# DircomMAP

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN

PAUL CAPRIOTTI

METAS GLOBALES
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
INTENCIONES ESTRATÉGICAS
PÚBLICOS OBJETIVO
PÚBLICOS INFLUENCERS
PÚBLICOS ESTRATÉGICOS
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA
POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN
DIRECTRICES ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIAS TRANSVERSALES
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
UBICACIÓN
ACCIÓN COMUNICATIVA
ORGANIZACIÓN
FUNCIONES
PROGRAMAS
PROYECTOS
TEMPORIZACIÓN

# DircomMAP
# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN

PAUL CAPRIOTTI

PATROCINA

UDLA
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Primera edición: septiembre 2021

© 2021 Paul Capriotti

Obra de acceso gratuito.
Se puede acceder a esta edición electrónica desde: www.dircommap.com

Conceptualización de infografías: Paul Capriotti y Guillem Marca
Diseño y composición: Guillem Marca
Revisión y corrección: Luciana Combes

Este libro tiene licencia Creative Commons de Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 Internacional. Se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. Para ver una copia de esta licencia, www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

ISBN: 978-84-09-34082-8

Para citar la obra:
Capriotti, Paul (2021): DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona: Bidireccional.

El rol de la Dirección de Comunicaciones se encuentra hoy cada vez más desafiado a lograr una escucha activa, diálogo con el entorno y afianzar el posicionamiento público de las compañías, en un escenario de inesperadas contingencias y enormes retos globales y locales.

En este contexto, solo las empresas capaces de realizar una escucha social activa podrán contribuir a la toma de decisiones acertadas, con el fin de establecer diálogos participativos y que aporten a generar información de valor estratégico, que permita orientar la conducción, viabilidad y sustentabilidad de sus organizaciones.

La Carrera de Relaciones Públicas de la Universidad de Las Américas - UDLA invita a través de esta publicación, a los estudiantes, comunidad académica y profesionales de las comunicaciones, a fortalecer sus conocimientos y abrirse a nuevos espacios donde tendrán cada vez mayor relevancia e influencia, con la misión ser "líderes conectores", altamente capacitados y actualizados.

En alianza con el destacado investigador, conferencista internacional y Doctor en Comunicación, Paul Capriotti, hemos apoyado la publicación de este libro, que sin duda permitirá abrir nuevas miradas en torno al rol estratégico del comunicador, en medio de los cambios de paradigma que vive hoy nuestra sociedad.

Esta acción se enmarca dentro del ámbito de Vinculación con el Medio de la Facultad de Comunicaciones y Artes de UDLA, la cual está orientada a conectar a nuestra comunidad universitaria con el medio nacional e internacional. Con énfasis en el debate, la responsabilidad ciudadana y el uso del lenguaje y las tecnologías de la comunicación para aportar a la sociedad, los medios, la unidad de las culturas y el desarrollo y progreso de nuestros estudiantes.

**Paola Godoy**
**Directora Carrera de Relaciones Públicas**
**Facultad de Comunicaciones y Artes**
**Universidad de las Américas**

Este libro es de acceso libre y gratuito, en formato digital, gracias a la colaboración y apoyo de las siguientes agencias, universidades y asociaciones.

A todas y cada una de ellas, nuestro mayor reconocimiento.

**PATROCINADORES EXCLUSIVOS**

| | |
|---|---|
| ÁGORA<br>Consultora regional de Asuntos Públicos y Comunicación Estratégica | Argentina – Brasil<br>Colombia – México |
| UNIVERSIDAD ANÁHUAC PUEBLA | México |
| UNIVERSIDAD NUR<br>Carrera de Relaciones Públicas | Bolivia |
| ESCUELA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN \| ECI | Perú |

**PATROCINADORES**

| | |
|---|---|
| UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI<br>Departamento de Estudios de Comunicación | España |
| UNIVERSITAT DE VIC<br>Facultad de Empresa y Comunicación | España |
| COLEGIO PROFESIONAL DE RELACIONADORES PÚBLICOS | Chile |
| UDLA. UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS<br>Facultad de Comunicaciones y Artes | Chile |
| UNIVERSIDAD UNIACC<br>Escuela de Periodismo y Relaciones Públicas Corporativas | Chile |
| IES SANTA FE<br>Instituto de Estudios Superiores | Argentina |
| UCASAL. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA<br>Departamento de Comunicaciones Sociales | Argentina |
| UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA<br>Departamento de Ciencias de la Comunicación | Ecuador |
| UNIVERSIDAD ECOTEC<br>Facultad de Marketing y Comunicación | Ecuador |
| UNIVERSIDAD APEC<br>Escuela de Artes y Comunicación | República Dominicana |

**DircomMAP 360º**
**Mapas generales para comprender la gestión de comunicación** ..... 5

**ASPECTOS CLAVES DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN**
**"Al César lo que es del César"**

**01. Comunicación y gestión de marca** ..... 15
Concepto de marca ..... 19
Contribución de la marca ..... 22
Tipología de marcas ..... 24
**02. Perspectivas conceptuales de la gestión de marca** ..... 27
Identidad de marca ..... 31
Reputación de marca ..... 35
Comunicación de marca ..... 39
**03. Propósito estratégico de comunicación** ..... 45
Dirección estratégica de comunicación ..... 49
Impacto comunicativo en los públicos ..... 54
Necesidades centrales de las entidades ..... 56

**CONCEPTOS CENTRALES SOBRE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**
**"A hombros de gigantes"**

**04. Estrategia: del Management a la Comunicación** ..... 61
Conceptos: de la estrategia a la táctica ..... 64
Enfoques de la estrategia ..... 71
La estrategia por niveles de gestión ..... 78
**05. Estrategia de comunicación** ..... 83
Criterios claves ..... 86
Concepciones predominantes ..... 89
Hacia una perspectiva integradora de la estrategia ..... 91

**06. Proceso de gestión de comunicación** ..... 95
Etapas del proceso ..... 99
Proceso estratégico de comunicación ..... 102
Proceso de gestión táctica ..... 106
Niveles de gestión en comunicación ..... 109

## EL PROCESO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

**"Todo lo estratégico es importante, pero no todo lo importante es estratégico"**

**07. Análisis Estratégico (1): Análisis del Contexto** ..... 115
Análisis de la Entidad ..... 121
Análisis de los Competidores ..... 131
Análisis de los Públicos ..... 139
Análisis del Entorno ..... 149
**08. Análisis Estratégico (2): Análisis del Desempeño Comunicativo** 159
Análisis de la Identidad Comunicativa ..... 166
Análisis del Concepto Comunicativo ..... 174
Análisis del Estilo Comunicativo ..... 182
Análisis del Sistema Mediático ..... 190
Análisis de la Interacción Comunicativa ..... 199
**09. Análisis Estratégico (3): Análisis del Impacto Comunicativo** ... 209
Análisis del Reconocimiento ..... 216
Análisis del Recuerdo Comunicativo ..... 224
Análisis de la Reputación ..... 233
Análisis de la Vinculación ..... 242
Análisis de la Actuación ..... 253
**10. Diagnóstico Integrado de Comunicación** ..... 265
Diagnóstico Integrado del Contexto ..... 268
Diagnóstico Integrado del Desempeño Comunicativo ..... 272

Diagnóstico Integrado del Impacto Comunicativo ..... 276
Del Diagnóstico Integrado a la Formulación Estratégica ..... 279
**11. Formulación Estratégica** ..... 281
Intenciones Estratégicas ..... 289
Públicos Estratégicos ..... 299
Directrices Estratégicas (1): aspectos generales ..... 304
Directrices Estratégicas (2): políticas ..... 316
Directrices Estratégicas (3): estrategias transversales ..... 322
Directrices Estratégicas (4): estrategias focalizadas ..... 332
**12. Implementación Estratégica** ..... 345
Estructura Organizativa ..... 352
Acción Comunicativa ..... 360
Recursos de Gestión ..... 366
Control Estratégico ..... 375
Sistema de Control Estratégico: indicadores ..... 384
**13. Plan estratégico de comunicación** ..... 407
Comunicación ..... 412
Estructura ..... 417

## DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA A LA GESTIÓN TÁCTICA
## "Si quieres resultados diferentes, no hagas siempre lo mismo"

**14. Plan anual de comunicación** ..... 423
Comunicación ..... 427
Estructura ..... 429
**15. Campaña de comunicación** ..... 433
Análisis de Situación ..... 437
Dirección Central ..... 453
Planificación ..... 465

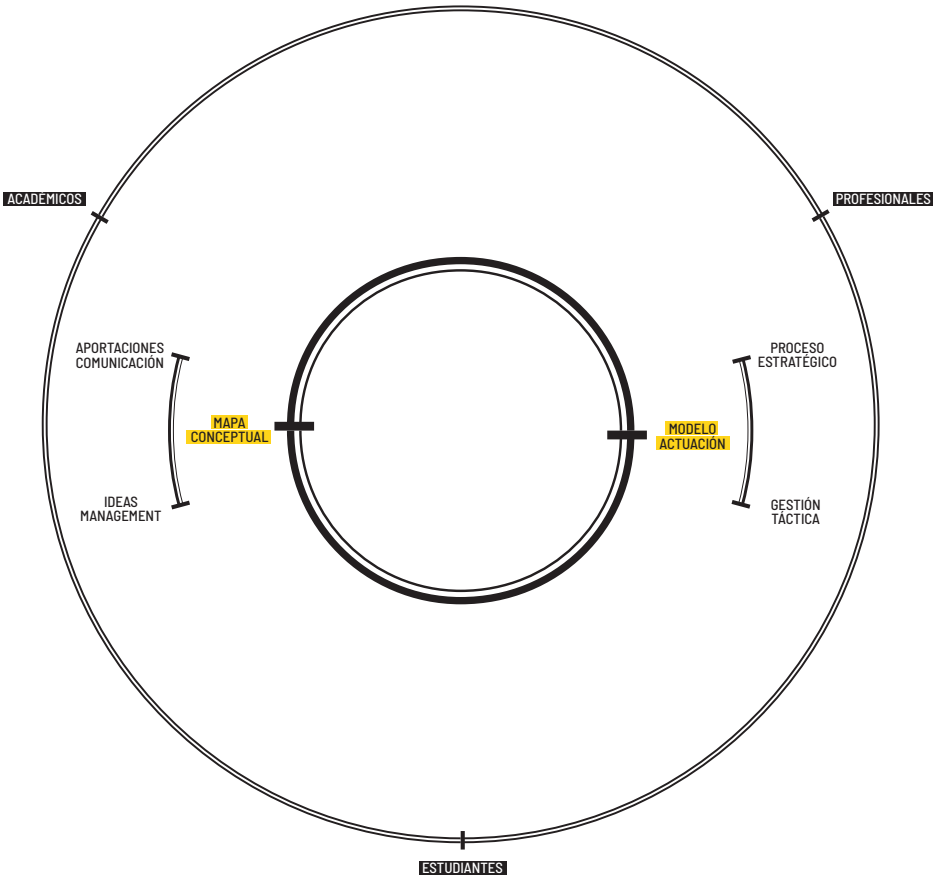
Ejecución ..... 483
Evaluación ..... 487
Plan de campaña ..... 490

**Bibliografía** ..... 495

# DircomMAP 360º

MAPAS GENERALES PARA COMPRENDER LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

**DircomMAP 360º**



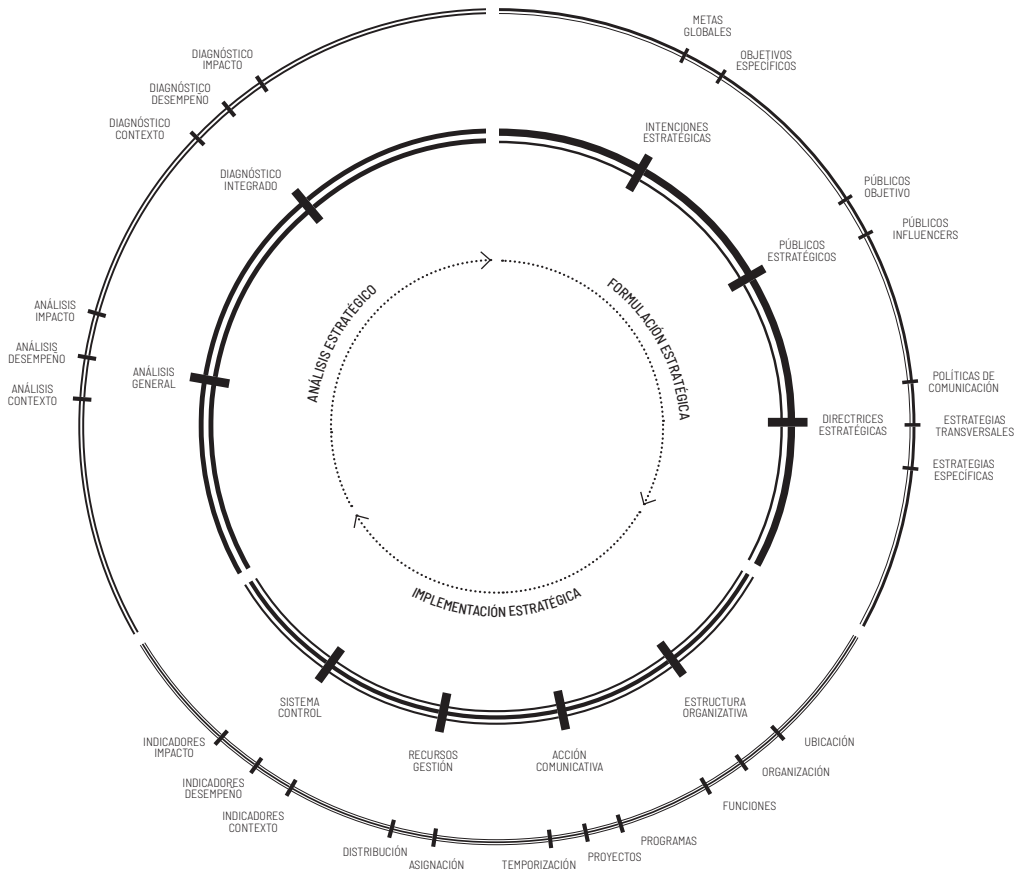

DircomMAP GENERAL A. PROPÓSITO

DircomMAP es un mapa de la gestión de comunicación para profesionales, académicos y estudiantes avanzados. Por una parte, propone un marco conceptual general, definiendo los aspectos claves de la función comunicativa, y combinando las aportaciones del ámbito de la Comunicación con las ideas provenientes del Management. Por otra parte, plantea un modelo de actuación global, desarrollando (de manera detallada) el proceso estratégico de comunicación, y presentando (de forma sintética) la gestión táctica de comunicación.

GESTIÓN GENERAL ENTIDAD
GESTIÓN ESTRATÉGICA COMUNICACIÓN
GESTIÓN TÁCTICA COMUNICACIÓN

**DircomMAP GENERAL B. INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN**

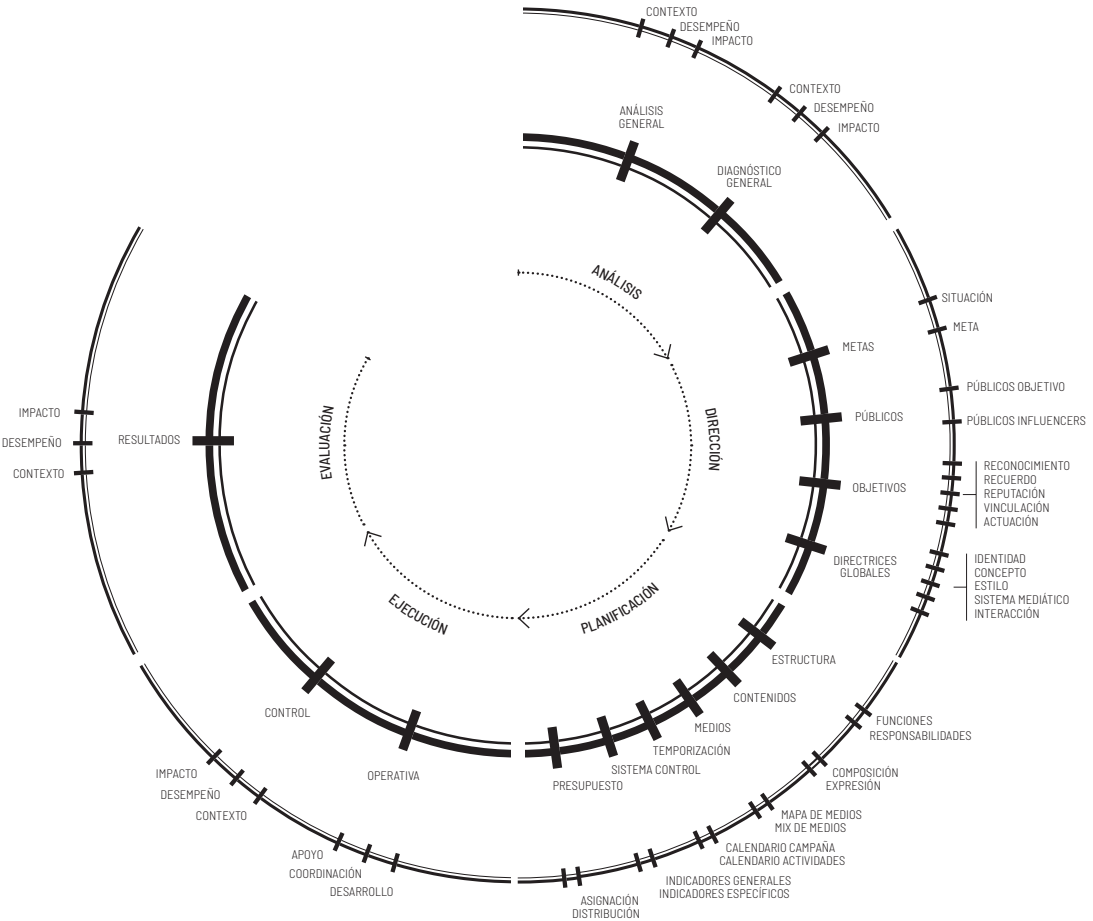
DircomMAP expone una visión global e integrada de la gestión estratégica y táctica de comunicación, así como su contribución a los fines de una organización. La gestión general de una entidad (su propósito corporativo, su plan estratégico y sus planes anuales) es el punto de partida para la gestión estratégica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




ANÁLISI ESTRATÉGICO
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

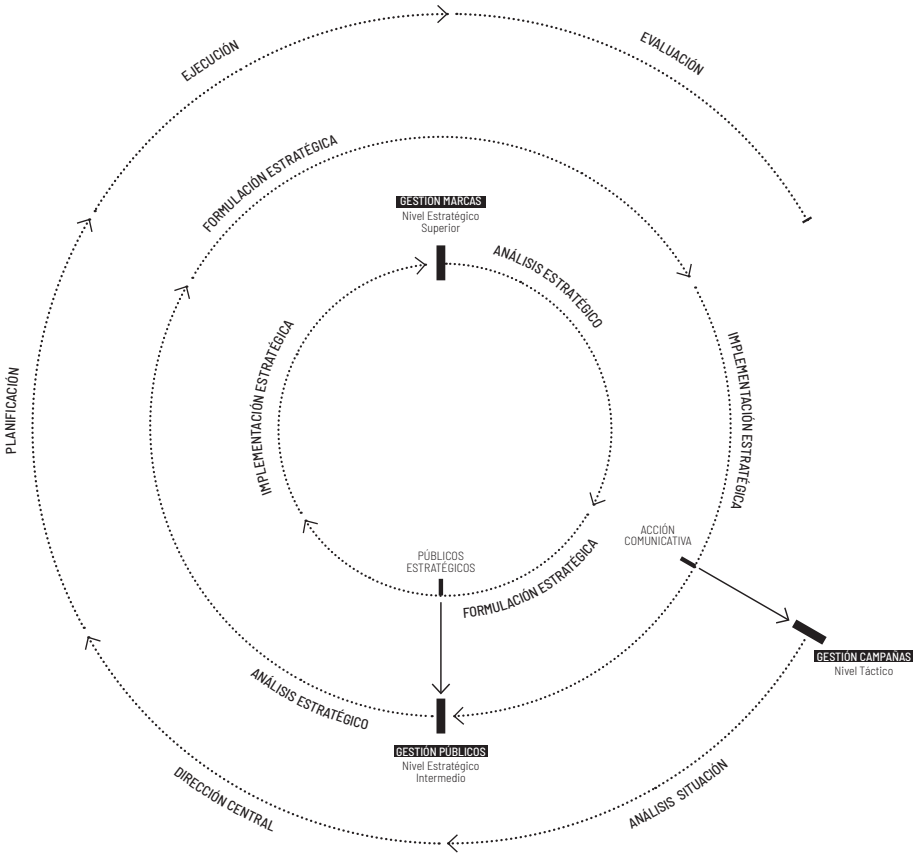
**DircomMAP GENERAL C. PROCESO ESTRATÉGICO**

DircomMAP desarrolla el proceso estratégico de comunicación, que responde a una gestión estructural de medio y largo plazo. Está compuesto por tres grandes fases: el Análisis Estratégico (análisis general y diagnóstico integrado), la Formulación Estratégica (intenciones, públicos y directrices) y la Implementación Estratégica (estructura organizativa, acción comunicativa, recursos de gestión y sistema de control). Se desarrolla desde el capítulo 7 hasta el capítulo 13.



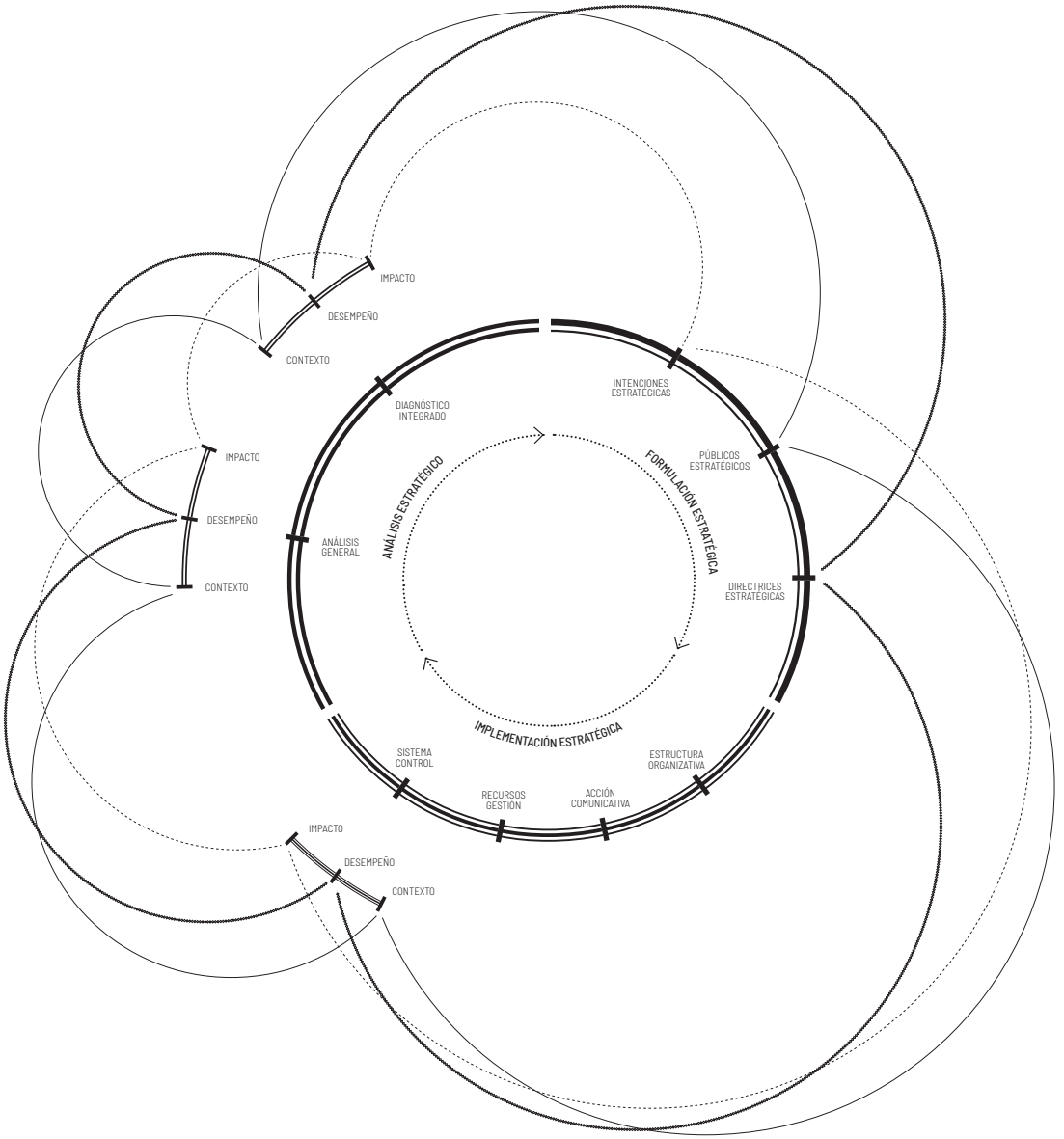

**DircomMAP GENERAL D. GESTIÓN DE CAMPAÑAS**

DircomMAP explica la gestión táctica de las campañas de comunicación, que responde a una gestión situacional o coyuntural de corto plazo. Está compuesta por cinco etapas principales: el Análisis de Situación (análisis y diagnóstico general), la Dirección Central (meta general, públicos, objetivos y directrices globales), la Planificación (estructura, contenidos, medios, temporización, sistema de control y presupuesto), la Ejecución (operativa y control) y la Evaluación (valoración de resultados). Se desarrolla en el capítulo 15.




