b>Objetivo específico 2</b>	Estrategia 3	• Táctica 2		Día/mes/año	Empleado o proveedor externo	• Indicador 1 • ...
		Público 5				
		• Táctica ...		Día/mes/año	Empleado o proveedor externo	• Indicador 1 • ...
<b>Objetivo específico 3</b>	Estrategia 4	• Táctica 1	Público 1	Día/mes/año	Empleado o proveedor externo	• Indicador 1 • ...



<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Fecha ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Variables de medición</b>
Estrategia	Público 2	• Táctica ...	Día/mes/año	Empleado o proveedor externo	• Indicador 1 • ...	
		• Táctica 1				
		• Táctica ...				

Nota. La estructura aquí propuesta excluye la variable «mensajes», considerando que estos hayan sido previamente establecidos en detalle, para cada público objetivo, en una sección anterior del plan estratégico de comunicación. Valarezo, A., 2021.

## Resultado de aprendizaje 4:

Sabe escoger los criterios de evaluación de un plan, desde las métricas apropiadas hasta su periodización y tipologías.

Con el logro de este cuarto resultado de aprendizaje, usted estará en la capacidad de evaluar el grado de efectividad de un plan de comunicación, a partir de la identificación de los indicadores clave que se pueden establecer para monitorear y medir –periódicamente o en tiempo real– los resultados de cada estrategia de comunicación ejecutada, ya sea de tipo *offline* u *online*.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 13

#### Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción

##### 3.6 Medición y evaluación en comunicación estratégica

«Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre». Precisado por William Thomson, físico-matemático británico.

Nos introducimos en el sexto paso de la elaboración de un plan de comunicación, partiendo de esta frase que quizás no muchos hemos escuchado, a diferencia de una afirmación coloquial que con seguridad más de una vez se ha asomado en nuestra vida: *Lo que no se comunica, no existe*.

Pues bien, si lo que no se comunica, no existe; lo que no se mide, tampoco; porque en el proceso de medición y evaluación reside el poder de demostrar la existencia y validez de una acción a partir de los resultados, el impacto y la huella que dejó.

«La evaluación es el motor que dinamiza el proceso cíclico de la comunicación», sostiene Xifra (2005, p. 209), y es que un plan de comunicación no culmina con la ejecución de las estrategias y tácticas. Como hemos estudiado, un proceso de gestión empresarial está integrado por cuatro fases, dependientes la una de la otra: planeación, organización, ejecución y control.

Esta última etapa, el control, es la que reviste de una cualidad de infinito a cualquier proceso de gestión, en nuestro caso, de comunicación, otorgándoles la posibilidad de verificar la efectividad y eficacia de las acciones de comunicación en todo momento. La comunicación nunca se detiene, porque hasta el silencio comunica; es entonces cuando se torna evidente que, monitorear, medir y evaluar las estrategias y tácticas de comunicación en función del cumplimiento o no de los objetivos propuestos, se consolida en un paso obligatorio. La importancia de medir y evaluar la comunicación, reside en que gracias a esos procesos es posible garantizar el correcto aprovechamiento de los recursos de la empresa (económicos, de tiempo y talento humano) y ajustar, optimizar o reforzar ciertas acciones sobre la marcha, en función de la receptividad que están teniendo los públicos objetivos ante los mensajes transmitidos y las experiencias vividas.

Medir y evaluar la comunicación no es un reto fácil de asumir, ya que ella trabaja con activos intangibles (conocimiento, entendimiento, notoriedad, relevancia, reputación, credibilidad, etc.) que, en primera instancia, son variables cualitativas complejas de cuantificar. No obstante, difícil no quiere decir imposible. El éxito de este proceso se sitúa en uno de los primeros pasos de la planeación estratégica de la comunicación: en el establecimiento de los objetivos.

**La evaluación de la comunicación se proyecta desde el momento en que definimos objetivos SMART**, derivándose de ellos, indicadores que hacen posible analizar y verificar la correspondencia entre lo que se está ejecutando (o ejecutó) y lo que se planificó, buscando eliminar el *gap* existente entre la situación actual de la empresa y la situación deseada. Pero, ¿qué son los ‘indicadores’?

Los **indicadores**, o también conocidos como KPI (*Key Performance Indicators*), son criterios o variables clave de seguimiento y cumplimiento que se encuentran asociados a un objetivo, siendo útiles de esta forma para evaluar y reconocer cuál ha sido el nivel de efectividad de un plan estratégico de comunicación.

Pero la evaluación de la comunicación requiere otro elemento adicional para poder ejecutarse. Xifra (2005) nos da luces sobre este tema, especificando que «la evaluación es un proceso de dos etapas» (p. 211): en la primera **se establecen los criterios evaluativos**, es decir, los indicadores para medir la eficacia en función del logro de los objetivos; y, en la segunda **se determinan las técnicas o herramientas de investigación** que nos permiten recabar los datos o información que los indicadores necesitan para contrastar y verificar.

Desde esta perspectiva, en nuestro plan estratégico de comunicación, cuando lleguemos a la sección correspondiente a la planificación de la evaluación, deberemos exponer nuevamente una relación, pero en esta ocasión, entre los objetivos específicos, los indicadores de evaluación, las técnicas o herramientas de recolección de información y la periodicidad o frecuencia de medición. ([Ver Anexo 1. Estructura de un Plan Estratégico de Comunicación](#))

**Ejemplo de indicadores** pueden ser el nivel de engagement (N.<sup>º</sup> y calidad de comentarios, reacciones, N.<sup>º</sup> de veces guardados, N.<sup>º</sup> de compartidos, aumento de seguidores, etc.) o el porcentaje de conversión (ROI – retorno de la inversión, reviews, recomendaciones, etc.) que nos arrojan data cuantitativa, exacta y en tiempo real; mientras que, **ejemplos de técnicas de evaluación** podrían ser las encuestas, los grupos focales, las entrevistas, el análisis de data generada por herramientas propias de las redes sociales o por aplicaciones de automatización de marketing, la observación directa, los sondeos, el análisis de *rankings*, etc., haciendo posible que nos retroalimentemos sobre impresiones un poco más subjetivas.



## Espacio de lectura comprensiva



Para profundizar en torno a este paso del plan de comunicación, lo invito a leer las páginas 197-210 del capítulo X «Etapa 7: la definición de indicadores» del libro [«El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración»](#), en donde conocerá algunos tipos de indicadores de evaluación y las principales recomendaciones para que pueda estructurarlos de forma correcta y funcional.

## Repasemos...



A través de la lectura que acabamos de realizar, hemos comprendido a cabalidad algunos aspectos que cumplen un rol preponderante al momento de establecer los indicadores para la evaluación de nuestro plan de comunicación.

Primero, hemos aprendido que existen dos **tipos de indicadores**: los 'indicadores de gestión' y los 'indicadores de impacto', ambos necesarios para evaluar con pertinencia y desde una perspectiva integral la gestión de la comunicación en nuestra empresa agroindustrial.

En la Figura 19 podemos observar la definición de estos indicadores y un ejemplo práctico propuesto para cada uno, vinculándolo a la técnica o herramienta que haría posible su medición.

**Figura 19**

*Tipos de indicadores para evaluar la comunicación estratégica*



Nota. Valarezo, A., 2021.

Al momento de formular los KPI, encontraremos que existen más indicadores de los que nunca imaginamos para medir y evaluar la comunicación, tanto en entornos *offline* como *online*. Sin embargo, lo que nos corresponde es, desde un pensamiento estratégico, **identificarlos, categorizarlos y seleccionar aquellos que sean más relevantes** para la verificación contundente de nuestros objetivos de comunicación; ya que, de lo contrario, al tener un sinnúmero de variables por analizar, estaremos tornando complejo el proceso de monitoreo, medición y evaluación, ocasionando, en consecuencia, que los resultados finales sean ambiguos o divagatorios. Como sugerencia, se podrían identificar alrededor de tres indicadores por cada objetivo de comunicación específico.

En esta fase es importante también que determinemos la periodicidad o frecuencia de medición de cada indicador, ya que si bien es cierto que una de las ventajas de la medición permanente es que nos permite realizar ajustes sobre la marcha y mejorar notablemente el impacto de las tácticas de

comunicación acorde a las reacciones del público objetivo, existen también otros objetivos que solo admiten ser evaluados luego de que culminó la fase de ejecución del plan de comunicación.