DircomMAP GENERAL E. VINCULACIÓN DE NIVELES DE GESTIÓN

DircomMAP presenta la relación y secuenciación general de los diferentes niveles de gestión de la comunicación. Se inicia con la gestión por marcas (nivel estratégico superior), se continúa con la gestión por públicos (nivel estratégico intermedio) y luego se enlaza con la gestión por campañas (nivel táctico). De esta manera, se va organizando la gestión de comunicación desde lo general (la gestión estratégica global) hasta lo particular (la gestión táctica específica).



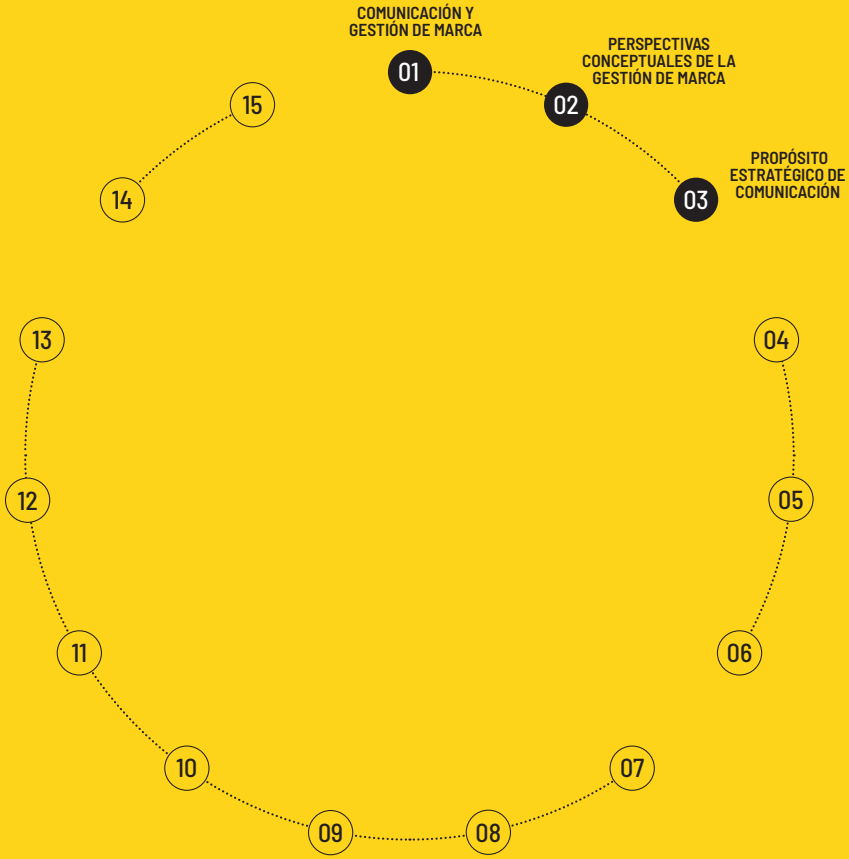

DircomMAP GENERAL F. CONEXIONES ENTRE ETAPAS

DircomMAP permite visualizar la conexión entre los diversos pasos del Análisis, de la Formulación y de la Implementación, otorgando una visión integrada del proceso estratégico de comunicación. Por una parte, se relacionan el Análisis, el Diagnóstico y el Sistema de Control del Contexto con los Públicos Estratégicos. Por otra parte, se vinculan el Análisis, el Diagnóstico y el Sistema de Control del Desempeño con las Directrices Estratégicas. Finalmente, se enlazan el Análisis, el Diagnóstico y el Sistema de Control del Impacto con las Intenciones Estratégicas.

# ASPECTOS CLAVES DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

"AL CÉSAR LO QUE ES DEL CÉSAR"

01/03


COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE MARCA
01
PERSPECTIVAS CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN DE MARCA
02
PROPÓSITO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15

DircomMAP

01

# Comunicación y gestión de marca

DircomMAP

**DircomMAP 01**

Las entidades son sistemas complejos, que tienen una historia y desarrollan unos comportamientos que evolucionan y cambian constantemente. Asimismo, los mercados, negocios y sectores donde realizan sus actividades también son cada vez más cambiantes. Y todo ello, en un entorno general turbulento, con el cual se relacionan y se influyen mutuamente. En esta situación, las entidades no pueden explicar o transmitir toda su complejidad a los públicos (Capriotti, 1992), debido a la imposibilidad de gestionar la gran cantidad de información que se genera sobre sí mismas, mientras que los públicos no pueden conocer, evaluar ni interactuar con esas entidades en su verdadera totalidad, por la imposibilidad de procesar e interpretar toda su complejidad.

En este sentido, es difícil captar y gestionar la realidad completa de una entidad, para reconocer, comunicar y evaluar sus características particulares (identificación) así como sus aspectos distintivos (diferenciación), tanto desde la perspectiva de las organizaciones como de los públicos. Por ello, ambas partes necesitan recurrir a esquemas y estructuras de síntesis, mediante procesos y elementos de simplificación, que les permitan asimilar y gestionar esa complejidad, para hacerla accesible y manejable (Fiske y Taylor, 1984; Lippmann, 2003; Costa, 1977; Capriotti, 2009; Villafañe, 1993). Esta es la función esencial de la **marca**, la cual puede considerarse como una **síntesis significativa** de un sujeto (Scolari, 2007 y 2008; Semprini, 1995; Batey, 2013; Costa, 2004).

- Para una entidad, la marca funciona como una ***síntesis comunicativa***, puesto que no puede transmitir toda su complejidad. Está formada por una selección significativa de sus características particulares, relevantes y distintivas (Semprini, 1995; Scolari, 2007; Batey, 2013; Costa, 2004). De esta manera, la marca facilita una focalización del esfuerzo comunicativo de una entidad.

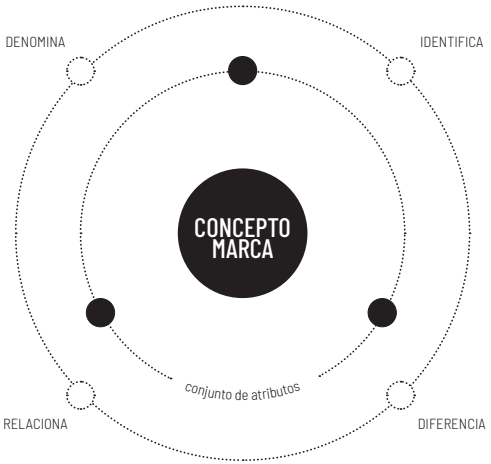
- Para los públicos, la marca actúa como una ***síntesis cognitiva y valorativa*** de una entidad, porque no pueden procesar toda la información sobre su multiplicidad y complejidad. Lo que los públicos conocen, evalúan y recuerdan es una síntesis significativa de una entidad, que es resultado de recibir e interpretar toda la información sobre las características claves y distintivas de la misma (Capriotti, 1999 y 2009; Costa, 2004). De este modo, la marca permite una economía de esfuerzo cognitivo de los públicos.

Así, tiene una naturaleza eminentemente comunicativa (Scolari, 2007 y 2008; Semprini, 1995; Batey, 2013; Costa, 2004). Actúa como sustituto simbólico de la entidad para hablar, dialogar e interactuar

con sus públicos, a la vez que permite a los públicos conocer y valorar a esa organización para luego actuar en función de ello. Es una representación cargada de significado, tanto para la propia entidad como para los públicos.

La marca se convierte, pues, en el eje clave sobre el que pivota la relación comunicativa entre una entidad y sus públicos. Por ello, constituye la base fundamental de la gestión de comunicación. Es la unidad comunicativa integral y transversal sobre la que trabaja el Dircom (y/o el área de comunicación), que puede considerarse como el *guardián de la marca*: el responsable de gestionar sus aspectos comunicativos claves (Rey Lennon y Bartoli, 2020).

# 01.01 Concepto de marca




En la actualidad, las marcas son una presencia permanente en nuestro entorno. Son parte de nuestra vida diaria. En algunos casos, interactuamos de forma más o menos cotidiana con ellas: desayunamos *Kellogg's*, escribimos con una *Bic*, llamamos por teléfono con un *Samsung*, nos vestimos de *Zara*, conducimos un *Renault*, trabajamos en *Mc Donald's*, viajamos en *Iberia*, realizamos un trámite en el *Ministerio de Trabajo*, hacemos turismo en la *Riviera Maya* y donamos a *Médicos sin Fronteras*. En otros casos, conocemos y juzgamos a las marcas, aunque no las hayamos experimentado: quisiéramos escribir con una *Montblanc*, tener un *Ipad*, vestirnos de *Calvin Klein*, conducir un *Ferrari*, trabajar en *Google*, viajar en *Emirates*, hospedarnos en un *Sheraton* y visitar *Dubai*. Y así un largo etcétera.

A nivel académico y profesional, el concepto de marca ha sido utilizado para definir gran cantidad de aspectos, lo cual ha provocado confusión (Chernatony, 2006; Chernatony y McDonald, 2003). A ello ha contribuido, sobre todo, su utilización de forma indiscriminada, generando una importante falta de concreción conceptual. A pesar de esta situación, se ha establecido como uno de los temas claves en los ámbitos de la Comunicación y el Marketing.

Una marca es, inicialmente, un nombre que sirve para designar a un determinado objeto o sujeto. Este es el significado que se suele otorgar cuando se hace referencia a su origen y evolución histórica (Costa, 2004; Bassat, 1999). Es un signo que denomina a un objeto o sujeto y que, por lo tanto, permite mencionarlo, escribirlo o verbalizarlo, adquiriendo valor de representación (Costa, 2004).

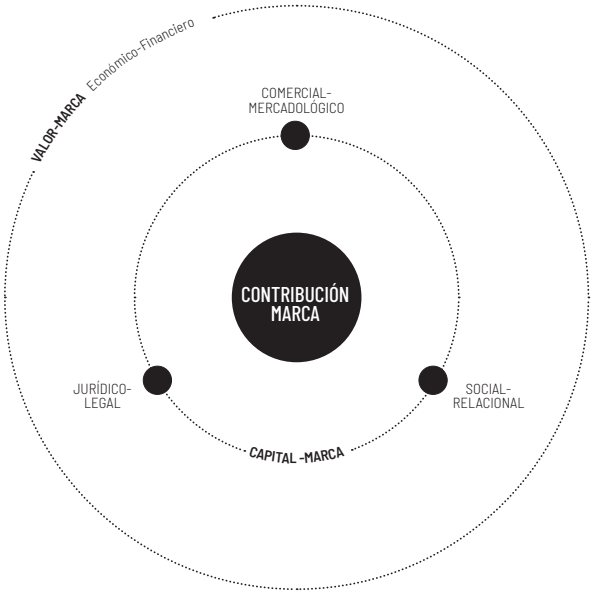
Sin embargo, una marca es mucho más que un simple nombre que designa o denomina a un objeto o sujeto (Costa, 2004; Scolari, 2008; Semprini, 1995; Batey, 2013). Ese nombre está ligado con un conjunto de características acerca de dicho objeto o sujeto (Van Riel y Fombrun, 2007; Costa, 2004; Scolari, 2007 y 2008; Semprini, 1995), lo cual permite no solo nombrarlo, sino también reconocer sus cualidades (función identificativa), diferenciarlo de otros (función distintiva), a la vez que relacionarlo con categorías, sectores y/o con otros objetos y sujetos (función asociativa).

Esta idea conceptual básica de características vinculadas a una marca ha sido denominada de forma diferente (y con sus propios matices) en función de los ámbitos de análisis donde se ha tratado la temática: desde la psicología social cognitiva han sido definidas como *asociaciones* (Brown y Dacin, 1977; Brown y Cox, 1977), en el Management se ha utilizado el concepto de *dimensiones estratégicas* (Gimbert, 2010; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010) y desde la semiótica han sido entendidas como *significados* (Semprini, 1995; Scolari, 2008; Batey, 2013). En el ámbito de la Comunicación y de la gestión de marcas (Aaker y Joachimsthaler, 2001; Kapferer, 1994; Keller, 2008; Capriotti, 2009; Chernatony, 2006; Chernatony y McDonald, 2003) se han usado habitualmente los términos *atributos* y/o *valores* para referirse a dicho conjunto de características. A partir de la definición de la RAE, se puede considerar un atributo como una propiedad o cualidad, física o abstracta, de un objeto o sujeto, la cual es parte de su naturaleza. En este libro se aplicará el término *atributo* para referirse a dichas características o cualidades.

En consecuencia, de forma global, se puede definir la **marca** como el nombre que denomina a un objeto o sujeto, el cual tiene asociado un conjunto estructurado de atributos que lo identifica, relaciona y diferencia de otros.

El Dircom (y/o el área de comunicación) es el responsable de la gestión y comunicación de dicho conjunto de atributos. Así como los CEOs o directores generales gestionan las entidades en su globalidad, los Dircom gestionan las marcas de esas entidades. Por ello, toda marca de una entidad debería tener un Dircom (y/o un área de comunicación) que planifique y desarrolle su gestión comunicativa.

# 01.02 Contribución de la marca




Al asumir la gestión de comunicación de una marca, el Dircom (y/o el área de comunicación) se hace responsable de un activo intangible importante. Muchos autores (Aaker y Joachimsthaler, 2001; Kapferer, 1992 y 1994; Keller, 2007 y 2008) se han referido al capital de marca (*brand equity)*, el cual contribuye a crear valor de marca (*brand value*) para la entidad (Salinas, 2007; Torres Coronas, 2002).

El **capital de marca** representa un conjunto de aportaciones claves de la marca a la gestión general de la entidad. Se pueden reconocer varias aportaciones relevantes, las cuales se desarrollan e impulsan mediante una adecuada gestión comunicativa.

- ***Capital jurídico-legal***: el registro legal permite a una entidad tener la propiedad de una marca. Ello facilita su protección jurídica, ya sea para su utilización y aplicación en productos, servicios, actividades

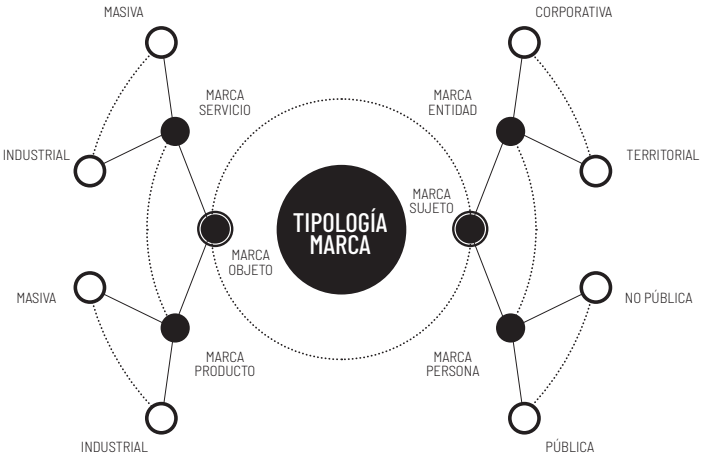
y en la propia entidad, como para su defensa jurídica en caso de usurpación o uso incorrecto por terceros (Salinas, 2007).

- ***Capital comercial-mercadológico***: la marca contribuye a identificar y diferenciar la oferta (productos, servicios, actividades, etc.) de una entidad de los competidores, lo cual podrá influir decisivamente en el conocimiento, la predisposición y el comportamiento favorable de los clientes, usuarios o consumidores en un determinado mercado, negocio o sector de actividad (Capriotti, 2009; Salinas, 2007; Keller, 2008).
- ***Capital social-relacional***: la marca impulsa la relación e interacción con los diversos públicos claves (empleados, proveedores, distribuidores, reguladores, etc.), lo cual les ayuda a reconocer las características de la entidad (y de sus productos y servicios) y asociar o vincular información, ideas, expectativas, etc., que pueden afectar a su actividad y a su supervivencia. Esto facilita la generación y refuerzo del conocimiento, la predisposición y el comportamiento favorable de dichos públicos hacia la entidad (Capriotti, 2009; Salinas 2007).

Todo ello contribuye a crear, fortalecer o impulsar el **valor de marca**, es decir, su ***valor económico-financiero***. La marca sería, así, un activo intangible que tiene un impacto sustancial en los resultados de la entidad, actuando como predicción de conducta de los diferentes públicos y afectando a las curvas de oferta y demanda del negocio o actividad (Salinas, 2007; Torres Coronas, 2002).

La adecuada gestión comunicativa de una marca supone una importante contribución o creación de valor por parte del Dircom (y/o del área de comunicación) hacia la entidad. Por esta razón, es conveniente desarrollar los indicadores que faciliten el reconocimiento del capital y del valor de la marca, que permitan demostrar la aportación de la gestión de comunicación.

# 01.03 Tipología de marcas




Durante mucho tiempo, la aplicación del concepto de marca ha estado limitado al ámbito de los objetos, es decir, a los productos y servicios (Balmer, 2001; Aaker y Joachimsthaler, 2001; Kapferer, 1992 y 1994; Keller, 2007 y 2008; Davies et al., 2003; Capriotti, 2009). Sin embargo, en un contexto mucho más saturado de información, las entidades necesitan establecer relaciones comunicativas con sus diversos públicos (y no solo con los consumidores), asumiendo un rol activo de comunicación dentro del contexto social y económico (Capriotti, 1992, 1999 y 2009). Este redimensionamiento de las marcas plantea un marco de actuación que va más allá de los productos y servicios concretos (los *objetos*) para alcanzar a *sujetos* más complejos y globales, y así aplicarse a diversos ámbitos de gestión y a múltiples tipos de entidades (empresas, instituciones, organizaciones, territorios, personas, etc.) (Balmer, 2001; Balmer y Greyser, 2003; Aaker y Joachimsthaler, 2001;

Kapferer, 1992 y 1994; Keller, 2007 y 2008; Davies et al., 2003; Capriotti, 2009). Esto implica que la gestión profesional de la marca tendrá un carácter más amplio y enriquecedor, y que la función del Dircom (y/o del área de comunicación) alcanzará una dimensión mayor. En función de ello, podemos realizar una primera diferenciación relevante entre *marca/objeto* y *marca/sujeto*.

- La **marca/objeto** hace referencia a aquellas relativas a productos o servicios ofrecidos por las entidades como parte de su oferta comercial o como resultado de su propia actividad. En este sentido, una marca/objeto tiene un grupo limitado de públicos con los cuales establece y gestiona sus relaciones, y se suele focalizar en muy pocos públicos claves, principalmente, en los consumidores o usuarios. La marca/objeto puede ser de dos tipos: la ***marca/producto***, que es aquella referida a bienes tangibles producidos y comercializados por las entidades. Y la ***marca/servicio***, relativa a aquellos servicios intangibles desarrollados y comercializados por las entidades. En ambos casos, pueden ser de carácter masivo (dirigidas a la población en general o a un segmento particular) o industrial (enfocadas hacia otras entidades que las utilizan para poder desarrollar su actividad).

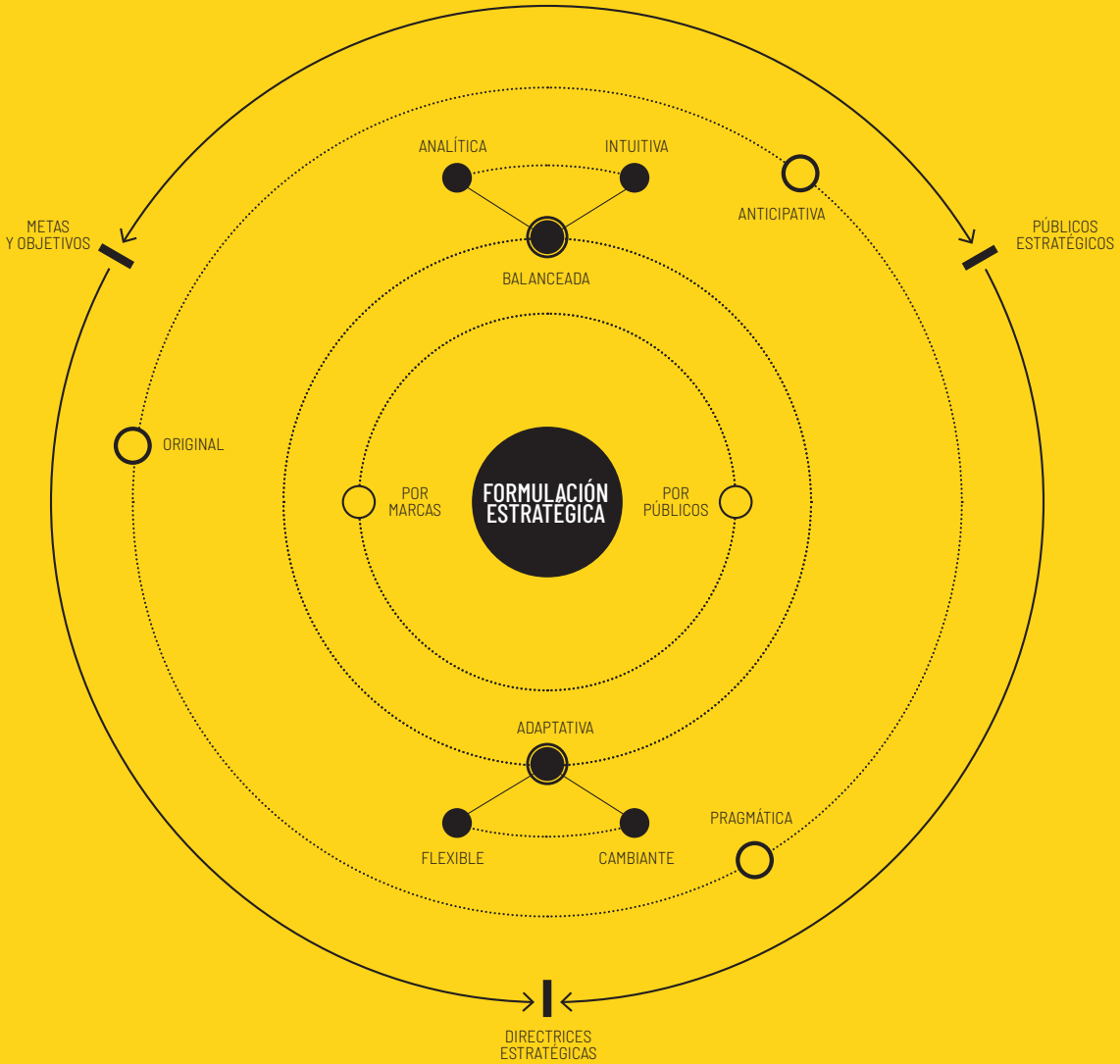
- La **marca/sujeto** se refiere a las vinculadas con sujetos (físicos o jurídicos), las cuales tienen una presencia activa en un mercado, negocio o sector en general, mediante la elaboración y comercialización de productos y/o el desarrollo de servicios vinculados con su actividad, pero que también son parte integrante del tejido social (ya sean empresas, instituciones, organizaciones, territorios, personas, etc.). Una marca/sujeto tiene una corporeidad más allá del propio producto o servicio que ofrece (Costa, 2004) y, por lo tanto, se relaciona y establece vinculaciones con un conjunto amplio de públicos (consumidores, pero también empleados, proveedores, distribuidores, reguladores, comunidad local, etc.). Puede ser de dos tipos: la ***marca/persona*** se refiere a las vinculadas con un determinado individuo o sujeto físico. Si bien suele relacionarse este tipo de marca con personas públicas o populares (políticos, deportistas, celebridades, etc.), todo individuo tiene su marca personal y, por lo tanto, tiene unos atributos asociados a sí mismo. Por otra parte, la ***marca/entidad*** está relacionada con los sujetos jurídicos y entidades de diversa índole. Representa un abanico muy amplio y variado. En función de su ámbito de aplicación, se pueden reconocer dos grandes tipologías: aquellas de carácter corporativo y las de tipo territorial.