Aljure (2015) lo sostiene, precisando que existen objetivos, especialmente los relacionados con cambios de comportamiento, que no pueden evaluarse durante la ejecución de las tácticas, debido a que estas acciones requieren tiempo a mediano o largo plazo para consolidarse. Si se hace una medición de estos objetivos en tiempo real, es más que seguro que los resultados no estarán ni un poco cerca de cumplirse.

Pero esto únicamente aplica para ciertos objetivos; el resto de ellos —y más aún si su cumplimiento reside en estrategias y tácticas de comunicación dentro del entorno digital—, podrán ser monitoreados y evaluados en tiempo real, sin ningún problema, permitiendo ello que se optimicen con proactividad las acciones del plan de comunicación, acorde al perfil y reacción del público objetivo.

### Espacio de lectura comprensiva

Finalmente, para tener una idea de la medición milimétrica que nos permiten realizar los medios digitales, ya sea a través de páginas web, buscadores o redes sociales, lo invito a leer el artículo sobre [«Plan de acción, control y seguimiento en medios digitales»](#). en donde conocerá algunos KPI digitales para evaluar el rendimiento de una estrategia de comunicación, así como también, ciertas herramientas de medición para identificar qué canales funcionan mejor, cuáles generan más tráfico y cuáles contribuyen en mayor medida al logro de los objetivos planteados.



## ¡Tome nota!



Evaluar un proceso de comunicación dentro del entorno digital, García (2021) precisa que es imprescindible saber ubicar los indicadores en cada etapa de un funnel de compra. (Ver Figura 20)

**Figura 20**

*Embudo de compra o marketing funnel*

1. Plan	Estrategia digital: público potencial, segmentación y posicionamiento	KPI
2. Reach	Buscadores, medios sociales, editores y blogs	Visitantes únicos, fans, alcance, impresiones, visibilidad, Costo por Mil Impresiones (CPM), tasa de rebote, etc.
3. Act	Sitio web, blog y comunidad 2.0	N.º de 'Me gusta', compartidos y comentarios, Click Through Rate o porcentaje de clics (CTR), Costo por Clic (CPC), visitas, etc.
4. Convert	Comercio electrónico, producto, precio y promoción	Cuentas potenciales, tasa de conversión, Costo por Adquisición (CPA), ventas, Average Order Value (AOV), Costo por Lead o costo por cliente potencial (CPL), Retorno sobre la Inversión (ROI), etc.
5. Engage	Consumidor	Repetición de compra, fidelidad, satisfacción, comentario, recomendación, etc.

Nota. Adaptado de *Publicidad en medios sociales: guía práctica y conceptos básicos* (p. 11) [Ilustración], por García, N., 2021, Editorial UOC, CC BY 4.0.

El abanico de indicadores que se despliega frente a nosotros cuando centramos nuestra atención en el entorno digital, es infinito; por ello, la importancia de que analicemos cada criterio disponible y seleccionamos solo aquellos que son relevantes y significativos para evaluar los objetivos de comunicación propuestos.

En el **caso de redes sociales**, que es uno de los medios más versátiles hoy en día y que cuenta con un alto grado de conversión para la marca (convertir seguidores en clientes), los indicadores o KPI de evaluación de la

comunicación «pueden categorizarse en cuatro grandes bloques: *engagement* (compromiso), *reach* (alcance), *leads* (clientes potenciales) y *conversion* (clientes)» (García, 2021, p.11):

- **Engagement:** interacción real que logra un producto comunicacional en el público objetivo. Se puede medir a través de: n.º de 'me gusta' y otras reacciones, n.º de compartidos, n.º de comentarios, n.º de visualizaciones y segundos de reproducción, n.º menciones, % de clics, etc.
- **Reach:** alcance total de un producto comunicacional. Se puede medir por medio de: impresiones, n.º de personas que visualizaron el contenido (usuarios únicos), tráfico web desde las cuentas en redes sociales, etc.
- **Leads:** nuevos registros de clientes potenciales en las bases de datos de la empresa. Se puede medir a través de: coste por lead (CPL), n.º de suscripciones a newsletter u otras actividades o eventos, ya sean gratuitos o pagados, etc.)
- Conversión: público objetivo que pasa de ser 'seguidor' a cliente y consumidor. Se puede medir a través de: % de ventas provenientes de redes sociales, n.º de compras realizadas con un código de descuento promovido en redes sociales, Retorno sobre la Inversión (ROI), reviews, recomendaciones, etc.

Hemos realizado un recorrido profundo a través del proceso de medición y evaluación de la comunicación en entornos *offline* y *online*. Contra todo pronóstico, hemos advertido que, a pesar de tratarse de un área que trabaja con intangibles, su medición y evaluación es posible, entregándonos resultados de rendimiento e impacto muy valiosos para el proceso de toma de decisiones que implica la comunicación de forma permanente o al término de la ejecución de un plan.



### Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción

#### 3.7 Proyección de un presupuesto de comunicación

Un plan de comunicación, como toda actividad empresarial, demanda de la utilización de diversos recursos tangibles e intangibles, ya sean de tiempo, talento humano, tecnología, información, conocimiento (*know how*) o carácter económico. En este paso final del proceso de planeación de la comunicación para nuestra empresa agroindustrial, nos enfocaremos en este último recurso: la inversión económica.

«En gestión de organizaciones, un presupuesto es parte de un sistema que incluye procesos extensos y complejos de toma de decisiones» (Simmons, 1990, p. 190), en razón de que existen diversos costes fijos y costes variables a considerar.

La proyección y previsión de la inversión económica que requiere nuestro plan de comunicación para ejecutarse y evaluarse, demanda de la **elaboración de un presupuesto en el que se desagreguen los costos por táctica de comunicación** y, si se desea tener un control más específico, se debe indicar, a grandes rasgos, un ‘flujo de caja’ para determinar en qué mes o trimestre se realizará el desembolso o la salida de dinero.

Al respecto, Aljure (2015) sugiere **establecer también la prioridad** de cada táctica de comunicación, a fin de que, en caso de que se requiera prescindir de una de ellas por limitación de recursos económicos, contemos con un criterio estratégico para la toma de decisiones.





### Revisemos un ejemplo:



La estructuración básica de un presupuesto de comunicación se puede consultar en el [Anexo 1. Estructura de un Plan Estratégico de Comunicación](#)

Es importante recordar que el presupuesto generalmente se establece para el lapso de un año fiscal; sin embargo, en caso de que responda a un plan de comunicación específico para una campaña, proyecto o iniciativa, se establecerá para el tiempo que este dure, ya sea trimestral o semestral.

Establecer un presupuesto es una cuestión estratégica, así como lo es la propia planeación y gestión de la comunicación. De su correcta previsión depende la capacidad que tendrá la empresa para ejecutar las tácticas diseñadas. En este sentido, es importante que, además de realizar un detalle pormenorizado de los costos que implica cada acción de comunicación, se prevea también un **rubro para imprevistos, que equivaldrá al 10 % del presupuesto total.**



### Espacio de lectura comprensiva

Para conocer más sobre el concepto, criterios de fijación y partidas de un presupuesto de comunicación, lo invito a revisar el documento sobre el presupuesto de comunicación titulado "[El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth](#)"



### Repasemos...

En la lectura comprensiva que acabamos de realizar, hemos descubierto tres aspectos claves:

#### 1. Características de un presupuesto de comunicación:

Alard (2018) nos recuerda que el presupuesto es «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 y publicidad, y que, durante un determinado periodo de tiempo, normalmente un año, la empresa pondrá en marcha» (p. 265).

Desde este contexto, el presupuesto viene a reflejar la capacidad que tendrá la empresa —en términos económicos— de ejecutar las acciones de comunicación que se planificaron para lograr los objetivos de comunicación y cubrir las necesidades de los públicos objetivos. Por ello, es importante que, desde un inicio, a través de nuestro análisis del contexto empresarial a nivel interno y externo, identifiquemos esta capacidad de inversión que tiene la empresa y de esa forma, por una parte, los objetivos de comunicación sean alcanzables y realistas, y, por otra, las estrategias y tácticas sean ejecutables, estableciendo la mejor forma de optimizar todos los recursos y atributos con los que cuenta la empresa. El pensamiento estratégico y creativo que demanda la gestión de la comunicación se ve reflejado y puesto a prueba frente a las limitaciones y problemas de toda índole que se pueden presentar durante la fase de planeación y de ejecución en sí.

Dado que todo plan de comunicación apunta a la rentabilidad y sostenibilidad, se debe garantizar que **los réditos económicos que la empresa reciba a partir de la implementación de las estrategias y tácticas de comunicación sean superiores a la inversión realizada**, sin olvidar que, si bien varias acciones de comunicación surten efecto en el largo plazo, sus ingresos económicos son mayores y más recurrentes en comparación a los que puede generar la publicidad.

Esto es lo que le otorga una ventaja mayor a la comunicación frente a la publicidad tradicional, con la que quizá los réditos obtenidos pueden ser inmediatos, pero finalmente terminan siendo efímeros y de una sola vez al centrarse en la presión al público objetivo y no en la construcción de relaciones sólidas que generan fidelización.

Es importante que nuestro presupuesto de comunicación cubra los rubros que se requieren para la ejecución de todas las tácticas de comunicación dentro de sus tres ámbitos: institucional, organizacional y mercadológica, ya que es probable que algunas tácticas de comunicación institucional u organizacional, por fundamentarse en cualidades de 'gestión', no requieran un desembolso de dinero directo a un medio, pero deberá considerarse el pago al personal que ejecuta esas acciones, ya sean empleados de la empresa con un sueldo permanente o proveedores externo con un pago por proyecto o *fee* mensual, como: relaciones públicas, ferias, eventos, patrocinios, responsabilidad social empresarial, diseño de identidad corporativa, campañas de comunicación interna, etc.

Por otra parte, advirtiendo el mundo postdigital en el que nos encontramos, es importante que nuestro presupuesto considere la inversión que se requiere para la ejecución de acciones de comunicación dentro del entorno digital, como: gestión y monitoreo de redes sociales, anuncios *display*, contenidos para distintas redes sociales, construcción de *blog posts* bajo términos SEO (*Search Engine Optimization* - optimización para motores de búsqueda), etc.

## 2. Criterios para la fijación de un presupuesto de comunicación:

El presupuesto de comunicación dependerá de la capacidad financiera que tenga la empresa. En este sentido, de acuerdo a Contini (1967, citado en Alard, 2018), la inversión económica destinada a comunicación se puede determinar a partir de uno de los siguientes métodos:

- 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.
- En función de la inversión realizada por la competencia.
- En función de los objetivos a alcanzar y de las acciones a realizar para cumplirlos.

Lo ideal sería que los recursos económicos de la empresa que se destinan al plan de comunicación, dependen de los objetivos que se busca alcanzar y de las tácticas que se ejecutarán; pero en ocasiones, las acciones de comunicación pueden ser limitadas por temas financieros y en ese momento es indispensable que quienes sean responsables de la planificación y gestión de la comunicación sean recursivos y creativos.

### 3. Partidas de un presupuesto de comunicación:

Finalmente, Alard (2018) nos marca la pauta necesaria para ser conscientes de que un plan de comunicación debe caracterizarse por una visión integral y transversal que cubra todas las variables que demandan de una inversión económica y que, desde un análisis rápido o superficial, se podrían pasar por alto. Así tenemos que, un presupuesto de comunicación deberá prever la inversión en torno a cinco partidas clave:

- **Creatividad:** acciones de ideación para las estrategias y tácticas de comunicación, así como para los mensajes y conceptos creativos que necesitan los productos y acciones comunicacionales.
- **Producción:** acciones y recursos de preproducción, producción y posproducción, llevando las ideas del papel a la vida real, ya sean artes, videos, cuñas, fotografías, gifs, etc.
- **Medios:** acciones de compra de espacios para la difusión de los mensajes de marca en medios de comunicación tradicional o digital.
- **Fee:** pago mensual a una agencia o proveedor externo por los servicios de gestión y ejecución de acciones de comunicación que ha brindado durante un periodo de tiempo.
- **Evaluación:** acciones, herramientas y técnicas que se requieren para la fase de medición y evaluación de la comunicación.

Bien, de esta forma hemos concluido el último paso de la creación de nuestro plan estratégico de comunicación y, con ello, implícitamente hemos logrado los cuatro resultados de aprendizaje de nuestra asignatura «Itinerario 1 Promoción empresarial: Comunicación Estratégica para agronegocios», con lo que aportamos a su perfil de egreso como un profesional ético y competente

con los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar la comunicación estratégica en cualquier agronegocio o empresa agroindustrial, cubriendo las cuatro fases que ella demanda: planeación, organización, ejecución y control.

Los conocimientos que ha adquirido y las habilidades que ha desarrollado a lo largo de este proceso de aprendizaje, lo capacitan no solo para que pueda **supervisar, aprobar y evaluar un proceso de gestión de la comunicación en una empresa agroindustrial** desde un puesto directivo ejecutivo, si no también para que usted mismo pueda **diseñar, implementar y medir, directamente, estrategias y tácticas de comunicación creativas, pertinentes, eficientes y con un impacto notable** en los públicos objetivos de la marca, logrando así el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas que contribuirán al posicionamiento, sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

### **Comprobando nuestro aprendizaje...**

Estamos a punto de culminar la construcción del cohete de conocimiento que iniciamos juntos. Coloquemos entonces la pieza final y comprobemos los grandes aprendizajes que hemos logrado en torno al tercer y cuarto resultado de nuestra asignatura: comprender el proceso que demanda la gestión de la comunicación a fin de contar con los conocimientos y habilidades que se requieren para planificar, organizar, ejecutar y evaluar estrategias y tácticas encaminadas hacia el cumplimiento de objetivos de comunicación que inciden, directamente, en el logro de objetivos empresariales.



### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

Finalicemos con el aprendizaje mediante su participación en la siguiente actividad:

Estimado estudiante, desarrolle una estrategia creativa de comunicación para una marca de una PyME o emprendimiento, considerando el rol activo del *prosumer* en la era digital.

1. Elija una PyME o emprendimiento en el sector agroindustrial y describa su identidad, productos o servicios y su presencia en medios digitales.
2. Investigue y describa el comportamiento de los consumidores en la industria de la marca elegida.
3. Proponga una campaña creativa, por ejemplo: un desafío en redes sociales (Instagram, TikTok, blogs, YouTube, etc), para generar contenido con el producto, o un concurso de historias de clientes.
4. Realice un cronograma con las fases de la campaña (lanzamiento, desarrollo, interacción y cierre).
5. Comparta su estrategia en clase y reciba retroalimentación por parte de su tutor.

Nota. Por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 15

### Unidad 3. El plan de comunicación: de la estrategia creativa a la acción

#### 3.8 Consideraciones finales...

Nuestra aventura de aprendizaje ya casi termina, pero, antes de irnos, ¡revisemos juntos unas consideraciones finales! (A veces los mejores ritmos pueden estar ocultos en el *bonus track* de uno de los álbumes de nuestro artista favorito).

En este segundo bimestre de la asignatura aprendimos a construir un plan estratégico de comunicación, paso a paso, de principio a fin, cuidando cada detalle, priorizando un pensamiento estratégico y apostando todas nuestras cartas para que la creatividad esté en el campo de juego.

Invertimos cada segundo de nuestro tiempo en aprender a construir un plan de comunicación porque en el primer bimestre confirmamos que en la planeación de la comunicación reside el éxito de su completa gestión.

La planeación nos permite dilucidar el horizonte a seguir a través del establecimiento de objetivos concretos y, a su vez, diseñar las estrategias y tácticas de comunicación necesarias para lograr su consecución y transformar una situación empresarial. Hace posible, además, que preveamos todos los recursos que tendremos que invertir: talento humano, dinero, equipo técnico y tiempo. Esta última variable es en la que profundizaremos en este apartado, reconociendo que el tiempo es el recurso más valioso que tenemos, pero también el que nunca ha sido renovable.

Al respecto, Llamazares (2018) pautaliza que, para facilitar la gestión de la comunicación y optimizar y evaluar su tiempo de ejecución, las empresas pueden «dividir los planes de comunicación en fases, el conjunto de estas fases se conoce como el ciclo de vida del proyecto» (p. 288).

### Espacio de lectura comprensiva



Para profundizar en torno a la administración del tiempo dentro de la gestión estratégica de la comunicación en una empresa, lo invito a leer el [«Calendario y control de acciones. Aplicación de MS Project»](#) continuación, el artículo de blog denominado [«Diagrama de Gantt: ¿cómo funciona y para qué sirve?»](#).

### Repasemos...



¡Perfecto! Tras la lectura que acaba de realizar, ha reconocido las fases de un plan de comunicación y la forma de plasmarlas en un cronograma para tener una planificación visual y práctica que le permita realizar un seguimiento constante de la ejecución de las tácticas de comunicación, así como una evaluación trimestral, semestral y anual para medir resultados finales en función de los objetivos planteados.