- La ***marca corporativa*** es aquella vinculada a una entidad, asumiendo la idea de corporativo como proveniente de *corpus* (Costa, 2001 y 2004; Van Riel y Fombrun, 2007; Rey Lennon y Bartoli, 2020) y, por ello, relativo a considerar a dicha entidad como una unidad o totalidad. Dentro de las marcas corporativas, se podrían identificar tres tipos diferentes: las marcas empresariales (la *marca/empresa*) son las de entidades comerciales o industriales que elaboran y comercializan sus productos o servicios en un determinado mercado. También podemos reconocer las marcas institucionales (la *marca/institución*), que son aquellas de las instituciones públicas de ámbito local, regional, nacional o internacional, así como sus diversas áreas de gestión pública. Finalmente, podemos identificar las marcas organizacionales (la *marca/organización*) que son las de entidades sociales, culturales, políticas, deportivas, etc., como los sindicatos, asociaciones empresariales, ONG, museos, partidos políticos, clubs deportivos, etc.

- La ***marca territorial*** es aquella relacionada con un determinado espacio geográfico y a las cuales se vincula un conjunto de atributos (Anholt, 2007). Dentro del ámbito territorial, podemos encontrar diferentes niveles de alcance, como las marcas referidas a ciudades (la *marca/ciudad*), a países (la *marca/país*) y también a diversas zonas o regiones geográficas (la *marca/región*). Las marcas de territorios pueden colaborar con aquellas marcas establecidas, desarrolladas o que son originarias de dicha ubicación geográfica.

- La ***marca sectorial*** sería una combinación o hibridación de marca corporativa/territorial. Es aquella ligada con un determinado negocio o sector de actividad general. Suele estar orientada al cuidado, protección, fortalecimiento y comunicación de un producto, servicio o actividad genérica. Es un tipo de marca especial, ya que puede tener una orientación corporativa, si se refiere a una entidad vinculada con la protección y promoción de un tipo de producto, servicio o actividad, la cual agrupa a todas las marcas que participan en dicho sector. Asimismo, puede tener un enfoque territorial, si se relaciona con la defensa y difusión de los productos, servicios o actividades que pertenecen a una determinada zona geográfica, englobando a todas las marcas de dicho ámbito.

Todos estos tipos de marcas pueden ser sujetos de la gestión de comunicación. En función del conjunto de marcas que haya, se deberá establecer la política de comunicación que defina la jerarquización y relación que se asigna a cada una de ellas dentro de la estructura comunicativa de una entidad (véase capítulo 11).




**DircomMAP 11**

Con la información procedente del Análisis Estratégico se deberá plantear la formulación de la estrategia, es decir, un conjunto de decisiones relacionadas con los aspectos claves de la gestión estratégica de comunicación. Esta toma de decisiones implica una perspectiva de futuro, una elección de opciones que marque el camino hacia un escenario estratégico venidero (Garrido, 2020). Esta fase está impregnada con la idea del *pensamiento estratégico*, en cuanto proceso sistemático de modelamiento, de definición de patrones de pensamiento (adaptativo, balanceado y pragmático), que permita pensar por anticipado para encontrar soluciones o propuestas eficaces en la actualidad para orientarse hacia situaciones de futuro (Garrido, 2020; Ohmae, 2004).

La **Formulación Estratégica** se refiere al conjunto de decisiones claves que guiarán la gestión estratégica de comunicación en el medio y largo plazo en un determinado mercado, negocio o sector de actividad, para contribuir al logro de los fines y metas de la entidad. Está centrada en el *dilema estratégico* (Planellas y Muni, 2016), es decir, en la selección de las mejores opciones entre las diversas alternativas posibles de la gestión comunicativa. Deberá alinearse con la Formulación Estratégica general de la entidad.

## Tipos de decisiones

En esta fase se tomarán decisiones sobre diversos aspectos claves para la gestión de comunicación (Matilla, 2017; Cutlip et al., 2006; Seitel, 2002; Wilcox et al, 2001; Newsom et al., 2000; Smith, 2005). Se pueden identificar tres grandes bloques o ámbitos de decisiones: las intenciones, los públicos y las directrices de comunicación.

- La definición de las **Intenciones Estratégicas** conlleva un proceso de toma de decisiones en relación con las metas y objetivos que se quieren alcanzar mediante la actividad comunicativa. Esta etapa establece *qué se pretende lograr en los públicos*, es decir, qué queremos que conozcan, piensen, sientan y/o hagan. Está relacionada con el impacto comunicativo que se desea alcanzar, y se deriva de la interpretación de los resultados, las valoraciones y los diagnósticos realizados en el Análisis del Impacto Comunicativo (véase capítulo 9).
- La determinación de los **Públicos Estratégicos** implica un proceso de toma de decisiones en relación con la priorización y selección de aquellos públicos en los cuales se centrarán las estrategias de comunicación. Esta etapa define *en quién se pretende focalizar*

*las estrategias*, o sea, los públicos sobre los cuales se ha decidido priorizar la acción comunicativa. Está vinculada con el Análisis del Contexto (véase capítulo 7), principalmente con el Análisis de los Públicos, pero también estará influenciada por los demás estudios (de la entidad, de la competencia y del entorno).

- La selección de las **Directrices Estratégicas** se refiere al proceso de toma de decisiones para identificar y escoger las políticas y estrategias, es decir, los lineamientos, patrones e ideas rectoras fundamentales que orientarán la gestión comunicativa con los públicos. Esta etapa representa el *cómo se pretende lograr los objetivos*, es decir, la manera en que se desarrollará la acción comunicativa con los públicos estratégicos para alcanzar los resultados previstos. Está ligada con la gestión de comunicación y se deriva de la interpretación de los datos, valoraciones y diagnósticos planteados en el Análisis del Desempeño Comunicativo (véase capítulo 8).

Estas decisiones deberán realizarse de forma jerarquizada (Garrido, 2020), yendo de las más generales hacia aquellas más particulares. Ello permitirá definir, valorar y seleccionar las diferentes opciones estratégicas desde una perspectiva panorámica y transversal, que limitará y orientará la elección de las alternativas más concretas. De esta manera, las decisiones *macro* influirán sobre las decisiones *micro*.

Esta Formulación Estratégica no solo se tendría que hacer para el escenario estratégico principal, sino también para otras formulaciones estratégicas (o al menos los lineamientos principales) en función de los posibles escenarios alternativos planteados en el Diagnóstico Integrado de Comunicación. Así, se deberá considerar la necesidad de desarrollar un plan estratégico de contingencias (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Koontz y Weihrich, 1994; Matilla, 2017; Gregory, 2006), es decir, aquellos patrones, directrices o lineamientos alternativos a la Formulación Estratégica principal de comunicación, que darían respuesta a esos escenarios identificados previamente.

Una vez realizada la toma de decisiones sobre las intenciones, los públicos y las directrices, la Formulación Estratégica habrá establecido los lineamientos claves de la gestión de comunicación que guiarán y serán la referencia para la siguiente fase del proceso estratégico: la Implementación Estratégica.

## Aspectos claves

A la hora de plantear una adecuada Formulación Estratégica de comunicación, se considerarán dos características importantes: deberá desarrollarse un trabajo flexible que permita su adaptación al cambio *(adaptativa)* y tendrá que ser un proceso sistemático e integrado de análisis y creatividad (*balanceada*), que permita generar alternativas estratégicas que sean originales, anticipadas y pragmáticas para el futuro.

- **Formulación adaptativa**: un aspecto clave de esta fase es la flexibilidad en la toma de decisiones, que permita la anticipación y adaptación a los cambios que se puedan producir en la entidad y/o en el entorno (Ohmae, 2004; Garrido, 2020). Es decir, la formulación estratégica no es un conjunto de decisiones que establecen un patrón inamovible para ser seguido al pie de la letra. Este no es el espíritu de la Formulación Estratégica. Por lo tanto, si cambiaran las condiciones en la entidad y/o en su entorno y eso afectara de forma significativa al escenario estratégico de futuro planteado, se tendrían que revisar las decisiones estratégicas (Garrido, 2020). Se evaluará su adaptación a las nuevas condiciones y se establecerá si hay que realizar un proceso de *Reformulación Estratégica* que implique cambiar, modificar, reforzar o mantener las decisiones tomadas anteriormente. La flexibilidad, anticipación y adaptación al cambio contarán con una serie de límites (Garrido, 2020), puesto que estos ajustes deberán ser consistentes con los valores esenciales de la entidad y respetar las pautas éticas y morales imperantes, tanto a nivel social como organizacional. Sin embargo, Garrido (2020) enfatiza que la adaptación al entorno no debe ser sinónimo de cambio constante del rumbo estratégico, señalando que el cambio continuo no lleva necesariamente a la adaptación estratégica, sino a la desorientación. Es decir, la flexibilidad y el cambio se aplicarán cuando haya una alteración relevante o radical que afecte de forma estructural a la entidad y ponga en riesgo el logro de sus fines a medio y largo plazo, y no una situación coyuntural que afecte de forma puntual a la gestión de comunicación. De esta manera, la esencia de la Formulación Estratégica en la gestión de comunicación es marcar la línea a seguir a medio y largo plazo, establecer un modelo de acción para el futuro, con intención de permanencia, pero flexible, abierto a los cambios y a la adaptación a partir de las situaciones o condiciones de los escenarios estratégicos.

- **Formulación balanceada**: esta fase deberá desarrollarse como un proceso de síntesis, equilibrado e integral, combinando el pensamien-

to analítico y el pensamiento intuitivo (Garrido, 2010 y 2020; Kluyver, 2001; Ohmae, 2004). Es el *ying y yang* de la Formulación Estratégica: el pensamiento balanceado o síntesis estratégica (Garrido, 2010 y 2020). Por una parte, el ***pensamiento analítico*** conlleva una *ruta central* de procesamiento de la información y una toma de decisiones reflexiva, racional y estructurada (Petty y Ciacoppo, 1984 y 1986; Capriotti, 2009; Garrido, 2010 y 2020). Es la toma de decisiones sustentada en datos (Tench et al., 2017). Ello requiere una gran cantidad de tiempo y esfuerzo cognitivo. Supone analizar de forma detallada cada uno de los argumentos relevantes, que permitan validar información confiable (Garrido, 2020). Implica recordar lo que se sabe acerca del problema y relacionar la información nueva con aquella ya existente (Capriotti, 2009). Permite identificar los aspectos relevantes de la realidad, y pensar en torno a un eje, idea o visión central de futuro y con orientación a largo plazo (Garrido, 2007). Se plantea como una reflexión en perspectiva para tener una referencia global de la situación, estableciendo relaciones con patrones de conocimientos y experiencias previas (Garrido, 2018). Por otra parte, el ***pensamiento intuitivo*** es una *ruta periférica* de procesamiento de la información y una toma de decisiones impulsiva y emocional (Petty y Ciacoppo, 1984 y 1986; Capriotti, 2009; Garrido, 2010 y 2020). Se realiza un esfuerzo cognitivo mínimo, procesando la información en función de una serie de pautas superficiales o poco relevantes en relación con los argumentos. Se establece, así, un proceso innovador de reorganización, adaptación y modificación para buscar nuevas soluciones y opciones (Garrido, 2007), que requiere de una creatividad orientada a encontrar respuestas, capturar ideas nuevas o diferenciales y abrir espacios para la toma de decisiones creativas (Garrido, 2007 y 2009). Es una toma de decisiones sustentada en un *flash de comprensión* (Garrido, 2020), es decir, atajos del cerebro para la búsqueda de soluciones que implican ahorro de energía, de esfuerzo cognitivo y de tiempo de análisis (Garrido, 2020). En este pensamiento balanceado, ambas formas son complementarias para la toma de decisiones (Garrido, 2010 y 2020; Ohmae, 2004), aunque en diferentes momentos o en algunas decisiones puede predominar una de ellas. No deben ser consideradas como excluyentes, sino más bien como mutuamente relacionadas e influenciadas y con una zona limítrofe difusa. Las decisiones sustentadas solamente en el pensamiento analítico conllevarían una interpretación de la situación actual que sería realista, lógica y bien argumentada, pero las alternativas estratégicas resultarían predecibles (todos los actores pueden llegar a las mismas conclusiones si tienen similar información) y por eso las soluciones o ideas elegidas tendrían muy pocas diferencias entre ellas (Garrido,

2020). Las decisiones centradas únicamente en el pensamiento intuitivo implicarían una interpretación de la realidad más rápida, inmediata y creativa, aunque las opciones desarrolladas tendrían poca base de información, y por ello, serían alternativas bastante sesgadas, que ya han sido aplicadas o que no son adecuadas para la situación actual (Garrido, 2020).

Por todo ello, la Formulación Estratégica podrá impulsar un conjunto de soluciones o alternativas enfocadas (Garrido, 2010, 2013 y 2020) e imaginativas (Ohmae, 2004), es decir, una selección de opciones estratégicas que sea original, anticipativa y pragmática.

- Será ***original*** en cuanto que permitirá encontrar soluciones o ideas distintivas, alternativas, o incluso inesperadas, que rompan o modifiquen los moldes establecidos (Garrido, 2007 y 2009). La originalidad no es solo inventar algo totalmente nuevo, sino pensar o desarrollar opciones que son diferentes al promedio, a lo habitual o a lo predecible.
- Será ***anticipativa*** si las alternativas se piensan en el presente para el futuro, pero también si son rápidas y simples, que puedan implementarse con velocidad para llegar antes a la solución adecuada o ser los primeros en aplicarlas, lo cual generará una ventaja distintiva. La anticipación es clave, porque no sirve de nada una gran idea que llega tarde.
- Será ***pragmática*** si los planteamientos son relevantes para los públicos, si son alternativas válidas y si pueden generar resultados de cierta permanencia en el tiempo (Garrido, 2020; Ohmae, 2004). La efectividad de las soluciones es un aspecto esencial, ya que toda idea original y anticipada deberá estar sustentada tanto en la realidad actual como futura.

Así pues, la Formulación Estratégica se deberá fundamentar sobre un planteamiento flexible y cambiante *(adaptativo)* a la vez que analítico e intuitivo (*balanceado*), que permita generar opciones estratégicas que respondan a diversos grados de innovación. En este sentido, la Formulación Estratégica perfecta no es la que tiene las soluciones ideales para un escenario estratégico determinado, sino aquella que es suficientemente original, anticipativa y pragmática.

## Formulación Estratégica por niveles de gestión

Esta etapa se desarrollará en cada uno de los niveles estratégicos de la gestión de comunicación (por marcas y por públicos), adaptando los

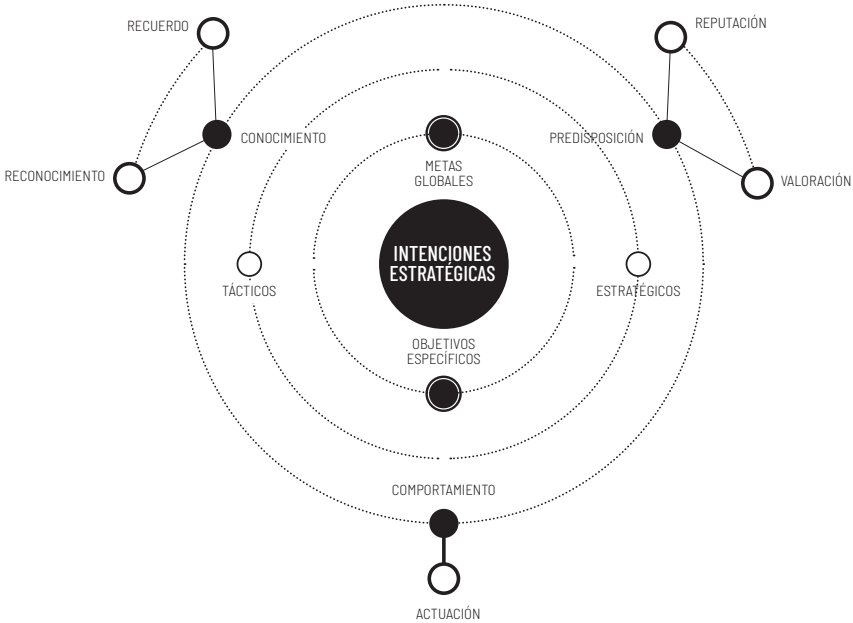
diversos aspectos (las intenciones, los públicos y las directrices estratégicas) a la problemática de cada uno de ellos (véase capítulo 6).

- En el nivel por ***marcas*** se tomarán las decisiones estratégicas para las marcas como un todo (ya sea empresarial, institucional, territorial, sectorial, personal, etc.). Por lo tanto, tendrán una perspectiva global y transversal de la comunicación. Su elaboración corresponde al nivel de gestión estratégica superior (por parte del Dircom) y condicionarán las decisiones estratégicas que se tomen para los públicos.
- En el nivel por ***públicos*** se plantearán las decisiones estratégicas para cada uno de los públicos de una marca. Por ello, tendrán una perspectiva más focalizada. Se desarrollan en el nivel de gestión estratégica intermedia (por los responsables de cada uno de los públicos) y estarán subordinadas a las decisiones establecidas para la marca.

Aunque cada nivel de gestión tenga sus propios procesos y tipos de decisiones, la Formulación Estratégica deberá realizarse de forma coordinada entre ellos, generando sinergias (complementariedad y refuerzo de información) y permitiendo el flujo continuo de información ascendente y descendente. La toma de decisiones en la Formulación Estratégica sigue un sistema de cascada. Las decisiones que no se establezcan en un determinado nivel, pasarán al siguiente. Si una decisión no se toma en el nivel de las marcas, se deberá definir en el de los públicos. Y si tampoco se realiza en este, entonces pasará a ser una decisión táctica/operativa, que se tomará en el desarrollo de las campañas.

Las elecciones que se establezcan en cada uno de los niveles estratégicos de la gestión de comunicación (por marcas y por públicos) condicionarán y orientarán los objetivos, públicos y estrategias de las diferentes campañas (véase capítulo 15).

# 11.01 Intenciones Estratégicas




Un paso esencial de la Formulación Estratégica es la determinación de las **Intenciones Estratégicas** que guiarán la gestión comunicativa. Se refiere al planteamiento de las ***metas*** y ***objetivos*** de comunicación, es decir, el impacto, efecto o resultado que se quiere alcanzar en los públicos estratégicos mediante la actividad comunicativa, para contribuir al logro de los fines generales de la entidad. Ya desde los mediados del siglo XX, los autores (Cutlip y Center, 1952; Nielander y Miller, 1951; Marston, 1963) indicaban la necesidad de establecer los objetivos en cualquier plan de comunicación. Esta fase implica un proceso de toma de decisiones sobre dichas cuestiones (Smith, 2005; Marca, 2017; Matilla, 2017; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009).

Un aspecto clave que destaca la importancia de la adecuada definición de las metas y objetivos es que proporcionan unos criterios precisos para el control y evaluación de la gestión de comunicación. Una de las

grandes dificultades del área de comunicación es la justificación de la *rentabilidad* de la actividad comunicativa. A la hora de evaluar la gestión de comunicación, ha sido difícil explicar o demostrar cuál es su resultado, impacto o contribución a los fines de la entidad. Esta situación se debe, en parte, a la falta de una correcta elaboración de las intenciones estratégicas, puesto que no se pueden medir los resultados o el impacto si no están bien definidas y cuantificadas (Marca, 2017; Libaert, 2005; Broom y Dozier, 1990; Ferguson, 1999; Matilla, 2017). Por ello, diversos estudios, informes y proyectos académicos y profesionales (Marca, 2017; AMEC, 2021; Weintraub y Pinkleton, 2006; Cuenca, 2017; Alvarez Nobell, 2011) ponen de manifiesto que la correcta definición de metas y objetivos es el primer paso para una adecuada evaluación de los resultados o del impacto de la gestión de comunicación.

Esta etapa establece *qué se pretende lograr en los públicos*, es decir, qué queremos que conozcan, piensen, sientan y/o hagan. Está relacionada con el impacto comunicativo que se desea alcanzar en el conocimiento (Reconocimiento y Recuerdo Comunicativo), la predisposición (Reputación y Vinculación) y el comportamiento (Actuación) de los públicos hacia las marcas. En este sentido, esta etapa se deriva directamente de los resultados, las valoraciones y los diagnósticos realizados en el Análisis del Impacto Comunicativo (véase capítulo 9).

Las metas y objetivos de comunicación se desarrollarán en cada uno de los niveles de la gestión estratégica de comunicación (por marcas y por públicos), aunque tendrán que relacionarse y vincularse entre sí. Estas metas y objetivos en los niveles estratégicos orientarán la posterior definición de los objetivos tácticos y operativos de las diferentes campañas (véase capítulo 15).

Su establecimiento estará afectado por algunas cuestiones relevantes. Existirán limitaciones vinculadas con los *recursos económicos*, es decir, con el presupuesto disponible para alcanzar las metas y objetivos. También las ligadas al *capital humano* necesario para poder lograrlos de forma adecuada. Además, se deberán tener en cuenta las restricciones de *tiempo disponible* para cumplirlos. Estos aspectos y la forma en que sean resueltos determinarán la ambición con que se podrán diseñar las diferentes metas y objetivos de comunicación.

De acuerdo con Marca (2017), la mayoría de los autores en el ámbito de la Comunicación plantean una diferenciación entre las *metas* y los *objetivos*, para establecer la especificidad o concreción de los resultados o impactos que se pretendan alcanzar en los públicos. Aquí se explicarán y distinguirán ambos conceptos (metas y objetivos), pero es

conveniente indicar que la definición de los objetivos es algo necesario y obligatorio para la Formulación Estratégica, mientras que la elección de las metas es recomendable y positiva (porque son planteamientos generales que orientan el establecimiento de los objetivos), pero no es imprescindible su elaboración.