Una de las herramientas más extendidas para esta finalidad es el 'Diagrama de Gantt', creado a inicios del siglo XX por Henry Laurence Gantt.

Como habrá constatado, el diagrama de Gantt presenta una línea de tiempo en la que se organiza, cronológicamente, la ejecución de cada una de las tácticas que contribuyen al logro de las estrategias y objetivos establecidos en el plan de comunicación.

Además de detallar las fechas de inicio y finalización de cada acción, este diagrama permite visualizar el porcentaje de cumplimiento, la persona responsable de su ejecución y la posible relación que exista entre ellas para evitar que se solapen y optimizar así esfuerzos y recursos.

Este método de organización y calendarización **brinda múltiples beneficios al proceso de gestión de la comunicación estratégica** en una empresa, entre ellas, algunas de las citadas por Vieira (2019):

- **Optimización en la toma de decisiones**, contando con una visión completa de la situación empresarial y del avance en las acciones de comunicación.
- **Coordinación**, permitiendo medir la carga laboral y mejorando los flujos de trabajo.
- **Eficiencia**, haciendo posible que se optimicen los tiempos y se aprovechen los recursos invertidos.
- **Evaluación continua**, monitoreando el avance de cada acción y constatando el logro de ciertos hitos que garantizan la consecución de los objetivos macro.
- **Motivación**, dado que los actores responsables de la ejecución de cada acción pueden observar su avance y constatar el logro de los hitos y objetivos, actuando esto último como un aliciente.

En definitiva, fortalecer un plan de comunicación, llevando una organización detallada de las acciones a realizar con plazos de ejecución, a través de un diagrama de Gantt, es una de las mejores decisiones que podrá adoptar en su desempeño profesional, en razón de que esta metodología le **proporcionará**

**una visión fidedigna y en tiempo real del avance y evolución de su gestión de la comunicación** para evaluar y realizar ajustes efectivos sobre la marcha que mejoren los resultados y el impacto final de sus estrategias.

Dicho esto, concluimos entonces la aventura de aprendizaje que iniciamos juntos. Con seguridad, estas últimas pautas que ha interiorizado le serán de ayuda en la optimización de sus competencias profesionales para la gestión estratégica de la comunicación en un agronegocio o empresa agroindustrial.

¡Gracias por llegar hasta aquí con todo su esfuerzo, disciplina e ilusión! Ha sido un proceso de aprendizaje completamente enriquecedor, tanto para usted como para mí. Todo el conocimiento que ha adquirido, así como las competencias que ha desarrollado en esta asignatura, sin duda fortalecerán su perfil para consolidarlo en un Licenciado en Agronegocios ético, innovador y de excelencia profesional. Recuerde que *la práctica hace al maestro*.



### Actividad de aprendizaje recomendada

Finalicemos con el aprendizaje mediante su participación en la siguiente actividad:

Le invito a realizar la siguiente autoevaluación para recordar y fortalecer los conocimientos adquiridos y las habilidades desarrolladas.

¡Éxitos en su autoevaluación!



### Autoevaluación 3

¡A prueba de fuego!

Desarrolle el siguiente cuestionario con total responsabilidad, transparencia y confianza en su potencial, conocimientos y capacidades.





### Orientaciones académicas:

Lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación, reflexione y dé respuesta según corresponda.



#### 1. Complete la definición de plan estratégico de comunicación:

[Seleccione la opción correcta para cada ítem]



Un plan de comunicación, como su nombre mismo lo indica, es un documento de a) \_\_\_\_\_ que nos permite orientar la toma de decisiones empresariales con respecto a la b) \_\_\_\_\_, a partir del establecimiento de unos c) \_\_\_\_\_ claros y de la definición de d) \_\_\_\_\_ de comunicación que, previstas para un periodo de tiempo determinado, nos conducirán al logro de los mismos.



- a. planeación / prevención / ideación
- b. gestión de la información / gestión de la publicidad / gestión de la comunicación
- c. públicos / objetivos / territorios
- d. estrategias y tácticas / estrategias y valores / estrategias y atributos



#### 2. El plan de comunicación debe consolidarse en un documento...



[Marque con una X la opción correcta]



- a. ( ) De naturaleza estratégica, creativa, secuencial y rígida.
- b. ( ) De naturaleza estratégica, creativa, divagadora y flexible.
- c. ( ) De naturaleza estratégica, creativa, secuencial y flexible.

#### 3. El proceso secuencial para la planeación estratégica de la comunicación está conformado por los siguientes pasos: establecimiento de objetivos; identificación y priorización de stakeholders; definición de mensajes; diseño del plan de acción (estrategias y tácticas); y, proyección de presupuesto.



[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Verdadero.
- b. ( ) Falso.

4. ¿Cuáles son las características de los objetivos SMART?

[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Específicos, medibles, ambiciosos, retadores y se ejecutan en un tiempo determinado.
- b. ( ) Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y se ejecutan en un tiempo determinado.
- c. ( ) Espectaculares, medibles, alcanzables, rentables y se ejecutan en un tiempo determinado.

5. Los stakeholders o públicos objetivos son:

[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Grupos de individuos detractores de la marca que la empresa evita para el logro de los objetivos.
- b. ( ) Grupos objetivos a los que la empresa dirige su comunicación sin prestar atención a su forma de ser o actuar.
- c. ( ) Grupos de interés a los que la empresa dirige su comunicación, creando mensajes, estrategias y tácticas, acorde a sus características cuantitativas y cualitativas.

6. Un mensaje estratégico de marca está compuesto por dos elementos principales: \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Fondo y forma.
- b. ( ) Forma y florituras.
- c. ( ) Fondo y fluidez.



7. Los mensajes racionales o emocionales de una marca deben responder al perfil del público objetivo y ajustarse a las características del medio, soporte y formato de comunicación que se empleará para su transmisión.



[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Verdadero.
- b. ( ) Falso.

8. La diferencia y, al mismo tiempo, relación que existe entre los objetivos, estrategias y tácticas de comunicación, radica en que:



[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Los objetivos son lo que la empresa ejecuta para llegar a una situación deseada; las estrategias marcan la visión de a dónde se quiere llegar; y, las tácticas representan las acciones concretas que se realizarán en cada momento.
- b. ( ) Los objetivos son los resultados que la empresa busca conseguir; las estrategias determinan las técnicas y herramientas que se emplearán para el logro de los objetivos, y, las tácticas son las acciones concretas que se ejecutarán para materializar las estrategias.
- c. ( ) Los objetivos son los resultados que la empresa busca conseguir; las estrategias son lo que se hará para el logro de los objetivos, y, las tácticas son las acciones opcionales a las que se puede recurrir si una estrategia no funciona.



9. La evaluación de la comunicación se define como un proceso de dos etapas consecutivas e indisociables:



[Marque con una X la opción correcta]



- a. ( ) Primero se establecen los indicadores de impacto y luego los indicadores de gestión.



- b. ( ) Primero se establecen los indicadores de awareness (notoriedad) y luego los de engagement (compromiso).
- c. ( ) Primero se establecen los indicadores o KPI y luego las técnicas o herramientas de medición.
10. Durante la fase de lanzamiento de un producto o servicio, el presupuesto de comunicación que se planifique debe ser mayor al que se destine para etapas posteriores.

[Marque con una X la opción correcta]

- a. ( ) Verdadero.
- b. ( ) Falso.

[Ir al solucionario](#)

### **¡Felicitaciones!**



Ha culminado con éxito el estudio de esta tercera unidad relacionada con la creación de un plan estratégico de comunicación, siendo capaz de establecer objetivos, mensajes, estrategias y tácticas efectivas para establecer una relación y generar una acción deseada en los públicos objetivos de la empresa, al tiempo de contar con los conocimientos necesarios para poder monitorear, medir y evaluar esa gestión y tener, en consecuencia, la posibilidad de optimizar y fortalecer las tácticas de comunicación que nos conduzcan al logro de los objetivos planteados.

**¡Preparémonos para terminar juntos esta aventura de aprendizaje!**

## **Resultados de aprendizaje 3 y 4:**

- El estudiante deberá conocer y entender este proceso clave de la comunicación con el fin de poder diseñar, desarrollar y valorar estrategias de comunicación adecuadas para cada marca.
- Sabe escoger los criterios de evaluación de un plan, desde las métricas apropiadas hasta su periodización y tipologías.

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



#### **Semana 16**

#### **Actividades finales del bimestre**

##### **Preparación y evaluación bimestral**

¡El final de un capítulo siempre es el inicio de algo nuevo! Deseo que el término de este proceso de aprendizaje sea solo el inicio de su desarrollo académico y profesional —con seguridad y sabiduría— dentro del campo de la comunicación estratégica dispuesto al servicio de las empresas agroindustriales en donde se anida su pasión.