## 1. Metas globales

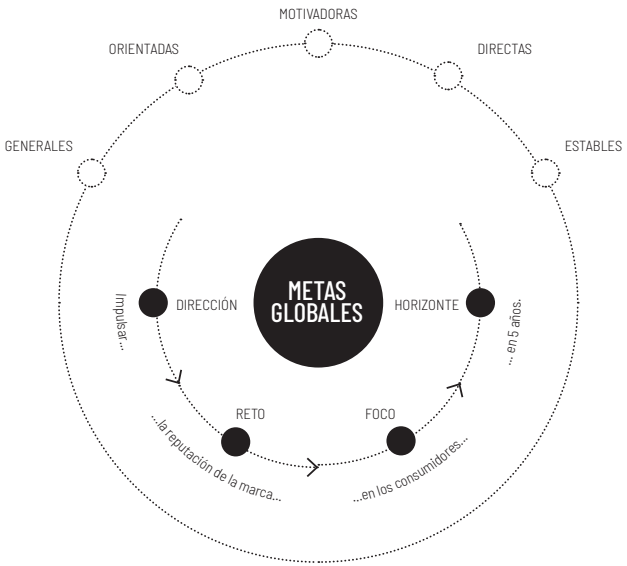
Las **metas globales** (o **meta global**) son los planteamientos generales del impacto o resultado que se pretende alcanzar en los públicos mediante la gestión de comunicación. Estas metas relacionan la actuación comunicativa con la gestión de la entidad, y luego se desplegarán o concretarán a través de los objetivos específicos. La mayoría de los académicos y profesionales se decanta por la utilización del término meta, aunque algunos autores prefieren utilizar otros términos, como propósito o intención. Aquí se empleará la expresión *metas globale*s, la cual puede considerarse como redundante, pero es útil para reafirmar la idea de que son planteamientos generales.

Una meta global podría asimilarse al concepto de *intención estratégica*, planteado en el ámbito del Management (Hamel y Prahalad, 1989), que representa el reto general que marca el camino y da sentido a toda la estrategia. Deben ser pocas (o solo una) y expresar las intenciones o retos estratégicos generales a los que se enfrenta o se dirige la gestión estratégica de comunicación.

Al momento de plantear las metas globales de comunicación, se tendrán en cuenta un conjunto de aspectos relevantes para su elaboración, que responderían a las siguientes características: generales, orientadas, motivadoras, directas y estables (Hamel y Prahalad, 1989).

- ***Generales***: establecen planteamientos globales para períodos amplios de tiempo, normalmente de largo plazo.
- ***Orientadas***: proporcionan dirección y orientación, capturando las ideas o retos esenciales y focalizando la gestión estratégica de comunicación.
- ***Motivadoras:*** generan interés, compromiso y esfuerzo por parte de las personas, impulsando a cambiar, evolucionar y mejorar para alcanzar las metas.
- ***Directas***: plantean de forma clara y concisa los retos principales a los que se enfrenta la gestión de comunicación.

DIRCOMMAP 11.A
METAS
GLOBALES




- ***Estables en el tiempo***: brindan consistencia en los fines a lograr, pero con flexibilidad en la forma de alcanzarlas y adaptarlas al entorno cambiante.

Para elaborar metas globales de comunicación bien definidas y que contribuyan a los fines y objetivos de la entidad, su estructura de elaboración y redacción debería constar de cuatro partes principales (Smith, 2005; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009): dirección, reto, foco y horizonte temporal.

- ***Dirección***: explica la orientación o desarrollo del impacto o resultado que se busca obtener (Smith, 2005). Se pueden establecer cinco grandes direcciones. *Generar* algo nuevo que ahora mismo no se tiene (crear, producir, etc.). I*ncrementar* algo que se dispone actualmente, pero que no es suficiente en el estado o volumen

deseado (ampliar, mejorar, aumentar, maximizar, etc.). *Mantener* algo que ya se tiene en un grado o volumen deseado (fortalecer, reforzar, consolidar, etc.). *Disminuir* algo que se tiene ahora, pero que no se desea en el estado actual (decrecer, minimizar, etc.). *Eliminar* algo que ya está, pero que no se quiere tener (cambiar, revertir, etc.).

- ***Reto***: debe expresar el resultado o la finalidad central que se persigue con la gestión de comunicación. Expone aquello que se pretende alcanzar. Tiene que estar relacionado con los efectos generales a lograr (conocimiento, predisposición y comportamiento) o con los tipos de impacto específicos (Reconocimiento, Recuerdo Comunicativo, Reputación, Vinculación y Actuación) establecidos en el Análisis del Impacto Comunicativo (véase capítulo 9).
- ***Foco***: si son para varios o muchos públicos, se podrá indicar que son transversales, globales o generales, mientras que si están enfocadas a un público se tendrá que señalar a quién se dirigen.
- ***Horizonte Temporal***: se tiene que establecer un espacio de tiempo que enmarque y sirva de referencia para alcanzar el reto establecido.

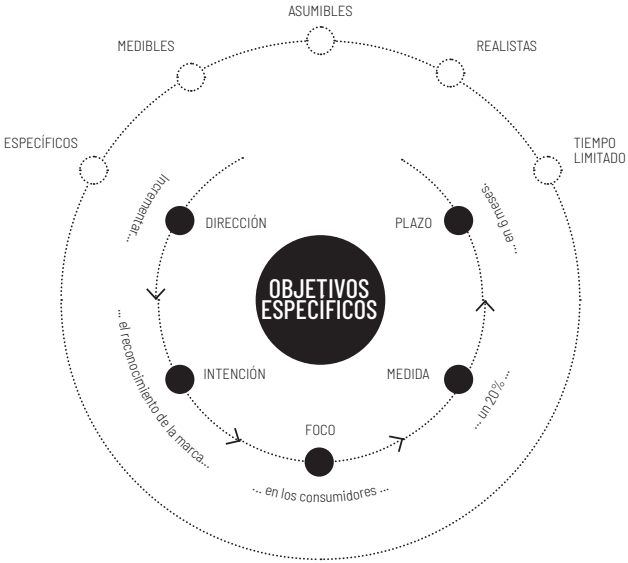
## 2. Objetivos específicos

Los **objetivos específicos** son expresiones claras y detalladas del impacto o resultado que se busca conseguir en los públicos por medio de la gestión de comunicación. Desarrollan y concretan las metas globales. Los objetivos han sido planteados de diversas formas. Aquí se utilizará la expresión *objetivos específicos*, que puede considerarse redundante, pero es adecuada para reafirmar la noción de que son planteamientos concretos.

Para definir un objetivo de forma adecuada, la mayoría de los académicos y profesionales coinciden en que deben responder a un conjunto de características (Marca, 2017; Smith, 2005), es decir, tienen que ser específicos, medibles, asumibles, realistas y de tiempo limitado.

- ***Específicos:*** deben estar redactados de forma concisa sobre aquello que se quiere obtener.
- ***Medibles***: requieren establecer con exactitud el alcance que se pretende lograr.
- ***Asumibles***: ya sea en cuanto al coste económico necesario como también al esfuerzo humano demandado.

DIRCOMMAP 11.B
OBJETIVOS
ESPECÍFICOS




- ***Realistas***: no es conveniente que tengan un carácter utópico o casi inalcanzable.
- ***Tiempo limitado***: debe acotarse de forma precisa el tiempo disponible para alcanzar el objetivo.

A la hora de plantear correctamente los objetivos de comunicación, para que puedan evaluarse y determinar su aportación a las metas globales, la estructura básica para elaborarlos y redactarlos debe constar de cinco partes principales (Smith, 2005; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009): dirección, intención, foco, medida y plazo.

- ***Dirección***: al igual que en las metas, es la orientación del impacto o resultado que se busca obtener (Smith, 2005). *Generar* algo nuevo que ahora mismo no se tiene. *Incrementar* algo que ya se dispone,

pero que no es suficiente en el estado o volumen deseado. *Mantener* algo que se tiene actualmente en un grado o volumen deseado. *Disminuir* algo que se tiene ahora, pero que no se desea en el estado actual. *Eliminar* algo que ya está, pero que no se quiere tener.

- ***Intención***: explica el tipo de impacto o resultado que se desea alcanzar. Expone aquello que se quiere lograr. Debe estar relacionado directamente con algún aspecto, variable o dimensión de los tipos de impacto específicos (Reconocimiento, Recuerdo Comunicativo, Reputación, Vinculación o Actuación) establecidos en el Análisis del Impacto Comunicativo (véase capítulo 9).
- ***Foco***: si son para varios públicos se deberá plantear que son transversales, globales o generales (aunque se recomienda que se señalen los públicos concretos en los que se focalizan), mientras que si están orientados a un público se tendrá que indicar a quién se dirigen.
- ***Medida***: señala el alcance, cuantificación o grado de impacto (aproximado) que se quiere obtener de la intención expresada. Puede expresarse en forma de porcentajes, unidades, proporciones o cualquier expresión de medida, cantidad o volumen que establezca el nivel de impacto o resultado a alcanzar. Este aspecto es muy importante porque permitirá, posteriormente, establecer el grado de progreso o cumplimiento de cada objetivo, a partir de la medición y evaluación de los resultados.
- ***Plazo***: indica el tiempo disponible o marcado (aproximado) para llegar a cumplir la intención descrita en la medida deseada. Establece el límite temporal necesario para lograr el objetivo.

## 3. Tipología

La definición de las metas y objetivos de comunicación deben ser abordados única y exclusivamente desde la perspectiva del ***impacto comunicativo*** a alcanzar en los públicos (de conocimiento, predisposición y comportamiento). No existen, pues, las metas y objetivos de *desempeño comunicativo* (de identidad, concepto, estilo, sistema mediático e interacción comunicativa), ya que este se relaciona con la implementación de las políticas y estrategias y no se consideran como un resultado a alcanzar con la gestión de comunicación.

La elaboración de las metas y objetivos se realizará en función de los diferentes tipos de resultados, impactos o efectos que se pretende obtener, partiendo de la información de los estudios del Análisis del

Impacto Comunicativo (véase capítulo 9). De este modo, se pueden plantear tres grandes tipos de metas y objetivos: de Conocimiento, de Predisposición y de Comportamiento (Gregory, 2006; Capriotti, 2009; Matilla, 2008; Ferguson, 1999; Grunig y Hunt, 1984; Smith, 2005; Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018; Weintraub y Pinkleton, 2006). A partir de estas categorías, se establecen las metas y objetivos en relación con los cinco tipos de impacto posibles: Reconocimiento, Recuerdo Comunicativo, Reputación, Vinculación y Actuación.

**Metas y objetivos de Conocimiento**: son aquellos relativos a la recordación que tienen los públicos, es decir, aquello que conocen o saben sobre las marcas. En función de los tipos de impacto comunicativo analizados, se podrán plantear:

- ***Metas y objetivos de Reconocimiento***: son los que buscan crear, impulsar, fortalecer o modificar la *Notoriedad* (el reconocimiento de una marca por los públicos) y también la *Familiaridad* (el reconocimiento de los productos, servicios, categorías, actividades o negocios de una marca) (véase capítulo 9.1).
- ***Metas y objetivos de Recuerdo***: son los que persiguen generar, desarrollar, consolidar o cambiar la *Retención* (el recuerdo de los conceptos centrales y de los estilos claves), así como la *Aprobación* (la valoración positiva o negativa de dichos conceptos y estilos) del discurso de una marca (véase capítulo 9.2).

**Metas y objetivos de Predisposición**: son aquellos referidos a las opiniones, creencias o sensaciones de los públicos, o sea, lo que piensan y sienten sobre las marcas. En este caso, a partir de los tipos de impacto comunicativo estudiados, se podrían establecer:

- ***Metas y objetivos de Reputación***: son los que plantean crear, incrementar, mantener o modificar los atributos que los públicos asocian a una marca (el *Tipo*), como también influir en el conjunto de los atributos que conforman la *Estructura* de la reputación (véase capítulo 9.3).
- ***Metas y objetivos de Vinculación***: son los que buscan crear, impulsar, fortalecer o modificar los vínculos claves (Confianza, Compromiso, Legitimidad, Satisfacción, Preferencia y Emoción) de los públicos con una marca (el *Tipo*), como también influenciar en las dimensiones que constituyen dichos vínculos (su *Estructura*) (véase capítulo 9.4).

**Metas y objetivos de Comportamiento**: son los relacionados con las conductas o acciones de los públicos, es decir, lo que hacen con respecto a las marcas. Tomando como referencia los tipos de impacto investigados, se podrían definir:

- ***Metas y objetivos de Actuación***: son los que persiguen generar, desarrollar, consolidar o cambiar los comportamientos claves (Aceptación, Intención, Participación, Elección y Fidelidad) de los públicos hacia una marca (el *Tipo*), como también influir en los aspectos que determinan tales conductas (su *Estructura*) (véase capítulo 9.5).

## 4. Estructuración

Las metas y objetivos de comunicación se derivan de los lineamientos estratégicos de la entidad (Marca, 2017; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009; Smith, 2005). En este sentido, la filosofía o fines globales (misión, visión, valores, propósito), así como las metas y objetivos estratégicos de una organización (aquellos generales como también de los diversos negocios) actúan como referencia, orientan y direccionan las metas y los objetivos de la gestión de comunicación (Capriotti, 2009; Matilla, 2017; Libaert, 2005).

Deberán desagregarse de lo general a lo específico, de una manera ordenada y vinculante para darle coherencia y consistencia a la gestión (Matilla, 2008 y 2017; Cutlip et al., 2006; Marca, 2017; Grunig y Repper, 1992; Grunig y Hunt, 1984; Gregory, 2006; Arboleda, 2004). Los niveles superiores o estratégicos se irán concretando en los niveles inferiores o tácticos, los cuales, por su parte, irán estableciendo el logro o el progreso hacia la consecución del nivel superior (Lambin, 2003; Menguzzato y Renau, 1995; Johnson y Scholes, 1999). Así, las metas y objetivos pueden ser:

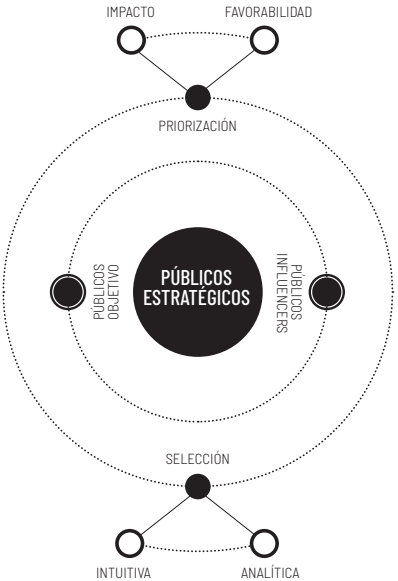
- ***Estratégicos***: aquellos relativos a los niveles de gestión por marcas y por públicos, los cuales tienen un horizonte temporal de medio y largo plazo.
- ***Tácticos***: aquellos vinculados con la gestión táctica y operativa de las campañas o actividades, que tienen un horizonte temporal de corto plazo.

Se desarrollarán de manera organizada y estructurada, pudiendo establecer un diagrama de árbol con las metas y objetivos de comunicación, en función de su nivel de gestión, de su especificidad y de su alcance temporal.

- Por ***nivel de gestión***: las metas y objetivos de las marcas guiarán aquellos de cada uno de los públicos y estos orientarán los de las campañas.
- Por ***especificidad***: los objetivos se derivarán de las metas y expresarán las intenciones o fines concretos que se deberán alcanzar con la gestión de comunicación para el progreso o logro de dichas metas.
- Por ***alcance temporal***: las metas y objetivos a largo plazo se desagregarán en aquellos a medio y corto plazo, los cuales permitirán gestionar la acción comunicativa en períodos de tiempo más breves para evolucionar hacia los planteamientos de períodos más amplios.

La estructuración de las metas y objetivos no solo permitirá plantear y organizar el impacto a lograr con la gestión de comunicación, sino que también facilitará la asignación, seguimiento y evaluación de responsabilidades (Thompson y Strickland, 2003), ya que cuando se definen metas generales que se concretan en objetivos específicos y medibles en cada nivel o área, se establecen las responsabilidades de su progreso y logro a las personas y/o equipos encargados en cada unidad de gestión.

# 11.02 Públicos Estratégicos




Otro paso fundamental de la Formulación Estratégica de comunicación es la elección de los públicos que son estratégicos. La mayoría de los modelos de planificación, tanto académicos como profesionales, incluyen esta etapa (véase Matilla, 2017). Es clave para establecer qué públicos tendrán mayor preponderancia, lo cual condicionará de forma decisiva la gestión estratégica de comunicación. La correcta definición de estos públicos permitirá formular las estrategias de forma adecuada y dirigir la acción y los recursos de una manera eficiente, incidiendo o concentrando una mayor actividad en aquellos que puedan tener un impacto decisivo en el logro de las metas y objetivos. Así, todo ello redundará en una jerarquización y focalización del esfuerzo comunicativo (Capriotti, 2009).

La determinación de los **Públicos Estratégicos** se refiere a la priorización y selección de aquellos públicos en los cuales se centrará la actuación comunicativa, porque afectan de forma decisiva a la consecución de las metas y objetivos de comunicación y contribuyen al logro de los fines de la entidad (Van Riel y Fombrun, 2007; Capriotti, 2009; Matilla, 2017). Implica también un proceso de toma de decisiones, porque previamente se habrán identificado y analizado un conjunto amplio de públicos (véase capítulo 7.3), pero en esta etapa se realizará su priorización para luego seleccionar aquellos grupos (muchos, varios o unos pocos) que tendrán un impacto decisivo en el progreso y logro de las metas y objetivos marcados (Van Riel y Fombrun, 2007).

Esta etapa define *en quién se pretende centrar las estrategias*, es decir, los públicos sobre los cuales se ha decidido priorizar la gestión comunicativa. En este sentido, está directamente vinculada con los aspectos estudiados en el Análisis de los Públicos (véase capítulo 7.3), ya que la selección se tendrá que realizar a partir de la información obtenida en la medición, interpretación y diagnóstico de los públicos. Pero también estará influida y condicionada por los demás estudios (de la entidad, de la competencia y del entorno) que integran el Análisis del Contexto (véase capítulo 7), puesto que todos ellos podrán afectar, en mayor o menor medida, la importancia de los públicos. Además, el escenario estratégico referencial que se haya planteado en el Diagnóstico General del Contexto (véase capítulo 10) será clave para la identificación de los públicos estratégicos.

La identificación de dichos públicos se planteará en cada uno de los niveles estratégicos de la gestión de comunicación (por marcas y por públicos), en función de sus particularidades, aunque tendrán que relacionarse entre sí. En el nivel por marcas se realizará la priorización y selección general de los ***públicos objetivo*** y de los ***públicos influencers*** para una marca como un todo. En el nivel por públicos se hará (si se considera conveniente) la priorización y selección de los posibles *segmentos claves* en cada uno de los públicos objetivo, también se llevará a cabo un estudio de sus características relevantes y se determinará su red de influencias claves (sus públicos influencers). Este análisis y elección de los públicos (y de sus segmentos y redes de influencias) en los niveles estratégicos condicionará la posterior selección de públicos de las diferentes campañas en la gestión táctica de comunicación (véase capítulo 15).

De esta manera, se establecerá un proceso de priorización y selección de los públicos estratégicos, que facilitará el diseño de las políticas y

estrategias de comunicación para alcanzar las metas y objetivos. Sin embargo, cabe destacar que los públicos (o sus segmentos) no pueden considerarse intrínsecamente *estratégicos* o *no estratégicos.* Esta fase no tiene que verse como un proceso estático y cerrado, sino que, por el contrario, debe observarse como un proceso dinámico, en el cual se hará una revisión y control permanente para valorar la posible modificación del status de cada uno de los públicos (en función de posibles cambios en el propio público, en la entidad, en los competidores o en el contexto), que pueda conllevar una alteración o modificación en la priorización y selección de los públicos.

## 1. Priorización

La **priorización de los públicos** implica realizar un proceso de jerarquización, que permita focalizar la gestión de comunicación para alcanzar las metas y objetivos establecidos (Grunig y Hunt, 1984, Capriotti, 2009; Van Riel y Fombrun, 2007). En esta etapa se parte de la premisa de que los diversos públicos afectarán o influirán de forma muy diferente en el logro de las metas y objetivos. Además, la gestión de la comunicación con todos los públicos de manera equilibrada (es decir, con el mismo esfuerzo comunicativo) es algo muy complejo y difícil de llevar a cabo, por las restricciones de presupuesto, personal y tiempo en los departamentos o áreas de comunicación (Van Riel y Fombrun, 2007).

Para esta priorización, el punto de partida es el Análisis de los Públicos (véase capítulo 7.3), considerando aquellos identificados y analizados en el mapa de públicos y evaluando sus características y particularidades. Se combinará con la información sobre los aspectos claves de la entidad, de los competidores y del entorno estudiados en el Análisis del Contexto (véase capítulo 7) y con los escenarios estratégicos actuales y futuros definidos en el Diagnóstico Integrado del Contexto (véase capítulo 10).

Se podrá definir una ***matriz de priorización de los públicos***, en función del *grado de impacto* (de "muy alto" a "muy bajo") y del *grado de favorabilidad* (de "muy favorable" a "muy desfavorable") que tendrán los públicos para alcanzar las metas y objetivos en los escenarios estratégicos actual y futuro, determinando desde los públicos con *alto impacto favorable* (aquellos defensores, con un mayor efecto positivo en las metas y objetivos) hasta los públicos de *alto impacto desfavorable* (aquellos detractores, con un gran efecto negativo en las metas y objetivos), pasando por diversas opciones intermedias. De este modo, esta matriz permitirá tener una perspectiva analítica de la prioridad

de cada público, para hacer la selección. Este sistema de priorización también es válido para ser aplicado a los segmentos de los públicos, en aquellos casos donde los grupos específicos dentro de un público tengan muchas diferencias y requieran un enfoque o acción comunicativa diferenciada.

Con ello, se definirán aquellos públicos prioritarios que pueden tener un impacto decisivo (positivo o negativo) para alcanzar las metas y objetivos establecidos, en función de sus características y de las particularidades de la entidad, de los competidores y del entorno dentro del escenario estratégico actual, así como del escenario estratégico futuro establecido en el diagnóstico del contexto.

## 2. Selección



A partir de la priorización, se realizará la **selección de los públicos estratégicos**, es decir, la elección de aquellos que pueden ser considerados como determinantes para el progreso o el logro de las metas y los objetivos, y hacia los cuales se deberá enfocar la gestión de comunicación (Capriotti, 2009; Van Riel y Fombrun, 2007).

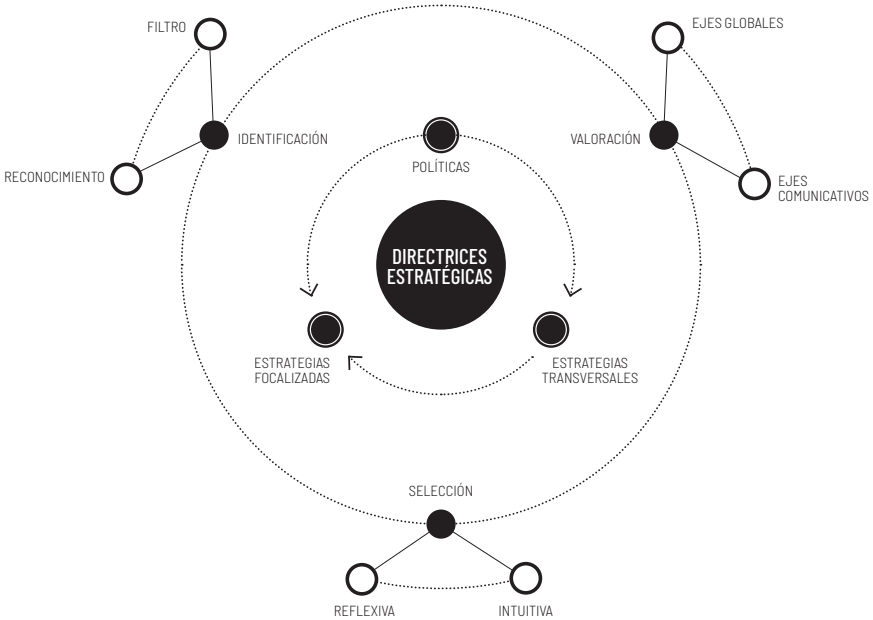


Se establecerá un ***mapa de públicos estratégicos***, que permitirá identificar los grupos claves para la gestión estratégica de comunicación, lo cual contribuirá a actuar de forma más eficiente sobre dichos públicos. La elección se podrá hacer de forma *analítica* (seleccionando los públicos de forma reflexiva en función de los datos de la matriz), de manera *intuitiva* (eligiendo los públicos a partir de la preferencia, intuición o corazonada del área de comunicación y teniendo la matriz solo como una referencia informativa) o bien con una combinación en diversos grados de ambas perspectivas. Esta forma de selección también se aplica a los segmentos estratégicos de los públicos.

Una vez seleccionados los públicos estratégicos se deberá confirmar y/o ampliar la información sobre estos grupos (si fuera necesario). Para eso, las secciones del departamento de comunicación encargadas de ellos tendrán que valorar los datos disponibles sobre la *descripción* de las características relevantes de dichos públicos (y/o de sus segmentos) que estén relacionados directamente con las metas y objetivos establecidos para los escenarios estratégicos. Además, se valorará la *red de influencias* de los públicos estratégicos, es decir, el conjunto de influencias claves que tendrán un impacto sobre dichos grupos. Se analizarán sus flujos de influencia y su dirección e intensidad. En caso de tener poca información disponible, se plantearán otras investigaciones.

Esta selección de los públicos estratégicos es fundamental, porque condiciona todos los pasos posteriores del proceso estratégico (y también táctico) de comunicación. Determinará los públicos en los que se enfocará la actuación comunicativa, generando un *efecto dominó* en la gestión estratégica intermedia (por públicos) y en la gestión táctica (por campañas). A su vez, abrirá un árbol de decisiones para cada uno de los públicos que se irá ramificando en todos los procesos siguientes de la Formulación y de la Implementación Estratégica.

# 11.03 Directrices Estratégicas (1): aspectos generales




El tercer paso de la Formulación Estratégica es la definición de las directrices estratégicas de comunicación. Desde hace más de 50 años, la estrategia se ha considerado como un aspecto central de la planificación comunicativa, siendo incluida (de forma implícita o explícita) dentro de los modelos sobre el proceso de gestión (Madroñero y Capriotti, 2018). Así, los informes e investigaciones profesionales internacionales (Global Communication Monitor, 2021; USC Center for Public Relations, 2021) exponen la importancia de la estrategia de comunicación para el logro de los objetivos de una entidad.

La etapa de las **Directrices Estratégicas** es un momento específico dentro del proceso estratégico, en el cual se establecen un conjunto de decisiones para definir los lineamientos, patrones e ideas rectoras globales claves de comunicación en el medio y largo plazo, que permi-

tan alcanzar las metas y objetivos de comunicación, y que contribuyan al logro de los fines generales de una entidad (véase capítulo 5). Es la selección de las políticas y estrategias de comunicación.

Define el *cómo se pretende lograr las metas y objetivos*, es decir, la manera en que se desarrollará la actuación comunicativa con los públicos estratégicos. Está relacionada directamente con el desempeño comunicativo, puesto que conlleva un proceso de toma de decisiones generales para orientar y definir la dirección de toda la gestión de comunicación a medio y largo plazo (Libaert, 2005; Cutlip et al., 2006; Krohling Kunsch, 2003; Matilla, 2017; Xifra, 2005; Gregory, 2006). En este sentido, esta etapa estará condicionada y orientada por toda la información recogida, los resultados obtenidos y las valoraciones planteadas en el Análisis del Desempeño Comunicativo (véase capítulo 8).

La elección de las políticas y estrategias podrá plantearse en cada uno de los niveles estratégicos de gestión de comunicación (por marcas y por públicos), en función de sus características y particularidades, y deberán relacionarse entre sí. Es importante señalar que no es obligatorio establecer todas las políticas y estrategias de comunicación en cada uno de los niveles de gestión. Sin embargo, si las decisiones no se toman en los niveles estratégicos, entonces pasarán a ser decisiones tácticas y operativas. Las políticas y estrategias de los niveles estratégicos condicionarán y orientarán la posterior definición de la dirección central de las diferentes campañas de comunicación (véase capítulo 15).

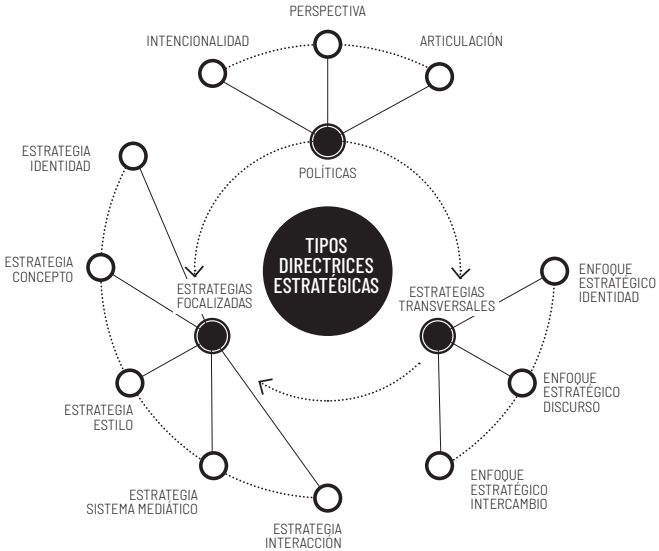
## 1. Tipos de directrices estratégicas

Las políticas y estrategias de comunicación son un conjunto de decisiones que definen la línea de actuación sobre diversas cuestiones claves de la gestión comunicativa a medio y largo plazo. Así pues, no hay una estrategia sino múltiples estrategias.

En el ámbito del Management, las decisiones esenciales que se deben tomar acerca de las estrategias de la entidad (tanto corporativa como de negocio) están muy bien definidas (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Menguzzato y Renau, 1995; Hax y Majluf, 1997). En el campo del Marketing también se han concretado de forma clara cuáles son las decisiones que se deben considerar en relación con sus diversas estrategias (Lambin, 2003; Kotler et al., 1995).

A pesar de la importancia otorgada a la definición de las políticas y estrategias, en la literatura académica y profesional de Comunicación

DIRCOMMAP 11.C
TIPOS
DE DIRECTRICES
ESTRATÉGICAS




ha habido problemas para concretar cuáles son las decisiones claves sobre este asunto (Madroñero y Capriotti, 2018; Matilla, 2008). De acuerdo con un estudio de Madroñero y Capriotti (2018), la mayoría de los académicos y profesionales realizan planteamientos demasiado genéricos sobre la definición de las estrategias de comunicación, y no se especifican las decisiones que se deben tomar (véase capítulo 5). En algunos casos, se han tomado las estrategias de comunicación de crisis para aplicarlas a las estrategias de planificación general (Smith, 2005), pero dichas estrategias están pensadas para situaciones críticas especiales y no para enfoques de medio y largo plazo. El único aspecto concreto que los autores suelen mencionar y trabajar es la definición del mensaje clave o central. En este sentido, uno de los retos principales es establecer cuáles son las decisiones específicas que definen las políticas y estrategias de comunicación, como también los

criterios fundamentales para la toma de decisiones sobre las opciones estratégicas disponibles.

La diversidad de decisiones estratégicas posibles ha dado pie a la utilización de diferentes categorizaciones o tipologías para denominar o referirse a ello. Una gran cantidad de autores, tanto en el Management (David, 2013; Wheelen y Hunger, 2006; Johnson y Scholes, 1999; Menguzzato y Renau, 1995; Johnson et al., 2010; Koontz y Wiehrich, 1994; Gimbert, 2010) como en la Comunicación (Oliver, 2010; Matilla, 2017; Xifra, 2005; Krohling Kunsch, 2003; Grunig y Repper, 1992), han diferenciado entre ***políticas*** (*policies*) y ***estrategias*** (*strategies*).

Sin embargo, luego de una revisión en profundidad de los conceptos, varios autores (Hofer y Schendel, 1978; Certo y Peter, 1997; Ronda y Guerras, 2012) indican que la idea relativa a los *lineamientos, patrones o cursos de acción generales a largo plazo* se incorporó en el ámbito del Management hacia la década de 1950, bajo la expresión habitual de *política del negocio* (*business policy*). A partir de la década de 1970 dicha expresión fue sustituida gradualmente por la expresión *estrategia de negocio* (*business strategy).* Durante los últimos 50 años ambos conceptos han coexistido y se han utilizado y aplicado de forma habitual a nivel académico y profesional, tanto en Management como en Marketing o Comunicación, aunque los autores han asignado matices a cada concepto para diferenciarlos (de forma difusa y confusa, y en muchos casos, hasta contradictoria).

Esos estudios ponen de manifiesto que tanto las *políticas* como las *estrategias* son conceptos muy similares (Hofer y Schendel, 1978; Certo y Peter, 1997; Ronda y Guerras, 2012; Matilla, 2008) y que refieren a la misma idea central: lineamientos o patrones claves de actuación a medio y largo plazo que guían y encauzan la acción para alcanzar las metas y objetivos. Por otra parte, también queda claro que hay lineamientos básicos que son más transversales o generales (los cuales afectan de forma global a la gestión), mientras que hay otros patrones claves más focalizados o específicos (que determinan cursos de acción más concretos). Aquí se establecerá una (tenue) delimitación entre tres grandes tipos de directrices estratégicas: las políticas, las estrategias transversales y las estrategias focalizadas, que están íntimamente vinculadas entre sí.

- Las **políticas de comunicación** serían aquellas decisiones estratégicas relativas a las grandes líneas maestras genéricas que enmarcan la gestión de comunicación, dando sustento, consistencia y marco de actuación a las estrategias (tanto transversales como

focalizadas). Se pueden identificar tres grandes políticas: la *Intencionalidad*, la *Perspectiva* y la *Articulación* (véase capítulo 11.4).

- Las **estrategias transversales de comunicación** serían las directrices o guías claves que definen el enfoque global o central que tendrá la gestión comunicativa, las cuales orientan y condicionan las estrategias focalizadas. Se pueden reconocer tres principales: el *Enfoque Estratégico de la Identidad*, el *Enfoque Estratégico del Discurso* y el *Enfoque Estratégico del Intercambio* (véase capítulo 11.5).

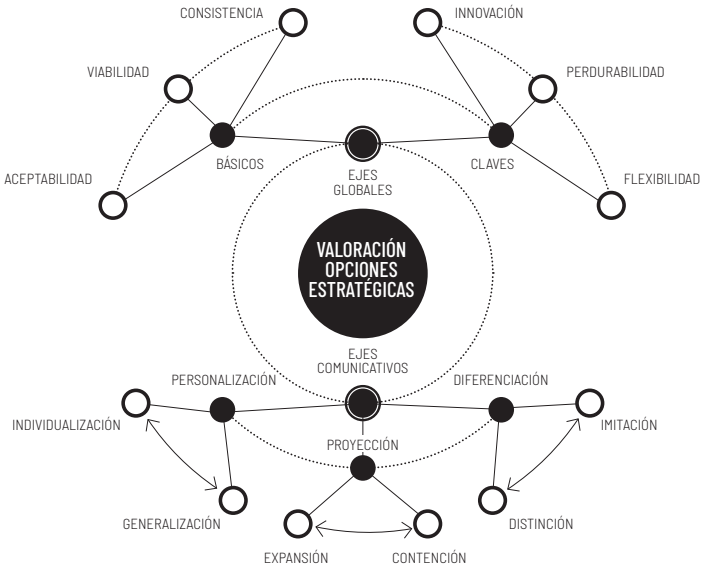
- Las **estrategias focalizadas de comunicación** son los lineamientos específicos que establecen las ideas rectoras principales del desempeño comunicativo. Se relacionan con las decisiones estratégicas referidas a los cursos de acción enfocados, que guían la elección de las alternativas concretas de la acción comunicativa. Serían patrones más específicos, relativos a los aspectos claves del desempeño comunicativo, que permiten acotar el campo de acción, canalizando y dando coherencia a la actuación. Se pueden establecer cinco: estrategia de la *Identidad*, del *Concepto*, del *Estilo*, del *Sistema Mediático* y de la *Interacción* (véase capítulo 11.6).

## 2. Análisis de opciones estratégicas

Para alcanzar las metas y objetivos de comunicación existirán múltiples opciones estratégicas posibles, es decir, diferentes cursos de acción alternativos. De allí la necesidad de hacer un proceso de valoración y selección de las opciones estratégicas más adecuadas para progresar y alcanzar dichas metas y objetivos.

- El punto de partida es la ***identificación de las opciones estratégicas*** posibles. En función de la información recogida en el Análisis Estratégico, se podrán *reconocer* las diversas posibilidades para cada una de las políticas y estrategias de comunicación. Estas alternativas representan las posibles líneas de acción generales de la gestión comunicativa. Se tendrán que *filtrar* aquellas opciones que encajen dentro de los límites lógicos que sean manejables y que se puedan desarrollar.

- Una vez se hayan identificado las alternativas, se deberá realizar la ***valoración de las opciones estratégicas***. Desde el ámbito del Management se ha trabajado asiduamente en el establecimiento de un conjunto de criterios de referencia para evaluar las distintas opciones estratégicas (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et




al., 2010; David, 2013; Hax y Majluf, 1993; Gimbert, 2010; Planellas y Muni, 2016). Los criterios generales pueden ser aplicados al ámbito de la Comunicación para efectuar una evaluación global de las opciones estratégicas, los cuales serán considerados *ejes globales*. Además de eso, también se podrán aplicar unos criterios específicos relacionados con la gestión de comunicación, denominados *ejes comunicativos*.

- En función de todo ello, se realizará la ***selección de las opciones estratégicas***, es decir, la elección de aquellas alternativas que pueden ser consideradas como más adecuadas para el logro de las metas y los objetivos de comunicación. Esta selección se planteará como un conjunto de decisiones informadas, es decir, elegidas a partir de la información o datos obtenidos en el Análisis Estra-

tégico, las cuales pueden ser tomadas de dos maneras: de forma *reflexiva*, seleccionando las alternativas estratégicas a partir de los resultados de las matrices de análisis. O bien de forma *intuitiva*, eligiendo las opciones estratégicas en función de la preferencia, intuición o corazonada del área de comunicación y teniendo las matrices de análisis solo como una referencia informativa. No hay una forma o perspectiva principal o más adecuada para la selección de las opciones estratégicas de comunicación, aunque deberían estar sustentadas en el estudio previo de la información proveniente del Análisis Estratégico.

### 3. Ejes globales: criterios generales de valoración

Para evaluar y seleccionar las opciones estratégicas se pueden plantear diversos criterios generales o ejes globales, ya sean básicos (relacionados con algunos aspectos *hard* de la valoración) como también claves (vinculados con algunas cuestiones *soft* de la evaluación).

Los criterios **básicos** han sido planteados de forma mayoritaria en la literatura de Management (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; David, 2013; Hax y Majluf, 1993; Gimbert, 2010; Planellas y Muni, 2016), en los cuales se valoran las ventajas y desventajas, los riesgos y oportunidades de cada una de las opciones estratégicas desde una perspectiva más analítica y reflexiva. Estos criterios pueden ser aplicados al ámbito de la Comunicación. En esta línea, se considerarán inicialmente tres criterios principales: la aceptabilidad, la viabilidad y la consistencia.

- ***Aceptabilidad***: son los méritos o resultados posibles que pueden tener cada una de las opciones estratégicas de comunicación para solucionar o dar respuesta a las necesidades identificadas o a los planteamientos establecidos en el Análisis Estratégico, considerando los beneficios y oportunidades esperadas, así como los riesgos y problemas que pueden generarse con cada alternativa. El grado de aceptabilidad se establecerá en una escala, desde "muy alto" hasta "muy bajo".
- ***Viabilidad***: implica que las opciones estratégicas sean realizables, en cuanto a la disponibilidad de los recursos materiales, humanos y económicos, así como de las capacidades requeridas para implantarlas y desarrollarlas, sin que ello signifique sobrepasar los recursos disponibles que pongan en riesgo las metas y objetivos establecidos. El grado de viabilidad se planteará en una escala,

desde "muy alto" hasta "muy bajo".

- ***Consistencia***: se refiere a la coherencia de las opciones evaluadas con las demás estrategias de la entidad (tanto a nivel global, de negocio o de los ámbitos funcionales, como Marketing, Recursos Humanos, etc.). Y también con las estrategias de comunicación ya existentes, que permitan una mayor sinergia entre ellas. El grado de consistencia se definirá en una escala, desde "muy alto" hasta "muy bajo".

Los criterios **claves** para valorar las opciones estratégicas están relacionados con la capacidad del área de comunicación para elaborar alternativas que sean creativas y duraderas (Garrido,2020; Hax y Majluf, 1997; Johnson y Scholes, 1999), ya que son aspectos de la estrategia que pueden jugar un papel esencial para el éxito (o el fracaso) de la gestión de comunicación. En este sentido, se considerarán tres criterios principales: la innovación, la perdurabilidad y la flexibilidad.

- ***Innovación***: se refiere al grado de originalidad, creatividad y mejora de las alternativas disponibles, en relación con las propias estrategias previas y con las existentes en el contexto sectorial y competitivo. La innovación debe ser significativa, representar una ventaja o beneficio y aportar respuestas a las necesidades, situaciones o demandas actuales y futuras de los públicos. Este enfoque novedoso y distintivo incluye desde pequeñas innovaciones incrementales, pasando por mejoras importantes en los aspectos que las conforman o en su combinación, hasta posibles modificaciones singulares, creaciones únicas o cambios disruptivos. El grado de innovación se establecerá en una escala, desde "muy alto" hasta "muy bajo".

- ***Perdurabilidad:*** hace referencia a que los aspectos innovadores de las opciones estratégicas de comunicación sean sostenibles en el tiempo, ya sea para mantener el esfuerzo a realizar en unas determinadas estrategias como también por la posibilidad de ser copiadas o superadas (totalmente o en gran parte) por otros actores en un plazo relativamente corto de tiempo. El grado de perdurabilidad se planteará en una escala, desde "muy alto" hasta "muy bajo".

- ***Flexibilidad***: se relaciona con la capacidad de adaptación de las opciones estratégicas, para modificarlas o revisarlas de forma creativa, estableciendo cursos de acción alternativos en el momento que se producen cambios relevantes imprevistos en el contexto, en los competidores, en los públicos o en la propia entidad, que

permitan dar una respuesta a dichos cambios. El grado de flexibilidad se concretará en una escala, desde "muy alto" hasta "muy bajo".

Así, se reconocen un conjunto de criterios generales para la valoración y selección de las opciones estratégicas de comunicación. En función de los criterios *básicos* (aceptabilidad, viabilidad y consistencia) y *claves* (innovación, perdurabilidad y flexibilidad) se definirá una **matriz de ejes globales**, estableciendo una puntuación para cada una de las opciones posibles. La valoración global obtenida de cada una de las alternativas estratégicas de comunicación permitirá tener una perspectiva desde dos puntos de vista: una evaluación en términos absolutos (si cada una de las opciones estratégicas tienen méritos propios que respondan a los criterios planteados) y una valoración en términos relativos (si algunas opciones estratégicas responden mejor que otras, a partir de una comparativa global entre ellas).

## 4. Ejes comunicativos: criterios específicos de valoración

Además de los criterios generales, también hay un conjunto de criterios específicos o ejes comunicativos, que son aspectos relevantes para tomar en cuenta en la valoración y selección de las opciones estratégicas posibles. Estos ejes comunicativos claves permiten orientar y modular las políticas y las estrategias de comunicación. En función del desempeño comunicativo de una marca con respecto a los públicos estratégicos y de la comparación con sus competidores estratégicos, se establecerán tres ejes comunicativos principales: la diferenciación, la personalización y la proyección.

**Diferenciación**: es un eje fundamental en la valoración y selección de las políticas y estrategias, tanto en el Management (Porter, 1982 y 1985; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Harrison y St John, 2002) como en la Comunicación (Capriotti, 2009). Se toma como referencia a los competidores estratégicos, para establecer el grado de diferenciación que se busca alcanzar en los aspectos de la gestión de comunicación. Se reconocen dos grandes orientaciones.

- Las políticas y estrategias pueden orientarse hacia la ***imitación*** (la indiferenciación), en la cual el desempeño comunicativo busca copiar o parecerse (en mayor o menor medida) a alguno de los competidores. Su intención es ser asociado a algunas características que ya identifican a otros, sin tener aspectos originales o distintivos. Pretende aprovechar esos aspectos claves, pero tiene el riesgo de no llegar a ser una alternativa para los públicos.

- Las políticas y estrategias pueden enfocarse hacia la ***distinción***, en la cual el desempeño comunicativo pretende identificar y gestionar elementos diferenciales y originales, añadiendo valor para los públicos y destacándose de los competidores. Implica reconocer aspectos poco (o nada) trabajados por otras marcas, que sean importantes para los públicos.

El ***nivel de diferenciación*** de las políticas y estrategias de comunicación no debe ser considerado como una valoración y elección entre dos únicas alternativas, sino que se plantea como un *continuum*, es decir, como un eje o línea que admite diversas opciones posibles, que van desde una "alta imitación" (eligiendo políticas y estrategias muy similares a otros competidores) hasta una "alta distinción" (seleccionando políticas y estrategias muy diferentes o distintivas de los competidores), pasando por posibilidades híbridas. De esta manera, en las decisiones sobre las políticas y estrategias de comunicación se tendrán que valorar las diferentes alternativas posibles y seleccionar las opciones de diferenciación más adecuadas para progresar y alcanzar las metas y objetivos.

**Personalización**: es un segundo eje esencial en la valoración y selección de las políticas y estrategias de comunicación, el cual ha sido habitualmente un criterio relevante en el ámbito de la Comunicación (Matilla, 2017; Capriotti, 1999 y 2009). Toma como referencia a los públicos, para establecer el grado de personalización que se pretende obtener en las diferentes cuestiones de la gestión de comunicación. Se identifican dos grandes orientaciones.

- Las políticas y estrategias pueden orientarse hacia la ***generalización***, que define una actuación en la que se unifica el desempeño comunicativo hacia todos los públicos, haciendo una acción indiferenciada de comunicación con ellos. Es *one-to-many*, en el que se comunica de forma despersonalizada (o muy poco personalizada) para todos o la mayoría de los públicos. Implica un distanciamiento comunicativo, al hacerlo de manera similar con todos ellos.
- Las políticas y estrategias pueden enfocarse hacia la ***individualización***, que establece una acción en la cual se personaliza el desempeño comunicativo para cada uno de los públicos (o para segmentos concretos), ajustándose a sus características y particularidades. Es *one-to-one*, por el cual se adapta la acción comunicativa a los públicos estratégicos. Conlleva una proximidad comunicativa, al hacerlo de forma diferenciada con cada uno de ellos.

El ***nivel de personalización*** de las políticas y estrategias de comunicación no debe considerarse como una valoración y elección entre dos únicas alternativas, sino que se plantea como un *continuum,* es decir, como un eje o línea que tiene múltiples opciones posibles, que van desde una "alta generalización" (con políticas y estrategias genéricas, despersonalizadas y únicas para todos los públicos) hasta una "alta individualización" (con políticas y estrategias personalizadas, múltiples y adaptadas a cada uno de los públicos), pasando por posibilidades híbridas. Por ello, en las decisiones sobre las políticas y estrategias de comunicación se tendrán que valorar las diferentes alternativas y seleccionar las opciones de personalización más adecuadas para progresar y alcanzar las metas y objetivos.

**Proyección**: es un tercer eje importante en la valoración y selección de las políticas y estrategias, y se ha trabajado tanto en el Management (Johnson et al., 2010; Johnson y Scholes, 1999; Harrison y St John, 2002; David, 2013; Menguzzato y Renau, 1995) como en la Comunicación (Cutlip et al., 2006; Matilla, 2017; Smith, 2005). Toma como referencia a los competidores y a los públicos, en función de un doble eje (ofensivo/defensivo y proactivo/reactivo), para determinar el grado de proyección que se intenta lograr en los diversos aspectos relacionados con la gestión de comunicación. Se establecen dos grandes orientaciones.