Hemos llegado a la recta final del segundo bimestre de nuestra asignatura, así que lo invito a que tome en cuenta las siguientes actividades de aprendizaje recomendadas y que se prepare para rendir su evaluación final con la confianza de que esta actividad académica simplemente implica recordar y evidenciar los conocimientos y habilidades que ha venido desarrollando, con autodisciplina, ilusión y constancia, desde la primera semana de estudio.





## Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades:

1. Revise los diferentes recursos de aprendizaje analizados durante el segundo bimestre (guía didáctica, anexos y distintas herramientas) para reforzar sus conocimientos como preparación para la evaluación presencial.
2. Solvente sus inquietudes académicas sobre los contenidos abordados en la primera y segunda parte de la Unidad 3 de la asignatura, por medio del chat de tutoría y consulta que tiene planificado con su docente.



### Evaluación presencial bimestral



Desarrolle la evaluación presencial del segundo bimestre de nuestra asignatura «Itinerario 1 Promoción empresarial: Comunicación Estratégica para agronegocios» con total responsabilidad, transparencia y confianza en su potencial, conocimientos y capacidades.



## **¡Felicitaciones!**



Ha superado el segundo bimestre de la asignatura y con ello ha desarrollado los últimos dos resultados de aprendizaje con los que aportamos a la construcción de su perfil de egreso como profesional de excelencia en los agronegocios. Con seguridad, su contingente profesional desde este sector que dinamiza la economía rural del Ecuador, será trascendental. Le auguro el mejor de los éxitos en cada uno de los nuevos retos académicos y profesionales que está por asumir en su vida, manteniendo su esfuerzo constante, ingenio, determinación, pasión y visión creativa. Solo el cielo es el límite.

**¡Gracias por haber hecho de este proceso de aprendizaje, una aventura memorable!**



## 4. Autoevaluaciones

### Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	<p>La gestión es el conjunto de actividades que, de forma organizada, se ejecutan para dirigir y controlar una organización. Con este objetivo, la gestión empresarial y, consecuentemente, la gestión de la comunicación, comprenden cuatro subprocessos: planeación, organización, ejecución y control.</p>
2	a. gestión b. públicos objetivos c. objetivos	<p>La comunicación estratégica se consolida en un proceso de gestión de la comunicación en una empresa —incluyendo esto las fases de planeación, organización, ejecución y evaluación— que permite establecer una relación mutuamente beneficiosa con los públicos objetivos a nivel interno y externo. En el siglo XXI, esta conexión emocional es la que le permite a la empresa destacar por sobre sus competidores y lograr su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.</p>
3	F	<p>Es necesario analizar y reconocer cuál es el contexto interno y externo en el que se ejecutarán las estrategias y tácticas de comunicación. Para poder gestionar la comunicación y contribuir al logro de determinados objetivos de negocio, es necesario identificar cuál es la situación actual en la que nos movemos (¿en dónde estamos?) y, en función de ella, determinar, por una parte, los objetivos de comunicación que nos conduzcan a la situación deseada (¿hacia dónde vamos?) y, por otra, las estrategias y tácticas de comunicación que nos permitirán llegar a esas metas (¿qué y cómo lo hacemos?).</p>
4	c	<p>Las tres esferas o ámbitos de la comunicación propuestos como modelo de gestión por Joan Costa son: institucional, organizacional y mercadológica. Estos ámbitos se encuentran relacionados con las áreas estratégicas y operativas de una empresa y con la segmentación ordenada de sus públicos objetivos en función de sus intereses o tipo de relación.</p>
5	F	<p>Advertido el alcance de la comunicación y sus ámbitos de actuación, a nivel interno y externo, es evidente que la gestión estratégica de la comunicación está presente en las distintas etapas de todo el proceso económico de las empresas del sector agroindustrial (selección, producción, distribución y comercialización, y consumo) y no solo en la fase de comercialización.</p>

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
6	a. Estrategia de negocio b. Estrategia de marca	<p>La ‘estrategia de negocio’ comprende la planificación estratégica de la empresa para la consecución de determinados objetivos de negocio que generalmente apuntan hacia la obtención de un rendimiento económico superior al actual; mientras que, la ‘estrategia de marca’ otorga significado a la estrategia de negocio, interpretando su visión y misión en términos relevantes y significativos para el público objetivo. De esta forma, la estrategia de marca se remite a indagar en el ADN de la empresa y descubrir sus atributos más auténticos para ponerlos en valor frente a las necesidades, intereses y expectativas de sus distintos stakeholders.</p>
7	V	<p>A partir de la investigación de Julca y Fava (2010), se determina que la ‘información técnico-sectorial’ es un elemento preponderante y sumamente característico de la comunicación en empresas agroindustriales. Se trata de que las empresas generen estudios, datos e información sobre el estado de su sector, sus retos y avances, a fin de aportar al entorno data de valor que visibilice el potencial de la agroindustria en el desarrollo de los países y que contribuya a la ejecución de nuevos proyectos por parte de otras instituciones o a la implementación de políticas públicas por parte de entidades gubernamentales.</p>
8	a	<p>No existe un listado rígido de las variables externas e internas que se deben considerar en el análisis y diagnóstico del contexto empresarial; se trata más bien de un proceso flexible en función del razonamiento crítico-valorativo por parte del profesional o equipo que esté iniciando un proceso de planeación estratégica de la comunicación, para que se examinen las variables que ejercen influencia real, positiva o negativa, en la empresa. Analizar la dinámica del mercado y los aspectos económicos del país, son dos variables que permiten reconocer la situación externa de la empresa. De ellas se pueden extraer oportunidades y amenazas que, a través de un proceso de síntesis, se podrán reflejar en la matriz FODA.</p>
9	a, c, d, f, g, h, j	<p>La estrategia de marca se condensa en la definición clara, coherente y consistente de siete elementos claves que actúan como núcleo y motor del accionar de cualquier empresa: propósito, valores, identidad, target, beneficios, territorios y posicionamiento.</p>
10	b	<p>El posicionamiento es el lugar que ocupa una marca en la mente de su público objetivo, asociada a determinadas funcionalidades racionales, pero ante todo, a beneficios emocionales y atributos cualitativos. Por su parte, el ‘propósito’ es la razón de existir de una marca, más allá de vender; y, la ‘identidad’ es el conjunto de atributos que representa su esencia.</p>

Ir a la autoevaluación



## Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	<p>El prosumer es el arquetipo, acuñado en 1980 por Alvin Toffler, que define al nuevo perfil de las personas que actúan como consumidores y productores de contenido de forma simultánea. El prosumer es un usuario 3.0 —como lo denomina Freire (2017)— que no solo recepta y consume contenidos multiformato, sino que también los genera, evalúa y distribuye.</p>
2	F	<p>Cuando la Segunda Guerra Mundial culminó, las empresas se caracterizaron por una orientación al marketing, tomando como centro de su modelo de negocio al consumidor y la satisfacción de sus deseos y necesidades funcionales. Sin embargo, transcurridos los años y asumiendo los múltiples retos que devinieron de una revolución tecnológica, las empresas transitaron a una auténtica orientación a la marca, que se traduce en gestionar todas sus acciones empresariales bajo un enfoque que prioriza el propósito de su existencia, los valores que defienden, los beneficios que generan sus productos (no solo funcionales, sino ante todo emocionales y simbólicos), las emociones y significados que transmiten, y, las relaciones mutuamente favorables que son capaces de establecer con sus distintos públicos objetivos.</p>
3	b, e, f	<p>La nueva gestión de las marcas demanda de una escucha activa de las necesidades y expectativas del público objetivo, de una conciencia sensible ante los retos del entorno y de un accionar con propósito que vaya más allá de sus réditos económicos. Desde esta visión macro, son varias las claves que pueden tomar en cuenta las empresas para impulsar un proceso de gestión de su marca que sea transformador y de alto impacto. Entre ellas destacan: construir relaciones a largo plazo con los stakeholders; promover la cocreación; crear experiencias de marca en todo el ciclo de compra; enfocar las estrategias de posicionamiento en el propósito de marca; construir historias transmedia bajo un enfoque omnicanal; y, vivir un activismo corporativo que trascienda el rol de la responsabilidad social, el mecenazgo o el voluntariado. Nota. Puede consultar otras claves de la nueva gestión de marcas en la Unidad 2 de la presente guía didáctica.</p>
4	a	<p>De acuerdo a Suso (2012), la 'nueva gestión de marca', en términos de lograr una venta rentable, se puede concretar en un modelo sistemático de seis fases que responden al proceso que realiza el consumidor para efectuar una compra: notoriedad, implicación, consideración, preferencia, compra y retención.</p>