- Las políticas y estrategias pueden orientarse hacia una gestión comunicativa de ***contención***, que se focaliza en mantener, proteger, consolidar y/o fortalecer la posición, situación o espacio actual de una marca a nivel comunicativo. Es un enfoque defensivo, buscando disminuir o mejorar las debilidades y amenazas, y reforzando los aspectos positivos actuales. Es eminentemente reactivo-adaptativo, en el cual se busca la adaptación al entorno, modificando o cambiando la acción de comunicación en función de los cambios que se van produciendo en el sector y en los públicos.

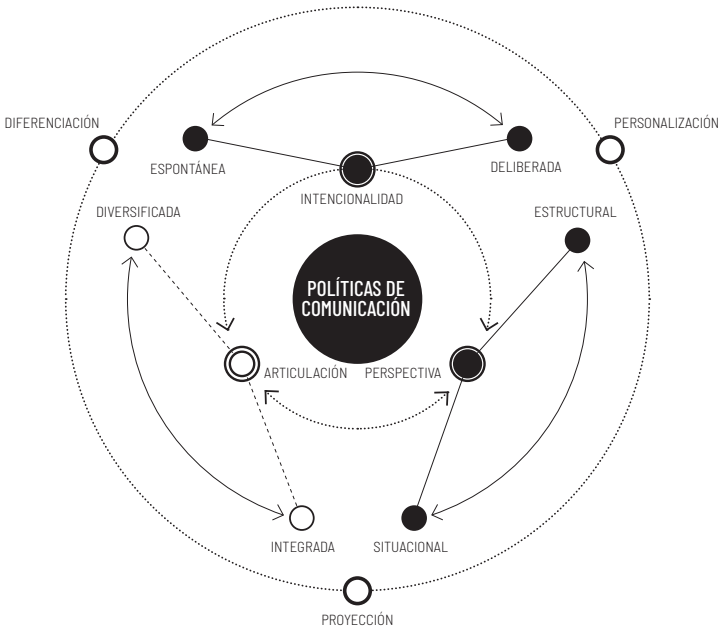
- Las políticas y estrategias pueden enfocarse hacia una gestión comunicativa de ***expansión,*** la cual se orienta en hacer crecer, ampliar y desarrollar la posición, situación o espacio actual de una marca a nivel comunicativo. Es un enfoque de crecimiento (ofensivo) de la acción comunicativa, que busca el cambio y nuevas opciones para desarrollar sus fortalezas y ampliar sus oportunidades, promoviendo posiciones o espacios propios favorables. Es eminentemente proactivo-anticipativo y orientado al cambio, en el cual se toma

la iniciativa para impulsar los propios aspectos y puntos de vista. Esta expansión se puede realizar identificando posiciones o espacios nuevos no ocupados por otros competidores estratégicos (sin confrontación directa) o bien creciendo hacia posiciones o espacios que ya se encuentran ocupados por otros competidores (con confrontación más o menos directa).

El ***nivel de proyección*** de las políticas y estrategias de comunicación no debe ser tomado como una valoración y elección entre dos únicas alternativas, sino que se plantea como un *continuum*, es decir, como un eje o línea que tiene múltiples opciones posibles, que van desde una "alta contención" (impulsando políticas y estrategias fuertemente reactivas y defensivas del espacio actual de una marca) hasta una "alta expansión" (desarrollando políticas y estrategias altamente proactivas y de crecimiento en relación con el espacio actual de una marca), pasando por posibilidades híbridas. Así, en las decisiones sobre las políticas y estrategias de comunicación, se tendrán que valorar las diferentes alternativas y seleccionar las opciones de proyección más adecuadas para progresar y alcanzar las metas y objetivos.

De esta forma, se establecen un conjunto de criterios específicos para la valoración y selección de las opciones estratégicas de comunicación. A partir de la diferenciación, la personalización y la proyección, se planteará una ***matriz de ejes comunicativos***, asignando una puntuación para cada una de las opciones posibles. La valoración global obtenida de cada una de las alternativas estratégicas de comunicación permitirá tener una perspectiva desde dos puntos de vista: una evaluación en términos absolutos (si cada una de las opciones estratégicas tienen méritos propios que respondan a los ejes planteados) y una valoración en términos relativos (si algunas opciones estratégicas responden mejor que otras, a partir de una comparativa global entre ellas).

# 11.04 Directrices Estratégicas (2): políticas




Las **políticas de comunicación** son las decisiones estratégicas relativas a las grandes líneas maestras genéricas que sustentan y enmarcan toda la gestión de comunicación, y que contextualizan y dan consistencia a las estrategias (tanto transversales como focalizadas). Son decisiones primarias o básicas, que orientan la forma general de gestionar la comunicación. En muchas ocasiones, estas decisiones se toman de manera inconsciente por parte del área de comunicación, asumiendo implícitamente una determinada posición o punto de vista. Si bien no es obligatorio que estas decisiones estratégicas estén documentadas, sí es recomendable que se encuentren explicitadas y razonadas.

Se pueden identificar tres grandes políticas en la gestión de comunicación: la intencionalidad, la perspectiva y la articulación. La ***Intencionalidad*** es el punto de partida, puesto que define el planteamiento

inicial básico, relacionado con la elección acerca de si la comunicación se desarrollará de forma activa o pasiva. La ***Perspectiva*** se orienta a establecer si la gestión comunicativa será estructural o situacional. Finalmente, la ***Articulación*** se refiere a la forma en que se vincularán entre sí las diversas marcas de una misma entidad (si las hubiera), adoptando una línea general más integrada o diversificada.

Las diversas opciones posibles de estas políticas se plantearán en función de la reflexión general realizada en el Diagnóstico Integrado de Comunicación (véase capítulo 10). Además, se tendrá en consideración toda la información obtenida en los diferentes estudios del Análisis Estratégico (véase capítulos 7, 8 y 9). Para ello, se dispondrá de todos los indicadores desarrollados (véase capítulo 12.5). La valoración y selección de las alternativas estratégicas vendrán condicionadan por los ejes globales y, fundamentalmente, por los ejes comunicativos (diferenciación, personalización y proyección), los cuales influirán, orientarán y modularán, de forma decisiva, estas políticas de comunicación.

## 1. Intencionalidad: gestión deliberada o espontánea

Una de las premisas más aceptadas en el ámbito de la Comunicación es aquella planteada desde la Escuela de Palo Alto, que afirma que *no se puede no comunicar*. Aplicada a la gestión comunicativa, desde sus productos y servicios hasta los comportamientos de sus miembros, todos estos aspectos dicen cosas sobre ella. Con ello, la comunicación con los públicos deja de ser solamente las actividades de comunicación diseñadas por la propia marca, para incluir otro elemento clave: su propia conducta (véase capítulo 2.3). Así, *en una entidad todo comunica* (Capriotti, 1999 y 2009). Todo lo que hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma (Matilla, 2017; Chaves, 1988; Capriotti, 1999 y 2009). Toda marca, con solo existir y ser perceptible, en su devenir diario se comunica con sus públicos, en mayor o menor medida, voluntaria o involuntariamente, de forma más o menos acertada (Chaves, 1988; Capriotti, 1999 y 2009).

En este sentido, la disyuntiva o decisión primordial no debería ser comunicar o no comunicar. La primera elección clave implica definir la **Intencionalidad** de la gestión comunicativa, estableciendo si será espontánea o deliberada.

- La ***gestión comunicativa espontánea*** no es el silencio o ausencia de comunicación, sino la elección de que la comunicación se realizará de forma pasiva, con una intervención mínima o nula, dejando que

se desarrolle a partir de la conducta cotidiana. Se hará de modo emergente, espontáneo y no formalizado, con gestión mínima de qué, cómo, cuándo y dónde se comunica y dejando fluir de forma natural o al azar la comunicación. Esta decisión puede efectuarse explícitamente (eligiendo no comunicar de forma planificada) o de manera implícita (no haciendo nada o una mínima gestión comunicativa). Es, en sí misma, la elección de una *no gestión* de la comunicación.

- La ***gestión comunicativa deliberada*** implica plantear una acción planificada de la comunicación, intentando gestionar de forma activa tanto las acciones comunicativas como los aspectos claves de la conducta cotidiana. Es la elección de una gestión intencionada de la comunicación, con un mayor nivel de acción, formalización y control en la gestión comunicativa, desde una acción mínima hasta una intervención amplia. Es un enfoque de *sí gestión* de la comunicación.

Esta elección estratégica está relacionada directamente con una gestión de la comunicación más o menos intencional y, por lo tanto, condicionará todas las decisiones posteriores. Si se elige una gestión espontánea, no será necesaria mucha planificación posterior, porque la comunicación se irá realizando de forma natural. Si la decisión es llevar a cabo una gestión deliberada, entonces se deberá definir de forma detallada la planificación de comunicación.

Si bien estas opciones estratégicas están planteadas como una dicotomía de conceptos opuestos, la Intencionalidad no debe ser vista como una elección entre dos alternativas extremas (espontánea o deliberada), sino como un ***espacio de actuación*** general, es decir, como una orientación o línea global de gestión, que puede ir desde una posición "más deliberada" hasta una "más espontánea".

## 2. Perspectiva: gestión estructural o situacional

Desde mediados del siglo pasado, la gestión a largo plazo se fue consolidando como uno de los aspectos esenciales del Management (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Garrido, 2020; Hax y Majluf, 1997; Menguzzato y Renau, 1995). Muchas voces desde la gestión organizacional (Garrido, 2020; Grant, 1995; Menguzzato y Renau, 1995) y también de la Comunicación (Matilla, 2017; Gregory, 2006; Libaert, 2005; Marca, 2017; Oliveira, 2017; Cuenca, 2017; Oliver, 2010; Krohling Kunsch, 2003; Garrido, 2001) han reforzado la idea de que se debe

disponer de una perspectiva estructural, es decir, tener un patrón o modelo general de acción que sirva como guía de la actuación de la entidad a largo plazo y que otorgue dirección y consistencia a la gestión. Sin embargo, en los últimos años han surgido algunos cuestionamientos hacia esos planteamientos estructurales formales o normativos en los actuales entornos cambiantes y turbulentos, sustentados en la dificultad de llevar adelante un enfoque y planificación estructurada de la comunicación en el medio y largo plazo, y abogando por una gestión más directa, inmediata, de corto plazo y en tiempo (casi) real.

Así, la segunda elección clave se orienta a definir la **Perspectiva** de la gestión comunicativa, determinando si será situacional o estructural.

- La ***gestión comunicativa situacional*** es una gestión táctica. Conlleva planificar la comunicación de forma puntual o coyuntural, centrándose en la acción operativa del día a día y en la acción táctica de corto plazo, sin tener un patrón, guía o dirección a medio/largo plazo. Esta perspectiva lleva a actuar en el momento, de la mejor manera posible, para resolver cada situación que se presente. Esto permite la respuesta inmediata y a la medida del acontecimiento, pero puede generar un patrón errático de actuación en el medio y largo plazo o bien una repetición de soluciones aplicadas en circunstancias anteriores (véase capítulo 4).
- La ***gestión comunicativa estructural*** es una gestión estratégica. Implica realizar una acción planificada de la comunicación a medio y largo plazo, intentando establecer patrones o lineamientos generales que guíen y orienten la gestión comunicativa. Esto no significa descuidar o no trabajar los aspectos tácticos, sino que las diversas situaciones puntuales son abordadas y desarrolladas de forma específica, pero teniendo como referencia la perspectiva de largo plazo (véase capítulo 4).

Esta elección estratégica está relacionada directamente con una gestión más táctica/situacional o estratégica/estructural de la comunicación. Si la selección es una gestión situacional, la comunicación se irá planificando de forma táctica y operativa en el corto plazo. Si la decisión es una gestión estructural, entonces la planificación de la comunicación se realizará de forma estratégica, definiendo un lineamiento o patrón estable de acción en el medio y largo plazo, a la vez que se va actuando tácticamente en el corto plazo.

Aunque estas opciones estratégicas están planteadas como una dicotomía de conceptos opuestos, la Perspectiva no debe ser vista como

una elección entre dos alternativas extremas (situacional o estructural), sino como un ***espacio de actuación*** general, es decir, como una orientación o línea global de acción, que puede ir desde una posición "más situacional" hasta una "más estructural".

### 3. Articulación: gestión integrada o diversificada

En una entidad, por sus características o su complejidad, pueden coexistir varias marcas en la estructura de gestión comunicativa (véase capítulo 1.3). En función del conjunto de marcas, se deberá establecer la estructuración y relación entre ellas (Capriotti, 1999 y 2009; Van Riel, 1997; Keller, 2008). Se definirá su vinculación *vertical* y también *horizontal* (Keller, 2008). La primera se refiere a la relación entre las marcas de diferente jerarquía, a partir de la independencia o subordinación de las marcas matrices, grupales o individuales. La segunda hace referencia a la vinculación entre las marcas con similar jerarquía, en función del peso o importancia entre las marcas grupales o individuales (Keller, 2008). En esencia, se está considerando el grado de uniformidad o diversidad de la gestión comunicativa de las diferentes marcas de una entidad (Van Riel, 1997; Capriotti, 1999 y 2009; Keller, 2008).

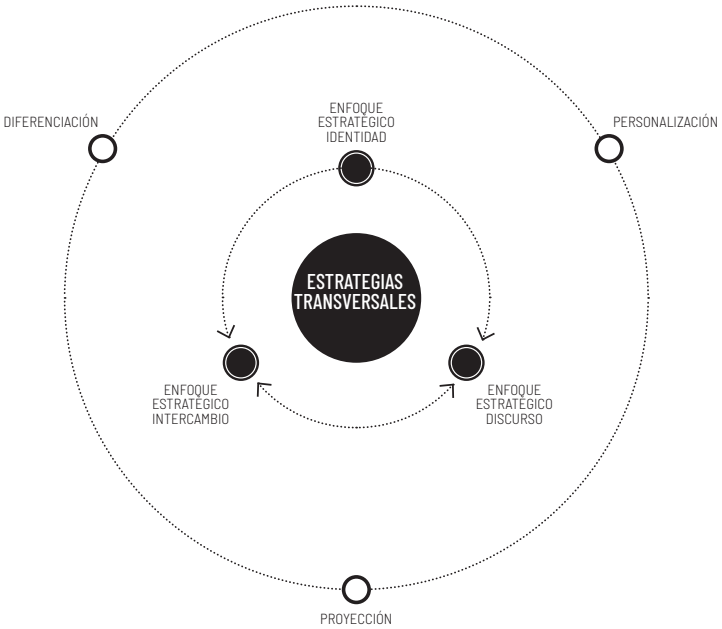
De esta manera, la tercera elección clave es definir la **Articulación** de la gestión comunicativa, estableciendo si será integrada o diversificada. Esta política de comunicación solo se aplicará si la propia entidad dispone de varias marcas.

- La ***gestión comunicativa integrada*** se enfoca hacia la unificación (o mayor concentración) de la comunicación de las marcas de una misma entidad, uniformizando sus líneas maestras hacia aspectos comunes y compartidos. La integración permite mayor control, unidad y sinergia de la gestión de comunicación de las diversas marcas, pero deja poco espacio para su acción o posición individual o diferencial. En este caso, la gestión comunicativa que se defina se aplicará para todas las marcas de forma similar.
- La ***gestión comunicativa diversificada*** favorece una línea independiente (o de mayor especificidad) de la comunicación de las marcas de una misma entidad, facilitando la elección de aspectos propios y diferenciales. La diversificación permite una mayor variedad en la gestión de comunicación de las diversas marcas, pero conlleva menor vinculación y sinergias entre ellas. Si se aplica esta política, se deberá concretar la gestión comunicativa de forma particular para cada marca.

Esta elección estratégica está relacionada directamente con una gestión más unificada o descentralizada de la comunicación de las marcas dentro de una entidad. Si la selección es una gestión integrada, la comunicación será más unificada y uniforme entre las marcas. Si la decisión es una gestión diversificada, entonces la acción comunicativa será más descentralizada e independiente entre las diferentes marcas de una entidad.

A pesar de que estas opciones estratégicas están planteadas como una dicotomía de conceptos opuestos, la Articulación no debe ser vista como una elección entre dos alternativas extremas (integración o diversificación), sino como un ***espacio de actuación*** general, es decir, como una orientación o línea global de acción, que puede ir desde una posición "más integrada" hasta una "más diversificada".

# 11.05 Directrices Estratégicas (3): estrategias transversales




Las **estrategias transversales de comunicación** son los lineamientos o patrones globales que establecen el *enfoque estratégico* que tendrá la gestión comunicativa a medio y largo plazo. Estos enfoques representan los territorios o espacios generales de comunicación elegidos, que servirán para marcar una directriz clara del desempeño comunicativo. Se desarrollarán y concretarán mediante las estrategias focalizadas. Estas decisiones se pueden formular de manera inconsciente, asumiendo implícitamente una determinada posición o punto de vista. Si bien no es obligatorio que estas decisiones estén documentadas, sí es recomendable que se encuentren explicitadas y razonadas.

Se pueden reconocer tres estrategias transversales de comunicación, relativas a los enfoques estratégicos de las áreas claves de la gestión comunicativa. El ***Enfoque Estratégico de la Identidad*** es el lineamien-

to global de sus atributos y características distintivas. Es la estrategia básica inicial sobre la que se estructuran las otras dos estrategias transversales. El ***Enfoque Estratégico del Discurso*** busca establecer el patrón general acerca de qué y cómo comunicar a los públicos. Y el ***Enfoque Estratégico del Intercambio*** pretende definir la directriz global sobre dónde comunicar y cómo interactuar con los públicos. Todos ellos están compuestos por dos aspectos: el *enfoque central* (que determina un espacio amplio o global de la comunicación de una marca) y las *orientaciones generales* (que concretan un territorio más específico de las cuestiones claves de la gestión comunicativa).

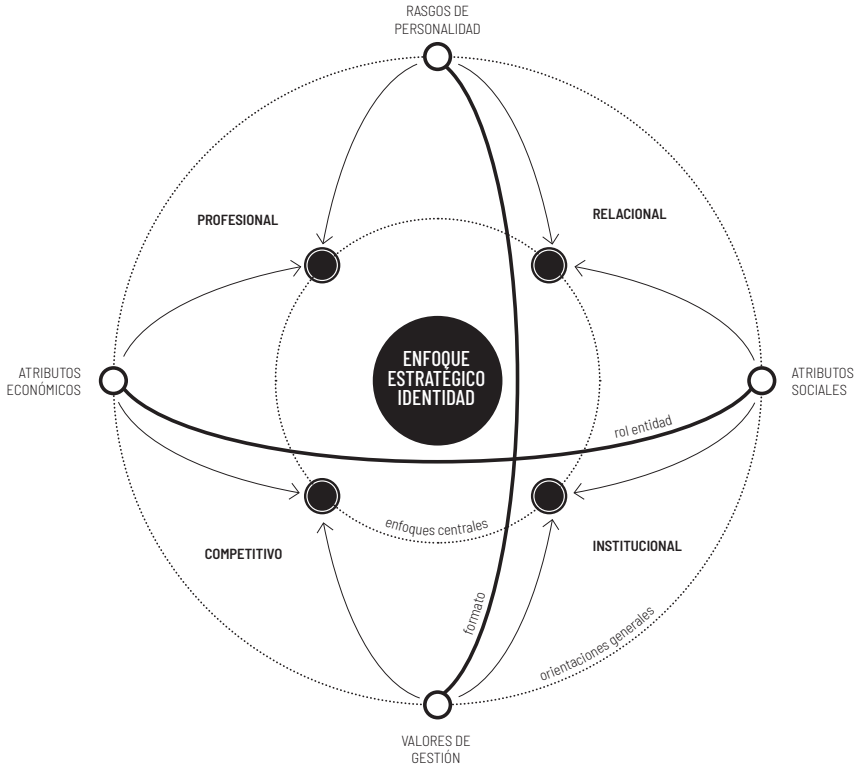
Las diferentes opciones posibles de estas estrategias transversales se establecerán a partir de las reflexiones realizadas en el Diagnóstico Integrado de Comunicación (véase capítulo 10), y teniendo como referencia la información obtenida en el Análisis del Desempeño Comunicativo (véase capítulo 8). También se deberá tener en cuenta la situación general del contexto, así como las investigaciones sobre el impacto comunicativo. Para ello, se dispondrá de todos los indicadores desarrollados (véase capítulo 12.5). La valoración y selección entre las alternativas estratégicas vendrán condicionadas por los ejes globales y, fundamentalmente, por los ejes comunicativos, los cuales influirán, orientarán y modularán, de forma decisiva, estas estrategias transversales de comunicación. De esta forma, a partir del eje de *diferenciación*, se tendrá que establecer un enfoque estratégico distintivo o imitativo en relación con los competidores. En función del eje de *personalización*, se deberá realizar (o no) la adaptación del enfoque estratégico a los diferentes públicos. Y en relación con el eje de *proyección*, se planteará un enfoque estratégico de expansión o contención.

### 1. Enfoque Estratégico de la Identidad

Es la definición del *enfoque central* y de las *orientaciones generales* de los atributos de la identidad comunicativa. Tomará como punto de partida la orientación actual de la identidad, investigada en el Análisis del Desempeño Comunicativo (véase capítulo 8.1), así como también las reflexiones generales obtenidas en el Diagnóstico Integrado de Comunicación (véase capítulo 10). Se podrán utilizar todos los indicadores relacionados con la identidad (véase capítulo 12.5).

El **enfoque central de la identidad** establecerá el patrón o lineamiento global que tendrá identidad comunicativa de una marca. Definirá su dirección general, a partir de la combinación entre las diferentes tipologías de atributos (véase capítulo 8.1). Se plantea a partir de un doble eje:

DIRCOMMAP 11.E
ENFOQUE
ESTRATÉGICO
DE IDENTIDAD




- Considerando el ***formato*** de los atributos, es decir, si se enfoca hacia los *valores de gestión* (relativos a la forma de hacer su actividad por parte de una marca) o hacia los *rasgos de personalidad* (centrados en las características genéticas o de comportamiento que determinan el carácter y la personalidad de una marca).
- Tomando en cuenta el ***rol de la entidad***, o sea, si los atributos se relacionan con el rol *económico* (señalando principalmente las ventajas que se ofrecen en el desarrollo de una determinada actividad o negocio) o están más vinculados con el rol *social* (expresando fundamentalmente los principios que se asumen como parte integrante de la comunidad).

Esto permitirá reconocer cuatro grandes enfoques centrales o espacios globales para la identidad comunicativa de una marca.

- ***Profesional***, en el cual se privilegian los rasgos de personalidad y los atributos del rol económico.
- ***Relacional***, en el que se da predominio a los rasgos de personalidad y a los atributos del rol social.
- ***Competitivo***, en el cual se priorizan aquellos valores de gestión y los atributos del rol económico.
- ***Institucional***, en el que se potencian los valores de gestión y los atributos del rol social.

Una vez seleccionado, condicionará y guiará la toma de decisiones sobre la **orientación general del perfil estratégico de la identidad,** mediante sus dos componentes: el formato de los atributos y el rol de la entidad. La determinación de estas orientaciones permitirá focalizar un espacio más específico donde se ubicará el enfoque estratégico de identidad.

- La ***orientación general del formato de los atributos*** es la identificación de la línea general que tendrá esta dimensión en el perfil estratégico de identidad de una marca. Se establecerá mediante la combinación entre sus dos principales tipologías de atributos (véase capítulo 8.1). El perfil estratégico podrá estar orientado hacia los *rasgos de personalidad* (el carácter y la personalidad de una marca) o hacia los *valores de gestión* (la forma de hacer su actividad por parte de una marca). Dependiendo de la Presencia y Preponderancia de cada uno de los tipos de atributos, se reconocerá un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "hacia rasgos de personalidad" (con predominio de los rasgos profesionales o relacionales) hasta una orientación "hacia valores de gestión" (con prioridad de los valores competitivos o institucionales), pasando por diversas opciones híbridas.
- La ***orientación general de los atributos sobre el rol de la entidad*** es la definición de la línea principal que tendrá esta dimensión en el perfil estratégico de identidad de una marca. Se determinará en función de la combinación de los atributos relacionados con sus dos principales roles (véase capítulo 8.1). El perfil estratégico podrá estar orientado hacia los *atributos económicos* (las ventajas o beneficios que se ofrecen) o hacia los *atributos sociales* (los principios que se asumen como parte integrante de la comunidad). Dependiendo de la Presencia y Preponderancia que se otorgue a cada uno de los tipos de atributos, se reconocerá un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "muy económica" (con predominio

de los atributos de tipo competitivo) hasta una orientación "muy social" (con prioridad de los valores de tipo institucional), pasando por diversas alternativas combinadas o equilibradas.

De este modo, a partir del enfoque central y de las orientaciones generales de los atributos, se desarrollará una matriz global, la cual establecerá el *enfoque estratégico* general de identidad de una marca. Este enfoque condicionará y orientará la posterior elección concreta de los atributos en la estrategia de la identidad comunicativa.

## 2. Enfoque Estratégico del Discurso

Es la definición del *enfoque central* del discurso de una marca y de las *orientaciones generales* del concepto y del estilo comunicativo. Tomará como punto de partida las orientaciones actuales del concepto y del estilo que se investigaron en el Análisis del Desempeño Comunicativo (véase capítulos 8.2 y 8.3), así como también las reflexiones generales obtenidas en el Diagnóstico Integrado de Comunicación (véase capítulo 10). Se podrán utilizar todos los indicadores relacionados con el concepto y el estilo (véase capítulo 12.5).

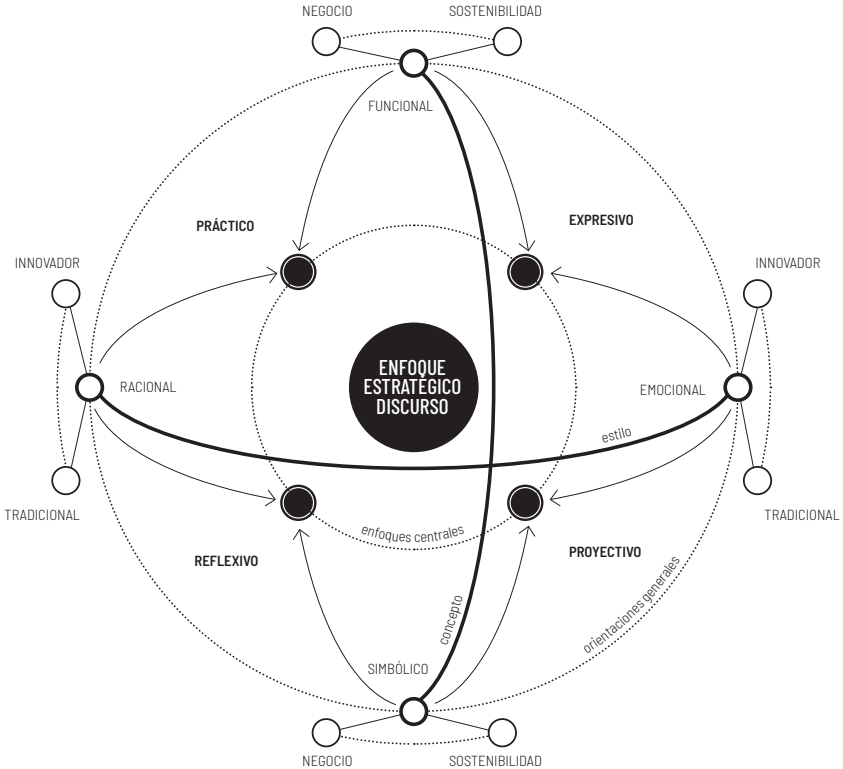
El **enfoque central del discurso** establecerá el patrón o lineamiento central que tendrá el discurso de una marca. Definirá su dirección global, en función de las orientaciones generales de los dos componentes del discurso: el concepto y el estilo comunicativo. Se plantea a partir de un doble eje:

- Tomando como referencia el ***beneficio primordial*** del concepto comunicativo, es decir, si los conceptos centrales se focalizan en aquellos de tipo *funcional* (relacionados con aspectos más utilitarios y de funcionamiento de una marca) o en aquellos de carácter *simbólico* (centrados en mostrar los aspectos más expresivos y proyectivos de una marca) (véase capítulo 8.2).
- Aplicando la ***emotividad general*** del estilo comunicativo, o sea, si los estilos claves se enfocan hacia los de tipo *racional* (orientados a presentar los contenidos de una manera más argumentada o reflexiva) o hacia los de carácter *emocional* (enfocados a presentar los contenidos de una forma más emotiva o sugestiva) (véase capítulo 8.3).

Esto permitirá reconocer cuatro grandes enfoques centrales o espacios globales para el discurso de una marca.

- ***Práctico***, en el cual se privilegian los conceptos funcionales y los estilos racionales.

DIRCOMMAP 11.F
ENFOQUE
ESTRATÉGICO
DE DISCURSO




- ***Expresivo***, en el que se potencian los conceptos funcionales y los estilos emocionales.
- ***Reflexivo***, en el cual predominan los conceptos simbólicos y los estilos racionales.
- ***Proyectivo***, en el que se priorizan los conceptos simbólicos y los estilos emocionales.

Una vez seleccionado, condicionará y guiará la toma de decisiones sobre sus dos componentes básicos: la **orientación general del perfil estratégico del concepto** y la **orientación general del perfil estratégico del estilo**. La determinación de estas orientaciones permitirá focalizar un espacio más específico donde se ubicará el enfoque estratégico del discurso.

- La ***orientación general del perfil estratégico del concepto*** es la identificación de la línea principal que tendrán los conceptos centrales de una marca. Se establecerá mediante la combinación entre las principales tipologías de conceptos relativas al *beneficio primordial* (véase capítulo 8.2). El perfil estratégico podrá estar orientado hacia un concepto funcional (aspectos utilitarios, de uso y funcionamiento) o hacia un concepto simbólico (aspectos expresivos y proyectivos). Esta orientación podrá enriquecerse en función del *eje temático* de los conceptos (matizando entre los conceptos relacionados con el negocio o con la sostenibilidad). Dependiendo de la Presencia y Preponderancia de cada uno de los tipos de conceptos centrales, se reconocerá un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "muy funcional" (con predominio de los conceptos de tipo funcional, tanto de negocio como de sostenibilidad) hasta una orientación "muy simbólica" (con prioridad de los conceptos de tipo simbólico, ya sean de negocio o de sostenibilidad), pasando por diversas opciones híbridas.

- La ***orientación general del perfil estratégico del estilo*** es la definición de la línea global de los estilos claves de una marca. Se planteará mediante la combinación entre las principales tipologías de estilos relacionadas con la *emotividad general* (véase capítulo 8.3). El perfil estratégico podrá estar orientado hacia un estilo racional (una manera más argumentada, informativa o explicativa) o hacia un estilo emocional (una forma más emotiva, sugestiva o seductora). Esta orientación podrá detallarse a partir de la *innovación expresiva* de los estilos (matizando entre los estilos más tradicionales o innovadores). Dependiendo de la Presencia y Preponderancia de cada uno de los tipos de estilos claves (véase capítulo 8.3), se reconocerá un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "muy racional" (con predominio de los estilos de tipo racional, tanto tradicionales como innovadores) hasta una orientación "muy emocional (con prioridad de los estilos de tipo emocional, ya sean tradicionales o innovadores), pasando por diversas alternativas combinadas.

De esta manera, a partir del enfoque central y de las orientaciones generales, se desarrollará una matriz global, la cual establecerá el *enfoque estratégico* general del discurso de una marca. Este enfoque influirá decisivamente en la selección específica de los conceptos centrales (en la estrategia del concepto) y de los estilos claves (en la estrategia del estilo).

## 3. Enfoque Estratégico del Intercambio

Es la definición del *enfoque central* del intercambio comunicativo y de las *orientaciones generales* del sistema mediático y de la interacción. Tendrá como punto de partida las orientaciones actuales del sistema mediático y de la interacción comunicativa investigadas en el Análisis del Desempeño Comunicativo (véase capítulos 8.4 y 8.5), así como también las reflexiones generales obtenidas en el Diagnóstico Integrado de Comunicación (véase capítulo 10). Se podrán utilizar todos los indicadores relacionados con el sistema mediático y la interacción (véase capítulo 12.5).

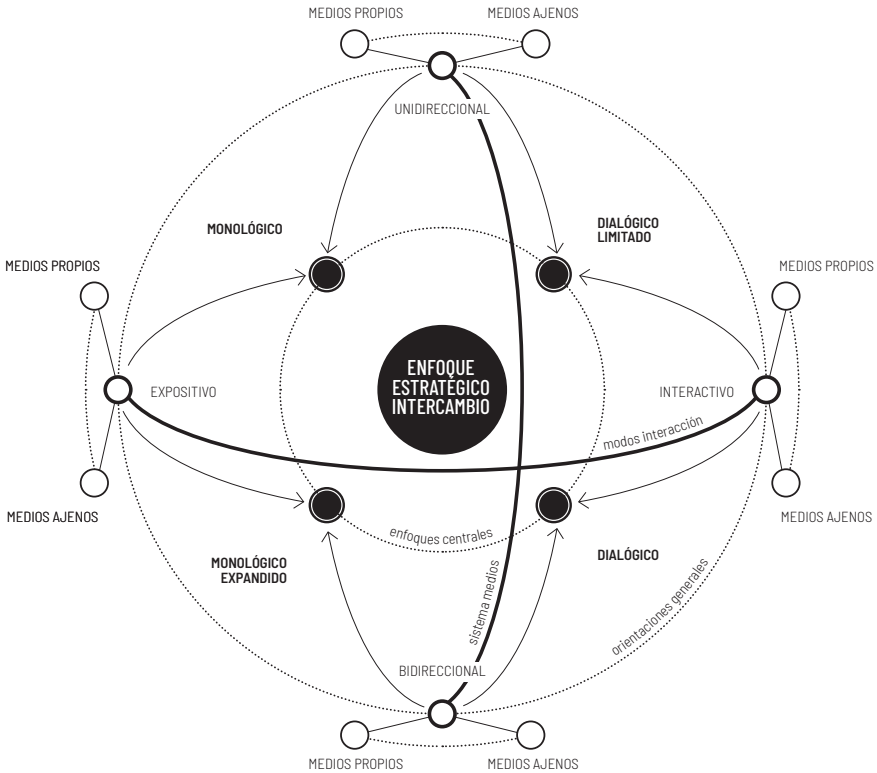
El **enfoque central del intercambio** permite establecer el patrón o lineamiento central que tendrá el intercambio comunicativo entre una marca y sus públicos. Definirá la dirección global que tendrá la interacción con los públicos, a partir de la combinación entre las orientaciones generales de los dos componentes del intercambio: el sistema mediático y la interacción comunicativa. Se plantea en función de un doble eje:

- Considerando la orientación general relacionada con la ***direccionalidad*** del sistema mediático, es decir, si los medios serán de carácter *unidireccional* (aquellos que potencian un envío unilateral de información) o de tipo *bidireccional* (aquellos que facilitan un intercambio dialógico de información entre una marca y sus públicos) (véase capítulo 8.4).
- Teniendo en cuenta la orientación general relativa a la ***actitud relacional*** de la interacción, o sea, si los modos de interacción serán de carácter *expositivo* (orientados a utilizar los canales para presentar la información de una manera más informacional) o de tipo *interactivo* (enfocados a usar los canales para presentar la información de una forma más conversacional) (véase capítulo 8.5).

Esto permitirá reconocer cuatro grandes enfoques centrales o espacios globales para el intercambio entre una marca y sus públicos.

- ***Monológico***, en el cual predominan los tipos de medios unidireccionales y los modos de interacción expositivos.
- ***Monológico expandido*** (o falso diálogo), en el que se potencian los tipos de medios bidireccionales con modos de interacción expositivos.
- ***Dialógico limitado***, en el cual se favorecen los tipos de medios unidireccionales con modos de interacción interactivos.

DIRCOMMAP 11.G
ENFOQUE
ESTRATÉGICO
DE INTERCAMBIO




- ***Dialógico***, en el que se impulsan los tipos de medios bidireccionales y los modos de interacción interactivos.

Una vez seleccionado, condicionará y guiará la toma de decisiones sobre sus dos componentes básicos: la **orientación general del perfil estratégico del sistema mediático** y la **orientación general del perfil estratégico de la interacción**. La determinación de estas orientaciones permitirá focalizar un espacio más específico donde se ubicará el enfoque estratégico del intercambio.

- La ***orientación general del perfil estratégico del sistema mediático*** es la identificación de la línea general que tendrán los principales tipos de medios que lo conforman. Se establecerá mediante la combinación entre las dos principales tipologías de medios, de acuerdo con su *direccionalidad* (véase capítulo 8.4). El perfil estratégico podrá estar orientado hacia un sistema unidireccional (me-

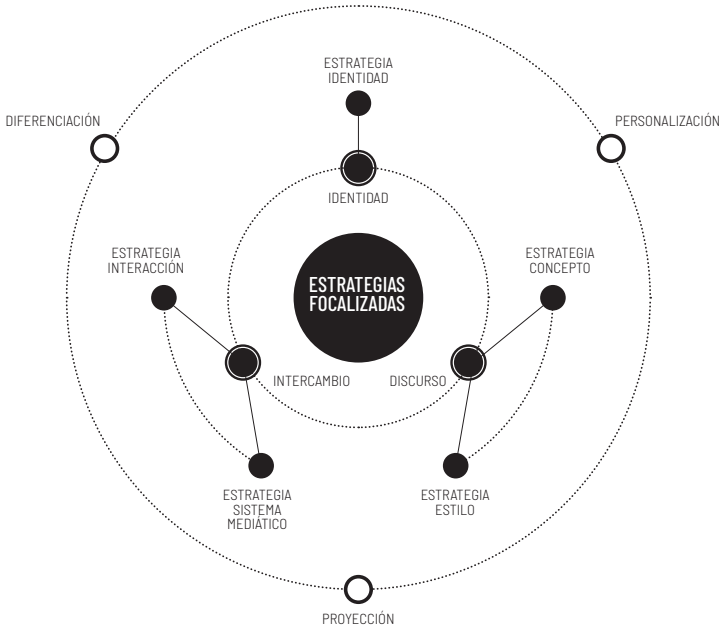
dios que potencian el envío de información en una sola dirección, desde la marca hacia los públicos) o hacia un sistema bidireccional (medios que favorecen un intercambio equilibrado de información entre la marca y sus públicos). Esta orientación podrá detallarse en función de la *propiedad* y el *ámbito* de los medios (matizando entre los medios propios y ajenos, tanto analógicos como digitales). Dependiendo de la Presencia y Preponderancia de cada uno de los tipos de medios, se reconocerá un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "muy unidireccional" (con predominio de los tipos de medios unidireccionales, ya sean propios o ajenos, de naturaleza digital o analógica) hasta una orientación "muy bidireccional" (con prioridad de los tipos de medios bidireccionales, tanto propios como ajenos, de tipo digital o analógico), pasando por diversas opciones híbridas.

- La ***orientación general del perfil estratégico de la interacción*** es la definición de la línea global que tendrán los principales modos de interacción que lo integran. Se establecerá mediante la combinación entre los dos principales tipos de los modos de interacción, de acuerdo con su *actitud relacional* (véase capítulo 8.5). El perfil estratégico podrá estar orientado hacia un modo expositivo (recursos relacionales principalmente informacionales, descriptivos, explicativos y persuasivos) o hacia un modo interactivo (recursos relacionales principalmente participativos, implicativos, dialogantes y de negociación). Esta orientación podrá enriquecerse en función de la *propiedad* y el *ámbito* de los medios (matizando entre los medios propios y ajenos, tanto analógicos como digitales). Dependiendo de la Presencia y Preponderancia de cada uno de los modos de interacción, se reconocerá un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "muy expositiva" (con predominio de los modos de interacción informacionales, en medios propios o ajenos, de naturaleza digital o analógica) hasta una orientación "muy interactiva" (con prioridad de los modos de interacción conversacionales, en medios propios como ajenos, de tipo digital o analógico), pasando por diversas alternativas combinadas.

De este modo, a partir del enfoque central y de las orientaciones generales, se desarrollará una matriz global, la cual establecerá el *enfoque estratégico* general del intercambio comunicativo de una marca. Este enfoque influirá en la elección concreta de los diversos tipos de medios (en la estrategia del sistema mediático) y de los diferentes modos de interacción (en la estrategia de la interacción comunicativa).

# 11.06

# Directrices Estratégicas (4): estrategias focalizadas




Las **estrategias focalizadas de comunicación** son las ideas rectoras específicas de la acción comunicativa en el medio y largo plazo, que permiten la definición de los perfiles estratégicos. Acotan el campo de actuación, canalizando y dando coherencia a la gestión de comunicación. Son decisiones enfocadas que guían y marcan los aspectos claves del desempeño comunicativo. En muchas ocasiones, estas decisiones se toman de manera inconsciente por parte del área de comunicación, asumiendo implícitamente una determinada posición o punto de vista. Si bien no es obligatorio que estas decisiones estén documentadas, sí es recomendable que se encuentren explicitadas y razonadas.

Se pueden establecer cinco grandes estrategias focalizadas de la gestión comunicativa: identidad, concepto, estilo, sistema mediático e interacción. La ***Estrategia de la Identidad*** es el punto de partida sobre

la que se estructuran las demás, ya que define los atributos comunicables que identificarán a una marca. La ***Estrategia del Concepto*** pretende determinar las ideas o conceptos centrales que se comunicarán a los públicos. La ***Estrategia del Estilo*** se orienta a plantear los tonos y estilos claves que se utilizarán para transmitir los conceptos. La ***Estrategia del Sistema Mediático*** expresa los tipos de medios que se utilizarán para comunicar los conceptos a los públicos. Y, finalmente, la ***Estrategia de la Interacción*** señala los modos de interacción entre una marca y sus públicos.

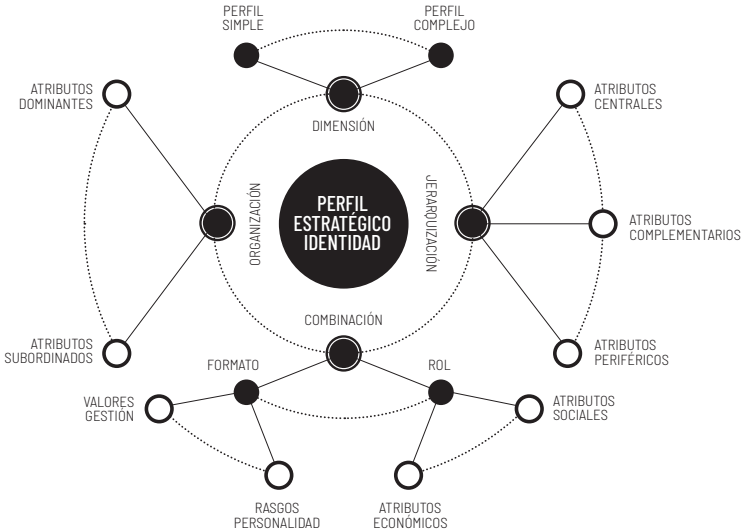
Las diversas opciones posibles de estas estrategias están relacionadas directamente con los aspectos específicos estudiados en el Análisis del Desempeño Comunicativo (véase capítulo 8), y teniendo como referencia las reflexiones establecidas en el Diagnóstico Integrado de Comunicación (véase capítulo 10). También se deberá tener en cuenta la situación general del contexto, así como los aspectos claves de los estudios sobre el impacto comunicativo. Para ello, se dispondrá de todos los indicadores desarrollados (véase capítulo 12.5). La valoración y selección de las alternativas estratégicas vendrán condicionadas por los ejes globales y, fundamentalmente, por los ejes comunicativos, los cuales influirán, orientarán y modularán, de forma decisiva, estas estrategias. De esta manera, a partir del eje de *diferenciación,* se tendrá que establecer un perfil estratégico distintivo o imitativo en relación con los competidores. En función del eje de *personalización*, se deberá realizar (o no) la adaptación del perfil a los diferentes públicos. Y en relación con el eje de *proyección*, se planteará un perfil estratégico de expansión o contención.

### 1. Estrategia de la Identidad Comunicativa

Establece las líneas maestras para definir el **perfil estratégico de la identidad**, es decir, el conjunto de atributos comunicables y relevantes, que demuestran el valor de una marca y que la diferencian de las demás (Capriotti, 1999 y 2009; Aaker y Joachimsthaler, 2001; Kapferer, 1992 y 1994) (véase capítulo 8.1). Constituye una decisión esencial, ya que plantea quiénes somos para los públicos, es decir, sintetiza los atributos claves que identifican y diferencian a una marca, a la vez que señala cómo se presenta y cómo quiere ser reconocida por sus públicos (Van Riel y Fombrun, 2007), definiendo los atributos sobre los que se sustenta la gestión comunicativa (Semprini, 1995; Capriotti, 2009).

El perfil estratégico debe ser valioso y relevante para los públicos. Explicita las decisiones establecidas en el enfoque estratégico de

DIRCOMMAP 11.H
PERFIL
ESTRATÉGICO
DE LA IDENTIDAD




identidad y tendrá que estar subordinado y alineado con él (véase capítulo 11.5). Además, se tomará como referencia el Análisis de la Identidad (véase capítulo 8.1), utilizando todos los indicadores relacionados con esa cuestión (véase capítulo 12.5).

Se deberá determinar si se mantiene y refuerza el perfil estratégico actual o si se establece uno nuevo, modificando total o parcialmente la estrategia vigente (si la hubiera). Se podrán confirmar los atributos ya existentes, ajustar algunos de ellos o seleccionar nuevos. La estructura de este perfil se sustenta sobre cuatro decisiones claves: la elección de la dimensión, la combinación, la organización y la jerarquización de la red de los atributos de identidad, que compondrán el perfil estratégico.

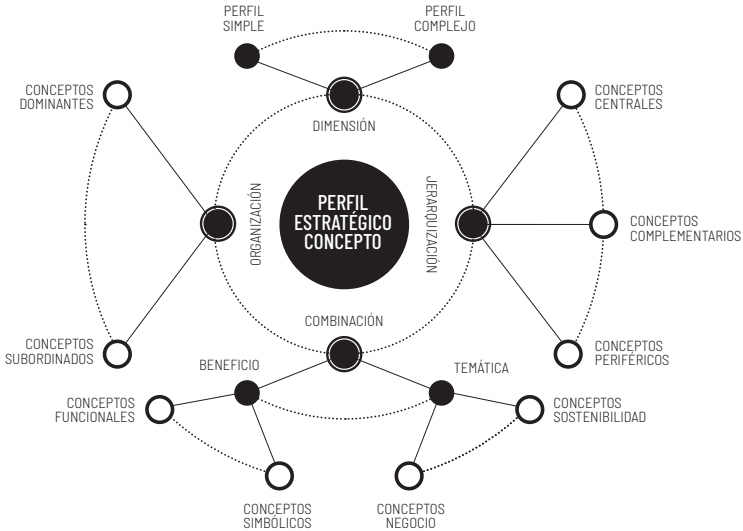
- ***Dimensión***: no existe una norma, fórmula o criterio general sobre la cantidad adecuada de atributos. La diversidad de opciones permitirá establecer distintos niveles de desarrollo del perfil estratégico, desde una red *simple* (compuesta por pocos atributos) hasta una red *compleja* (compuesta por muchos atributos).
- ***Combinación***: se tendrá que plantear el *mix* de los diferentes tipos de atributos (rasgos de personalidad o valores de gestión; económicos o sociales), el cual vendrá condicionado por el enfoque estratégico de identidad previamente establecido.
- ***Organización***: dependiendo de la cantidad de atributos, se podrá establecer su organización, a partir de la relación entre ellos (identificando los *dominantes* y *subordinados*).
- ***Jerarquización***: se deberá determinar la importancia de cada uno de ellos. Esto representa el grado de prioridad que se asigna a cada uno de los atributos en el perfil estratégico. Se podrán definir diversos grados de *Relevancia*, en función de una escala (desde "muy alta" hasta "muy baja") que permita realizar una cuantificación de su nivel. Así, se pueden reconocer tres niveles jerárquicos principales: los atributos *centrales* (de primer nivel de importancia, que conforman el núcleo básico fundamental de la identidad comunicativa), los atributos *complementarios* (de segundo nivel de importancia, que tienen un peso significativo y refuerzan y complementan a los centrales) y los atributos *periféricos* (de tercer nivel de importancia, que apoyan a los otros dos niveles y que tienen una menor o poca relevancia). Esta jerarquización en varios niveles puede darse en cualquier tipo de perfil estratégico, pero es más necesario en aquellos casos donde el perfil sea más complejo.