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
5	V	Acorde a Hernández y Pinar (2012), el objetivo de la creatividad en cualquier actividad comunicativa es la construcción de mensajes que conecten con los públicos objetivos, presentando atributos del producto o valores de la marca que convenga a sus intereses y que sitúen a la empresa en una posición preferencial frente a la competencia.
6	c	Los insights, entendidos como «necesidades, hábitos de consumo, pensamientos colectivos o acciones cotidianas que representan a un grupo de consumidores» (Freire, 2017, p. 35), cuando son correctamente identificados se constituyen en oportunidades de comunicación y detonantes de ideas brillantes que pueden ser aprovechadas para destacar, emocionar, conectar y convertir.
7	V	Dentro del ámbito de la comunicación, el storytelling se constituye en la técnica y el arte de contar historias, con el objetivo de crear un vínculo emocional con el público objetivo de una marca, por medio de las emociones que evoca, el entretenimiento que genera y las experiencias que construye.
8	a. Relato b. Prosumer	Fundamentándonos en el pensamiento de Scolari (2015), el transmedia storytelling es la combinación de dos elementos: a) el relato, que implica que una historia se expanda a través de distintos medios y plataformas, caracterizándose por el hecho de que cada contenido posee autonomía dentro del universo narrativo; y, b) el prosumer, quien participa activamente en la expansión del relato por medio del Contenido Generado por el Usuario (CGU).
9	c	<p>Estudios científicos demuestran que los colores tienen asignada una carga emocional y un significado que influye en los sentimientos y la percepción que se produce en la mente de los públicos objetivos. En este contexto, y atendiendo a la psicología del color, la cromática de «verde, celeste y marrón» es la más adecuada debido a que los significados de estos colores se asocian perfectamente con los valores y objetivos de la marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El color verde representa vida, frescura, medioambiente, vegetación, ecología, etc.</li> <li>• El color celeste tiene una connotación de autoridad, confianza, lealtad, transparencia, seguridad y está asociado al cielo, el aire y el agua.</li> <li>• El color marrón transmite estabilidad, protección, seguridad y es usado para temas relacionados a los bosques y la tierra.</li> </ul>

10

b

El branding sonoro es el procedimiento que permite dotar de significado y construir una imagen de marca a través de una experiencia sensorial auditiva. De acuerdo a Vidal (2017), se trata de una expresión sonora, diseñada a medida, que evoca una imagen mental que caracteriza de forma exclusiva a la marca y que provoca una experiencia en el usuario.

[Ir a la autoevaluación](#)



### Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a. planeación b. gestión de la comunicación c. objetivos d. estrategias y tácticas	Un plan de comunicación, como su nombre mismo lo indica, es un documento de planeación que nos permite orientar la toma de decisiones empresariales con respecto a la gestión de la comunicación, a partir del establecimiento de unos objetivos claros y de la definición de estrategias y tácticas de comunicación que, previstas para un periodo de tiempo determinado, nos conducirán al logro de los mismos. De esta forma, un plan de comunicación condensa: la situación actual de la empresa a nivel interno y externo, un análisis FODA, los objetivos de comunicación, la priorización de los stakeholders a los que se dirige, los mensajes clave a comunicar, la secuencia cronológica de estrategias y tácticas de comunicación necesarias para lograr las metas, la metodología de evaluación y la proyección de los recursos económicos a invertir.
2	c	Advirtiendo esta realidad del mundo postdigital en el que nos encontramos, es importante que nuestro plan estratégico de comunicación se constituye en un documento de naturaleza estratégica y secuencial, pero también que esté revestido de creatividad, dinamismo y flexibilidad, de forma que se constituya en una hoja de ruta que, al tiempo de guiar los procesos de actuación de la empresa en torno a su comunicación (otorgándole incluso la posibilidad de anticipar crisis y prevenirlas proactivamente), permita simultáneamente, incluir nuevas tácticas o ajustar el enfoque de las actuales en caso de que el comportamiento y reacción de los públicos objetivos así lo demande.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
3	F	<p>El proceso secuencial para la planeación estratégica de la comunicación está conformado por siete pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del contexto empresarial a nivel interno y externo + análisis FODA.</li> <li>2. Establecimiento de objetivos.</li> <li>3. Identificación y priorización de stakeholders.</li> <li>4. Definición estratégica de mensajes.</li> <li>5. Diseño de estrategias y tácticas.</li> <li>6. Determinación de indicadores de evaluación.</li> <li>7. Proyección de presupuesto.</li> </ol> <p>No se puede obviar el primer paso, porque del análisis de la situación actual de la empresa depende el correcto planteamiento de los objetivos SMART encaminados a lograr una situación deseada. De igual forma, no se puede prescindir de la fase de evaluación, porque en ella reside el potencial que puede tener la empresa para optimizar sus tácticas de comunicación sobre la marcha y garantizar el impacto y los resultados buscados.</p>
4	b	<p>El método SMART, propuesto por George Doran en 1981, sostiene que los objetivos correctamente planteados deben caracterizarse por ser: Specific (específicos), Measurable (medibles), Achievable (alcanzables), Relevant (relevantes) y Timely (en un tiempo determinado).</p>
5	c	<p>Los stakeholders o públicos objetivos son los grupos de interés para una empresa, en razón de que forman parte de su contexto interno o externo, y por ende, son afectados por ella o viceversa. La empresa dirige su comunicación a estos públicos, definiendo mensajes y creando estrategias y tácticas de comunicación que se fundamentan en sus características cuantitativas de tipo sociodemográfico, como: edad, sexo, estado civil, ubicación geográfica, nivel socioeconómico, etc., y características cualitativas de tipo psicográfico, como: estilo de vida, valores, hábitos, aspiraciones, etc.</p>
6	a	<p>Para construir un mensaje estratégico de marca, es necesario definir primero su 'fondo' (enfoque o contenido esencial del mensaje) y, segundo, su 'forma'; es decir, el conjunto de códigos y símbolos visuales, auditivos o audiovisuales que harán posible que sea receptado por el público objetivo. Es importante, además, que los mensajes se construyan tomando en cuenta las seis características que precisaba Libaert (2000): coherencia, distinción, comprensión, visibilidad, durabilidad y adaptabilidad.</p>

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
7	V	<p>Los mensajes de marca requieren, ineludiblemente, que su contenido y forma se construya a partir de las características psicográficas del público objetivo, con el fin de dar respuesta a sus necesidades, intereses y deseos. Asimismo, es importante que se adapten a las características propias de cada soporte y formato de comunicación, ya que no será lo mismo transmitir un mensaje a través de una red social eminentemente visual, como es el caso de Pinterest, que comunicar un mensaje a través de una newsletter mensual o un diario. La diferencia no solo radica en el tipo de lenguaje empleado en cada soporte (imagen vs. texto) o en las características técnicas (resoluciones y tamaños), sino también en el estilo y tono que las personas están dispuestas a recibir en cada plataforma (desenfadado y entretenido vs. formal y educativo).</p>
8	b	<p>Los objetivos indican 'a dónde' queremos llegar (resultados); las estrategias determinan 'qué' vamos a realizar para lograr los objetivos propuestos (técnicas y herramientas de comunicación), y, las tácticas –creadas de forma secuencial, siguiendo un cronograma– explican 'cómo' haremos realidad las estrategias.</p>
9	c	<p>La evaluación es un proceso de dos etapas: en la primera se establecen los criterios evaluativos, es decir, los indicadores o KPI para medir la eficacia en función del logro de los objetivos; y, en la segunda, se determinan las técnicas o herramientas de investigación que nos permiten recabar los datos o información que los indicadores necesitan para contrastar y verificar.</p>
10	V	<p>Durante la etapa de lanzamiento de un producto o servicio es importante que las acciones de comunicación sean contundentes, reiterativas y memorables, con el fin de lograr notoriedad, conocimiento y penetración en un segmento o nicho de mercado que es ajeno –hasta el momento– a su marca, nombre y beneficios funcionales, emocionales o simbólicos. Ello implica que la inversión presupuestaria sea mucho mayor que en etapas posteriores de mantenimiento.</p>

[Ir a la autoevaluación](#)



## 5. Referencias bibliográficas

Abrouk, D. (10 de marzo de 2020). Branding sonoro: Hacer que las marcas suenen. *Think by SHIFTA Blog*. <https://medium.com/think-by-shifta/branding-sonoro-hacer-que-las-marcas-suenen-4732a2398dc2>

Alard, J. y Monfort, A. (Coords.). (2018). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A. y ESIC Editorial.

Alard, J. (2018). El presupuesto de comunicación. Asignación de recursos económicos. En J. Alard y A. Monfort (Coords.), *Plan de comunicación on y off en la práctica* (263-283). Madrid: Alfaomega Colombiana S.A. y ESIC Editorial.

Alcalde, A. y Pelechano, E. (2018). Diagnóstico y definición de objetivos. En Alard y A. Monfort (Coords.), *Plan de comunicación on y off en la práctica* (71-88). Madrid: Alfaomega Colombiana S.A. y ESIC Editorial.

Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaupl/titulos/57730>

American Marketing Association. (2017). Definitions of Marketing. AMA Trending. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Coruña: Netbiblo.

Arribas, A. (2012). La gestión de marca, su método y estrategia: una aproximación práctica. En U. Cuesta (Coord.), *Planificación estratégica y creatividad* (101-114). Madrid: ESIC Editorial.

Carrero, O. (2018). Consistencia y alineamiento del mensaje. En J. Alard y A. Monfort (Coords.), *Plan de comunicación on y off en la práctica* (179- 209). Madrid: Alfaomega Colombiana S.A. y ESIC Editorial.

Cervera, Á. L. (2018). Públicos objetivos. Necesidades de información de los diferentes stakeholders. En J. Alard y A. Monfort (Coords.), *Plan de comunicación on y off en la práctica* (89-111). Madrid: Alfaomega Colombiana S.A. y ESIC Editorial.

Coca-Cola España. (s.f.). *Más abiertos que nunca*. Recuperado el 5 de diciembre de 2021 de <https://www.cocacola.es/todo-lo-bueno-esta-porvenir/poema>

Contagious. (21 de mayo de 2018). Campaign of the Week: Burger King, The InstaWhopper. News & Views. <https://www.contagious.com/news-and-views/campaign-of-the-week-burger-king-instawhopper>

Costa, J. (Ed.). (2005). *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. Bolivia: Grupo Editorial Design.

Costa, J. (2012). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.

Drucker, P. F. (2007). *La gerencia de empresas* (1<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

FCB&FiRe Spain. (s.f.). *Transmedia Storytelling* [Archivo de video]. YouTube. <https://youtu.be/5IFnSp2ilcQ>

Freire, A. (2017). *¿Cómo crear un storytelling de marca?: de la teoría a la práctica profesional*. Barcelona: Editorial UOC.

Glosario Social Expandido. (27 de septiembre de 2015). *Definición «Transmedia» Scolari* [Entrevista en video]. YouTube. <https://youtu.be/502Atq2PqZw>

Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA.

Hallahan, K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations, *Public Relations Review*, 26(4), 499-515.

Havas Group. (2019). *Estudio Meaningful Brands 2019*. <https://www.luismaram.com/meaningful-brands-2019/>

Hernández, C. y Pinar, M. L. (2012). Las bases estratégicas de la creatividad publicitaria. En U. Cuesta (Coord.), *Planificación estratégica y creatividad* (375-391). ESIC Editorial.

Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C. y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Editorial Paraninfo. Merino Bobillo, M., & Sánchez Valle, M. (2020). Comunicación corporativa: estrategia e innovación. Síntesis

Jenkins, H. (21 de marzo de 2007). Transmedia Storytelling 101. *Confessions of an ACA-FAN – Henry Jenkins blog*. [http://henryjenkins.org/blog/2007/03/transmedia\\_storytelling\\_101.html](http://henryjenkins.org/blog/2007/03/transmedia_storytelling_101.html)

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15<sup>a</sup> ed.). Pearson. Julca, B. y Fava, M. (julio-diciembre 2010). Estrategias de comunicación institucional en organizaciones agroindustriales: caso ÚNICA. *Visión Gerencial*, (2), 332-347. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545889006>

La Criatura Creativa. (2017). Adidas instala una valla «líquida» en la que te puedes dar un chapuzón para presentar su colección de ropa de baño inclusiva. *La Criatura Creativa Blog*. Recuperado el 5 de diciembre de 2021 de <https://lacriaturacreativa.com/2021/07/13/adidas-instala-una-valla-liquida-en-la-que-te-puedes-dar-un-chapuzon-para-presentar-su-coleccion-de-ropa-de-bano-inclusiva>

La Criatura Creativa. (s.f.). «Recetas noveladas» de Supermercados DIA: literatura, cocina y creatividad. *La Criatura Creativa Blog*. Recuperado el 31 de diciembre de 2021 de <https://lacriaturacreativa.com/2014/05/13/recetas-noveladas-de-supermercados-dia-literatura-cocina-y-creatividad/>

Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.

Llamazares, F. (2018). Calendario y control de acciones. Aplicación de MS Project. En J. Alard y A. Monfort (Coords.), *Plan de comunicación on y off en la práctica* (113-133). Madrid: Alfaomega Colombiana S.A. y ESIC Editorial.

Martí, M. (2018). Estrategias de comunicación. En J. Alard y A. Monfort (Coords.), *Plan de comunicación on y off en la práctica* (113-133). Madrid: Alfaomega Colombiana S.A. y ESIC Editorial.

National School Public Relations Association. (s.f.). Tips from the School PR Strategic Plan: Don't Leave Home Without It! Get Started. [https://www.nspra.org/research\\_in\\_progress](https://www.nspra.org/research_in_progress)

National Storytelling Network. (s.f.). *What is storytelling?* <https://storynet.org/what-is-storytelling>

Negroponte, N. (12 de enero de 1998). Beyond Digital. *Revista Wired*, 6(1 2). <https://www.wired.com/1998/12/negroponte-55>

Moreno, D. (20 de junio de 2013). 'Dumb Ways to Die': las claves del éxito. *El publicista*. <https://www.elpublicista.es/reportajes/dumb-ways-to-die-claves-exito>

Organización de las Naciones Unidas. (9 de octubre de 2017). Las zonas rurales son clave para el crecimiento económico de los países en desarrollo, dice la FAO. *Noticias ONU. Mirada global. Historias humanas*. <https://news.un.org/es/story/2017/10/1387531>

Paniagua, E. B. (2015). *Color en el diseño* [Presentación de diapositivas]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México. <https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/34270>

Pérez, L. (21 de diciembre de 2020). Heineken traslada el bar a la carretera para ofrecer a los conductores su cerveza 0,0 a modo take away. *MarketingDirecto.com.* <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/heineken-traslada-bar-carretera>

Pino, I. (20 de enero de 2020). Los cinco grandes retos de la comunicación postdigital. Atalayar. *Entre dos orillas.* <https://atalayar.com/content/los-cinco-grandes-retos-de-la-comunicaci%C3%B3n-posdigital>

Porter, M. E. (1985). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un desempeño superior. McGraw-Hill.

Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. (1993). The New Marketing Paradigm: The 4Rs of Marketing. *Journal of Marketing Communications*, 3(4), 237-250.

Segura, N. (2016). Marketing del color: *¿Cómo influye el color del logotipo en la personalidad de una marca?* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140132>

Simmons, R. E. (1990). *Communication campaign management: A systems approach*. Nueva York: Longman.

Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En J. C. Losada (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (35-56). Barcelona: Ariel Comunicación.

Summa Branding. (mayo 2021). Cómo construir una marca de éxito: guía completa paso a paso. *Summa: blog*. <https://summa.es/blog/construir-marca-de-exito>



Summa Branding. (s.f.). *Claves para construir marcas que aporten valor*. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3318473/Ebooks/SUM-ebook0-Claves-para-construir-marcas-aporten-valor.pdf>



Suso, J. (2012). La nueva gestión estratégica de marcas: comunicar para vender en la era del consumidor. En U. Cuesta (Coord.), *Planificación estratégica y creatividad* (135-145). ESIC Editorial.



Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.



Valarezo Luzuriaga, A. C. (2021). *Branded Content en el contexto universitario de Ecuador: claves para su implementación como estrategia creativa* [Tesis de maestría, Universitat Oberta de Catalunya]. <http://hdl.handle.net/10609/133352>



Vidal Mestre, M. (2017). *Branding sonoro: el sonotipo como impulso emocional y mnemotécnico en las marcas* [Tesis de doctorado, Universitat Abat Oliba CEU]. <http://hdl.handle.net/10803/456902>



Vieira, D. (6 de mayo de 2019). Diagrama de Gantt: ¿cómo funciona y para qué sirve? *Rockcontent Blog*. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-gantt/>

We Are Social y Hootsuite. (julio 2021). *Digital 2021 Global Overview Report: The latest insights into how people around the world use the internet, social media, mobile devices and ecommerce*.



Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.



---

## 6. Anexos

---

## Anexo 1: Estructura de un Plan Estratégico de Comunicación

### **POR**TADA

- Datos identificativos del plan de comunicación y de la empresa, producto, servicio, proyecto o iniciativa para el que se lo está construyendo.
- Departamento o persona responsable de la elaboración del plan de comunicación.
- Periodo para el que se crea el plan de comunicación.

### **INTROD**UCCIÓN

- Breve presentación de la visión, periodo de tiempo y fases (en caso de que aplique) que contempla el plan de comunicación y con lo que justifica su creación.

### **ANÁLIS**IS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL [PASO 1]

- Contextualización de los antecedentes y la situación actual de la empresa, a partir de variables relevantes y significativas para la elaboración de nuestro plan de comunicación.
- Síntesis de las variables con mayor impacto en el proceso de gestión de la comunicación, a través de la elaboración una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

### **OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN** [PASO 2]

- Establecimiento de un objetivo general y tres objetivos específicos, aproximadamente, para guiar y marcar el horizonte de hacia dónde nos deben llevar nuestras estrategias y tácticas de comunicación.

## PÚBLICOS OBJETIVOS [PASO 3]

- Elaboración de un mapa de *stakeholders*, en función de todos y cada uno de los grupos de interés de la empresa, ya sea porque ella requiere impactarlos con sus mensajes de marca, o bien, porque son ellos quienes ejercen influencia en las decisiones de la empresa y determinan su éxito o fracaso.
- Priorización de los públicos objetivos a nivel interno y externo, acorde a su grado de importancia para el logro de los objetivos de comunicación propuestos.

## MENSAJES ESTRATÉGICOS [PASO 4]

- Definición de los mensajes a comunicar, ya sean de tono racional o emocional. Debe establecerse uno transversal o genérico y otros adaptados a las particularidades de cada *stakeholder* principal. Se pueden enlistar o presentar en una tabla, estableciendo una relación orientativa con el medio, soporte y formato más adecuado para establecer un contacto con cada público.

### Ejemplo:

**DrinkIT | cerveza sin alcohol**

**Mensaje transversal** → La auténtica cerveza de los que aman el deporte y cuidan su salud.

Público objetivo	Nivel de prioridad	Enfoque de mensajes específicos a comunicar	Medio, soporte y formato de comunicación
Consumidores potenciales	1	<p><b>Mensajes racionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lanzamiento de nueva cerveza sin alcohol pero con el <b>mismo sabor y frescura de la 'cerveza con amigos'</b>.</li> <li>▪ Cuenta con un <b>alto valor nutricional</b> y las propiedades necesarias para garantizar una <b>rehidratación profunda</b>.</li> <li>▪ En 2004, la cerveza sin alcohol fue <b>incluida en la pirámide nutricional</b> de la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria.</li> </ul> <p><b>Mensajes emocionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La auténtica cerveza de los que <b>aman el deporte y cuidan su salud</b>.</li> <li>▪ La <b>bebida más cool</b> para personas determinadas, sociables, activas y saludables.</li> <li>▪ Perfecta para tus <b>sesiones de workout o tu vida fitness</b>. Lo mejor de dos mundos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puntos de distribución en gimnasios, centros de yoga, restaurantes de comida saludable, supermercados, tiendas, bares y discotecas, etc.</li> <li>▪ Cuentas en redes sociales propias de la marca: Instagram y TikTok.</li> <li>▪ Cuentas en redes sociales de <i>influencers</i> o <i>bloggers</i> alineados a los valores de la marca.</li> <li>▪ Presencia de spots publicitarios en Spotify.</li> <li>▪ Página web y blog.</li> <li>▪ Cuñas y menciones radiales.</li> </ul>

## PLAN DE ACCIÓN [PASO 5]

- Creación de estrategias y tácticas de comunicación para el logro de cada objetivo específico, estableciendo una relación con el público objetivo al que se dirigen, el periodo de tiempo en el que se ejecutarán, el actor responsable de su ejecución y las variables de medición.

## Ejemplo:

### DrinkIT | cerveza sin alcohol

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Fecha ejecución	Responsable	Variables de medición
Posicionar la nueva cerveza sin alcohol «DrinkIT» en el 50% del segmento de consumidores potenciales de la marca en Ecuador (deportistas y personas con estilo de vida saludable), durante el año 2024, contribuyendo a su proceso de inserción e inicio de ventas en el mercado nacional.	Dar a conocer la introducción del nuevo producto de la marca en el nicho de mercado identificado en Ecuador, a través de una estrategia de comunicación creativa y marketing de guerrilla.	Impulsar una estrategia de <i>buzz marketing</i> durante dos semanas, creando expectativa sobre el nuevo producto por medio de la colaboración con <i>influencers</i> . Publicar stories y <i>posts</i> en el feed. Producir pequeños teasers de una historia relacionada con el producto para crear expectativa y publicar en las redes sociales propias de la marca, así como un microvídeo de 1 minuto para la web de la marca. Solicitar a los <i>influencers</i> generar tráfico hacia las redes sociales de la marca.	17 al 30 de enero 2022  31 de enero al 13 de febrero 2022	Director/a de comunicación de la empresa + agencia de comunicación externa	Métricas de awareness y engagement de los posts de <i>influencers</i> : alcance, reacciones, comentarios, respuestas, guardados, compartidos, etc.  Métricas de awareness en las cuentas de redes sociales: alcance y # de 'Me gusta' en los posts de expectativa; incremento en # de seguidores; clics en enlace de la página web de la marca; etc.  Métricas de rendimiento de la web: visitas, rebotes, tiempo de lectura y visualización, etc.

### EVALUACIÓN [PASO 6]

- Presentación de un modelo de evaluación a partir de los **indicadores/criterios y técnicas/herramientas que se contemplarán para evaluar de forma global el nivel de rendimiento de una determinada estrategia de comunicación**. Estos indicadores se denominan «Key Performance Indicators» (KPI, por sus siglas en inglés) y se encuentran **asociados a los objetivos** que se establecieron en un inicio para el plan de

comunicación, teniendo presente como característica principal que sean medibles.

Objetivos que se evalúan	Indicadores / KPI	Técnicas / Herramientas	Periodicidad de medición
Objetivo específico 1	▪ Indicador 1 ▪ Indicador 2 ▪ Indicador __	▪ Técnica 1 ▪ Técnica 2 ▪ Técnica __	Semanal / quincenal / trimestral / mensual / anual
Objetivo específico 2	▪ Indicador 1 ▪ Indicador __	▪ Técnica 1 ▪ Técnica __	Semanal / quincenal / trimestral / mensual / anual
Objetivo específico 3	▪ Indicador 1 ▪ Indicador __	▪ Técnica 1 ▪ Técnica __	Semanal / quincenal / trimestral / mensual / anual

## PRESUPUESTO [PASO 7]

- Proyección del presupuesto a emplear a través de una **tabla en la que se condensen los rubros económicos requeridos** para la ejecución de cada táctica de comunicación que sea pagada.

### Ejemplo:

#### DrinkIT | cerveza sin alcohol

PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN – 1er semestre · 2022 –								
Táctica / producto	Detalle	Prioridad	Inversión económica					
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Crear un spot de campaña bajo el concepto creativo.	Spot de 1 min. 1 / alta para canales digitales.	\$2000,00	–	–	–	–	–	–
Construir un manifiesto colaborativo.	Landing page 2 / media y premios.	\$1200,00	–	–	–	–	–	–
Producir un documental sobre el proceso de creación de la nueva cerveza sin alcohol.	Documental de 12 min. con tomas de paso y entrevistas.	–	–	–	–	–	–	–

PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN							
— 1er semestre · 2022 —							
Táctica / producto	Detalle	Prioridad	Inversión económica				
			Ene	Feb	Mar	Abr	May
Mini web serie para Instagram.	Producción de 1 / alta 15 capítulos de 3 min.	-	-	-	\$ 8000,00	-	-
—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Total</b>			\$2000,00	\$1200,00	\$ 0,00	\$8000,00	\$ 0,00

**Responsable:**

f) \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido  
Cargo

Nota. Elaboración propia, 2021.

**Autorizado por:**

f) \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido  
Cargo