De este modo, quedará conformado el **perfil estratégico de la identidad**, compuesto por la red (simple o compleja) de atributos, categorizados por su tipología (rasgos de personalidad o valores de gestión; atributos económicos o sociales), organizados por su relación (dominantes o subordinados) y jerarquizados por su relevancia (centrales, complementarios y periféricos). La singularidad del perfil vendrá determinada por la elección de una combinación específica de todos estos aspectos.

## 2. Estrategia del Concepto Comunicativo

Establece las líneas maestras para definir el **perfil estratégico del concepto**, o sea, el conjunto de conceptos centrales subyacentes que

DIRCOMMAP 11.I
PERFIL
ESTRATÉGICO
DEL CONCEPTO




una marca quiere transmitir y compartir con sus públicos (véase capítulo 8.2). Representa los mensajes e ideas básicas que se quieren comunicar a los diferentes públicos. De este modo, es una decisión fundamental, ya que define qué comunicamos a los públicos, es decir, los argumentos o conceptos centrales que una marca quiere que los públicos recuerden y asocien con ella (Matilla, 2017; Krohling Kunsch, 2003; Capriotti, 2009).

El perfil estratégico debe ser valioso y relevante para los públicos. Explicita y concreta las decisiones establecidas en el enfoque estratégico del discurso y tendrá que estar subordinado y alineado con él (véase capítulo 11.5). Además, se tomará como referencia el Análisis del Concepto (véase capítulo 8.2), utilizando los indicadores relacionados con esa cuestión (véase capítulo 12.5).

Se deberá determinar si se mantiene y refuerza el perfil estratégico actual o si se establece uno nuevo, modificando total o parcialmente la estrategia vigente (si la hubiera). Se podrán confirmar los conceptos ya existentes, retocar algunos de ellos o seleccionar nuevos. La estructura de este perfil se determina por cuatro decisiones claves: la elección de la dimensión, la combinación, la organización y la jerarquización de la red de conceptos fundamentales que compondrán el perfil estratégico.

- ***Dimensión***: no hay una norma, fórmula o criterio general sobre la cantidad adecuada de conceptos centrales. La diversidad de opciones permitirá establecer distintos niveles de desarrollo del perfil estratégico, desde una red *simple* (compuesta por pocos conceptos centrales) hasta una red *compleja* (compuesta por muchos conceptos centrales).
- ***Combinación***: se tendrá que plantear el *mix* de las diversas tipologías de conceptos (funcionales o simbólicos, de negocio o sostenibilidad), el cual vendrá condicionado por el enfoque estratégico del discurso previamente establecido.
- ***Organización***: dependiendo de la cantidad de conceptos, se podrá establecer su organización, a partir de la relación entre ellos (reconociendo los *dominantes* y *subordinados*).
- ***Jerarquización***: se deberá determinar la importancia de cada uno de ellos. Esto representa el grado de prioridad que se asigna a los conceptos en el perfil estratégico. Se podrán expresar diversos grados de *Relevancia*, en función de una escala (desde "muy alta" hasta "muy baja") que permita realizar una cuantificación de su nivel. Así, se pueden reconocer tres niveles jerárquicos principales: los conceptos *centrales* (de primer nivel de importancia, que conforman el núcleo básico fundamental del concepto comunicativo), los conceptos *complementarios* (de segundo nivel de importancia, que tienen un peso significativo y refuerzan y complementan a los centrales) y los conceptos *periféricos* (de tercer nivel de importancia, que apoyan a los otros dos niveles y que tienen una menor o poca relevancia). Esta jerarquización en varios niveles puede darse en cualquier tipo de perfil estratégico, pero es más necesario en aquellos casos donde el perfil sea más complejo.



De esta manera, quedará conformado el **perfil estratégico del concepto**, compuesto por la red (simple o compleja) de conceptos, categorizados por su tipología (funcionales o simbólicos; de negocio o sostenibilidad), organizados por su relación (dominantes o subordina-

dos) y jerarquizados por su relevancia (centrales, complementarios y periféricos). La singularidad del perfil vendrá determinada por la elección de una combinación específica de todos estos aspectos.

### 3. Estrategia del Estilo Comunicativo

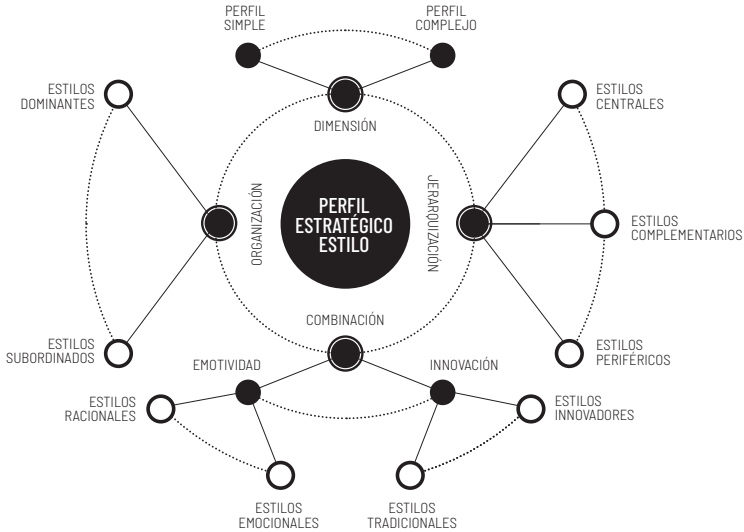
Establece las líneas maestras para definir el **perfil estratégico del estilo**, es decir, el conjunto de los estilos y tonos expresivos claves generales que una marca utiliza para transmitir y compartir sus conceptos con los públicos (véase capítulo 8.3). Es la forma de expresar las ideas y argumentos, lo cual lleva implícito su personalidad. Por ello, constituye una decisión muy importante, ya que define cómo comunicamos a los públicos, o sea, es la manera general en que una marca expresa sus conceptos e ideas y por la cual quiere ser reconocida por sus públicos (Capriotti, 2009).

El perfil estratégico debe ser valioso y relevante para los públicos. Explicita y concreta las decisiones establecidas en el enfoque estratégico del discurso y tendrá que estar subordinado y alineado con él (véase capítulo 11.5). Además, se tomará como referencia el Análisis del Estilo (véase capítulo 8.3), utilizando los indicadores relacionados con esa cuestión (véase capítulo 12.5).

Se deberá determinar si se mantiene y refuerza el perfil estratégico actual o si se establece uno nuevo, modificando total o parcialmente la estrategia vigente (si la hubiera). Se podrán confirmar los estilos ya existentes, acomodar algunos de ellos o definir nuevos. La estructura de este perfil se apoya en cuatro decisiones claves: la elección de la dimensión, la combinación, la organización y la jerarquización de la red de estilos claves que compondrán el perfil estratégico.

- ***Dimensión***: no existe una norma, fórmula o criterio general sobre la cantidad adecuada de tonos expresivos claves. La diversidad de opciones permitirá establecer distintos niveles de desarrollo del perfil estratégico, desde una red *simple* (compuesta por pocos estilos) hasta una red *compleja* (compuesta por muchos estilos).
- ***Combinación***: se tendrá que plantear el *mix* de las diversas tipologías de estilos (racional o emocional; tradicional o innovador), el cual vendrá condicionado por el enfoque estratégico del discurso previamente establecido.
- ***Organización***: dependiendo de la cantidad de estilos, se podrá establecer su organización, a partir de la relación entre ellos (distinguiendo entre *dominantes* y *subordinados*).

DIRCOMMAP 11.J
PERFIL
ESTRATÉGICO
DEL ESTILO




- ***Jerarquización***: se deberá determinar la importancia de cada uno de ellos. Esto representa el grado de prioridad que se asigna a cada uno de los estilos en el perfil estratégico. Se podrán expresar diversos grados de *Relevancia*, en función de una escala (desde "muy alta" hasta "muy baja") que permita realizar una cuantificación de su nivel. Así, se pueden reconocer tres niveles jerárquicos principales: los estilos *centrales* (de primer nivel de importancia, que conforman el núcleo básico fundamental del estilo comunicativo), los estilos *complementarios* (de segundo nivel de importancia, que tienen un peso significativo y refuerzan y complementan a los centrales) y los estilos *periféricos* (de tercer nivel de importancia, que apoyan a los otros dos niveles y que tienen una menor o poca relevancia). Esta jerarquización en varios niveles puede darse en cualquier tipo de perfil estratégico, pero es más necesario en aquellos casos donde el perfil sea más complejo.

De este modo, quedará conformado el **perfil estratégico del estilo**, compuesto por la red (simple o compleja) de estilos claves, categorizados por su tipología (racional o emocional; tradicional o innovador), organizados por su relación (dominantes o subordinados) y jerarquizados por su relevancia (centrales, complementarios y periféricos). La singularidad del perfil vendrá determinada por la elección de una combinación específica de todos estos aspectos.

### 4. Estrategia del Sistema Mediático

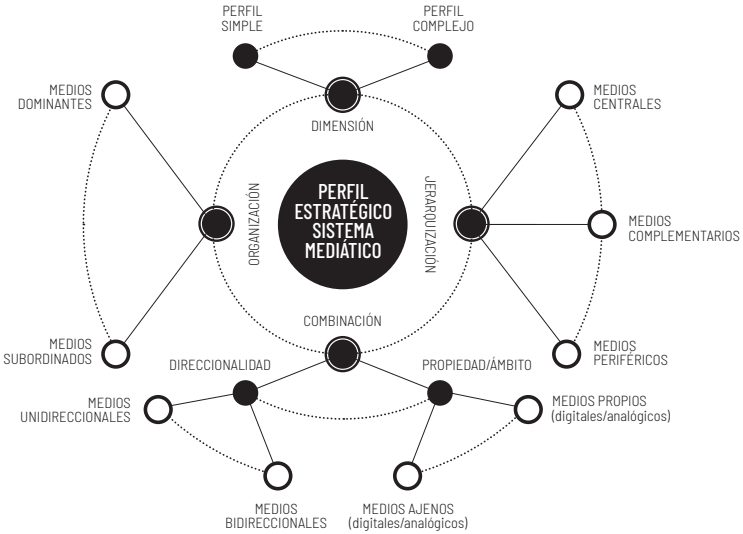
Establece las líneas maestras para definir el **perfil estratégico del sistema mediático**, o sea, la combinación adecuada de los principales tipos de medios que se utilizarán para comunicar los conceptos centrales de una marca y para interactuar con sus públicos (véase capítulo 8.4). Representa los instrumentos de contacto de una marca con sus diferentes públicos. De esta forma, constituye una decisión clave, ya que señala dónde comunicamos con los públicos, es decir, las grandes categorías de medios a través de los cuales una marca transmitirá sus ideas y realizará una mayor o menor interacción con los públicos.

El perfil estratégico debe ser valioso y relevante para los públicos. Explicita y concreta las decisiones establecidas en el enfoque estratégico de intercambio y tendrá que estar subordinado y alineado con él (véase capítulo 11.5). Además, se tomará como referencia el Análisis del Sistema Mediático (véase capítulo 8.4), utilizando los indicadores relativos a dicha cuestión (véase capítulo 12.5).

Se deberá determinar si se mantiene y refuerza el perfil estratégico actual o si se establece uno nuevo, modificando total o parcialmente la estrategia vigente (si la hubiera). Se podrán confirmar los tipos de medios ya existentes, cambiar algunos de ellos o seleccionar nuevos. La estructura de este perfil se sustenta sobre cuatro decisiones claves: la elección de la dimensión, la combinación, la organización y la jerarquización de la red de los tipos de medios que compondrán el perfil estratégico.

- ***Dimensión***: no existe una norma ni una fórmula o criterio general sobre la cantidad adecuada de los diversos tipos de medios. La diversidad de opciones permitirá establecer distintos niveles de desarrollo del perfil estratégico, desde una red *simple* (compuesta por muy pocos tipos de medios) hasta una red *compleja* (compuesta por una gran cantidad de tipos de medios).

DIRCOMMAP 11.K
PERFIL
ESTRATÉGICO
DEL SISTEMA
MEDIÁTICO




- ***Combinación***: se podrá plantear el *mix* de los tipos de medios mediante la asignación de diferentes porcentajes, proporciones o intensidad de aplicación o utilización que se hará de cada una de las categorías de medios establecidas. La elección de las diferentes tipologías de medios (unidireccionales y bidireccionales; propios y ajenos; digitales y analógicos) vendrá condicionada por el enfoque estratégico del intercambio previamente establecido.
- ***Organización***: dependiendo de la cantidad de tipos de medios, se podrá establecer su organización, a partir de la vinculación entre ellos (diferenciando entre *dominantes* y *subordinados).*
- ***Jerarquización***: se deberá determinar la importancia de cada uno de ellos. Esto representa el grado de prioridad que se asigna a cada una de las diferentes categorías de medios en el perfil

estratégico. Se podrán expresar diversos grados de *Relevancia*, en función de una escala (desde "muy alta" hasta "muy baja") que permita realizar una cuantificación de su nivel. Así, se pueden reconocer tres niveles jerárquicos principales: los tipos de medios *centrales* (de primer nivel de importancia, que conforman el núcleo básico fundamental del sistema mediático), los tipos de medios *complementarios* (de segundo nivel de importancia, que tienen un peso significativo y refuerzan y complementan a los centrales) y los tipos de medios *periféricos* (de tercer nivel de importancia, que apoyan a los otros dos niveles y que tienen una menor o poca relevancia). Esta jerarquización en varios niveles puede darse en cualquier tipo de perfil estratégico, pero es más necesario en aquellos casos donde el perfil sea más complejo.

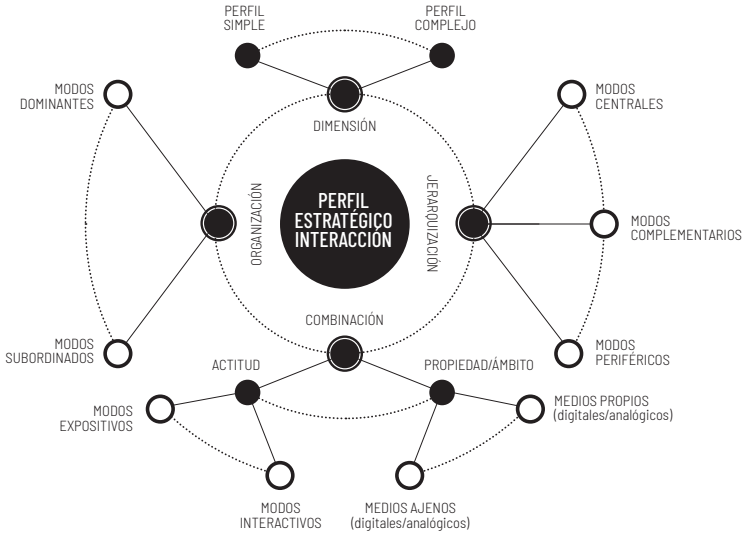
De este modo, quedará conformado el ***perfil estratégico del sistema mediático***, compuesto por la red (simple o compleja) de los principales tipos de medios, categorizados por su tipología (unidireccionales y bidireccionales; propios y ajenos; digitales o analógicos), organizados por su vinculación (dominantes o subordinados) y jerarquizados por su relevancia (centrales, complementarios y periféricos). La singularidad del perfil vendrá determinada por la elección de una combinación específica de todos estos aspectos.

### 5. Estrategia de la Interacción Comunicativa

Establece las líneas maestras para definir el **perfil estratégico de la interacción**, es decir, la combinación adecuada de los principales modos de interacción que modularán la utilización de los diversos canales del sistema mediático para el intercambio comunicativo (véase capítulo 8.5). Representa la forma de relacionarse de una marca con sus diferentes públicos. De esta manera, constituye una decisión clave, ya que define cómo interactuamos con los públicos, o sea, los principales enfoques o modos de interacción mediante los cuales se realizará el intercambio comunicativo entre una marca y los públicos (Matilla, 2017; Oliveira y Capriotti, 2019; Van Ruler y Vercic, 2005).

El perfil estratégico debe ser valioso y relevante para los públicos. Explicita y concreta las decisiones establecidas en el enfoque estratégico del intercambio y tendrá que estar subordinado y alineado con él (véase capítulo 11.5). Además, se tomará como referencia el Análisis de la Interacción Comunicativa (véase capítulo 8.5), utilizando los indicadores relacionados con la cuestión (véase capítulo 12.5).

DIRCOMMAP 11.L
PERFIL
ESTRATÉGICO
DE LA INTERACCIÓN




Se deberá determinar si se mantiene y refuerza el perfil estratégico actual o si se establece uno nuevo, modificando total o parcialmente la estrategia vigente (si la hubiera). Se podrán confirmar los modos de interacción ya existentes, ajustar algunos de ellos o elegir nuevos. La estructura de este perfil se realiza en función de cuatro decisiones claves: la elección de la dimensión, la combinación, la organización y la jerarquización de la red de modos de interacción en los diferentes tipos de medios que compondrán el perfil estratégico.

- ***Dimensión***: no hay una norma o criterio general sobre la cantidad adecuada de los modos de interacción en las diversas tipologías de medios. La diversidad de opciones permitirá establecer distintos niveles de desarrollo del perfil estratégico, desde una red *simple* (compuesta por muy pocas variaciones de modos de inte-

racción en los diferentes tipos de medios) hasta una red *compleja* (compuesta por una gran cantidad de variaciones de los modos de interacción en las diferentes categorías de medios).

- ***Combinación***: se podrá plantear el *mix* de los modos de interacción en las diferentes categorías de medios mediante la asignación de diferentes porcentajes, proporciones o intensidad de aplicación o utilización que se hará en cada uno de los tipos de medios establecidos. La elección de los modos de interacción (expositivos e interactivos) que se usarán en los diversos tipos de medios (propios y ajenos; digitales y analógicos) vendrá condicionada por el enfoque estratégico del intercambio previamente establecido.
- ***Organización***: dependiendo de los modos de interacción definidos para los diversos tipos de medios, se podrá establecer su organización, a partir de la vinculación entre ellos (identificando los *dominantes* y *subordinados*).
- ***Jerarquización***: se deberá determinar la importancia de cada uno de ellos en los diferentes tipos de medios. Esto representa el grado de prioridad que se asigna a los modos de interacción en cada tipología de medios en el perfil estratégico. Se podrán expresar diversos grados de *Relevancia*, en función de una escala (desde "muy alta" hasta "muy baja") que permita realizar una cuantificación de su nivel. Así, se pueden reconocer tres niveles jerárquicos principales: los modos de interacción *centrales* (de primer nivel de importancia, que conforman el núcleo básico fundamental de la interacción comunicativa), los modos de interacción *complementarios* (de segundo nivel de importancia, que tienen un peso significativo y refuerzan y complementan a los centrales) y los modos de interacción *periféricos* (de tercer nivel de importancia, que apoyan a los otros dos niveles, y que tienen una menor o poca relevancia). Esta jerarquización en varios niveles puede darse en cualquier perfil estratégico, pero es más necesario en aquellos casos donde el perfil sea más complejo.

De esta manera, quedará conformado el **perfil estratégico de la interacción**, compuesto por la red (simple o compleja) de los modos de interacción en los diferentes tipos de medios, categorizados por su tipología (expositivos e interactivos; en medios propios y ajenos; digitales o analógicos), organizados por su vinculación (dominantes o subordinados) y jerarquizados por su relevancia (centrales, complementarios y periféricos). La singularidad del perfil vendrá determinada por la elección de una combinación específica de todos estos aspectos.

# 12 Implementación Estratégica

DircomMAP

**DircomMAP 12**

La implementación es la última fase del proceso estratégico de comunicación. Es un aspecto clave de la gestión, ya que la Formulación Estratégica carece de valor si no se establecen las formas y condiciones para su adecuada implantación (Kaplan y Norton, 1997, 2001 y 2004; Johnson et al., 2010; Martínez y Milla, 2005; Johnson y Scholes, 1999; Garrido, 2007; Garrido Buj, 2003; Whittington, 2002; Steiner, 1979; David, 2013; Harrison y St John, 2002). En este sentido, Kaplan y Norton (1997, 2001 y 2004) ponen de manifiesto que muy pocas veces las estrategias formuladas son implementadas adecuadamente, y que muchos fracasos de la gestión están relacionados con esta problemática, por la poca vinculación de la estrategia con los programas de acción, como también por la falta de comunicación y de control de la actuación.

La **Implementación Estratégica** representa la planificación metódica y organizada de un conjunto de estructuras, procesos y sistemas de actuación comunicativa, mediante los cuales se implantarán las políticas y estrategias para alcanzar las metas y objetivos. Contribuye a organizar y desarrollar la Formulación Estratégica, estableciendo las pautas o líneas directrices para la definición de las estructuras de gestión, la determinación de los programas de acción, la configuración de los recursos, así como la selección de los sistemas de seguimiento y control (Garrido, 2007, 2009 y 2020; Kluyver, 2001; Menguzzato y Renau, 1995; Johnson et al., 2010; Martínez y Milla, 2005; Johnson y Scholes, 1999; Urra, 2018).

Está vinculada directamente con la acción de *planificación*, es decir, con los procesos de sistematización de la actuación que permitan el desarrollo de las decisiones establecidas (Garrido, 2010, 2013 y 2020; Menguzzato y Renau, 1995). De este modo, puede considerarse, en sí misma, como un proceso de planificación de la gestión comunicativa, que tendrá su continuidad y su aplicación directa en el día a día mediante la gestión táctica y operativa de comunicación, tanto en el diseño del plan anual como en el desarrollo de las campañas (véase capítulos 14 y 15).

## Tipos de acciones

Esta fase implica un conjunto de decisiones relacionadas con la planeación estratégica de la actuación comunicativa, que permita el adecuado desarrollo de las políticas y estrategias para alcanzar las metas y objetivos de comunicación, contribuyendo a los fines de la entidad. Así, se definirá la estructura organizativa, se diseñará la acción comunicativa, se realizará la asignación de recursos y se planteará el sistema de control estratégico.

- El establecimiento de la **Estructura Organizativa** se asocia con la definición y organización de los aspectos formales de la estructura de funcionamiento (Menguzzato y Renau, 1995; Johnson et al., 2010; Martínez y Milla, 2005; Johnson y Scholes, 1999). En la gestión de comunicación, esto se concreta en tres cuestiones claves: la existencia (o no) de un área de comunicación, la posición o ubicación de dicha área en el organigrama formal de la entidad, y su estructura interna para la delimitación, jerarquización y distribución de las responsabilidades y funciones.

- El diseño de la **Acción Comunicativa** hace referencia al planteamiento de la actuación de la marca mediante los diversos *programas estratégicos de acción* que concretarán y desarrollarán las políticas y estratégicas, tanto para una marca como para sus públicos estratégicos. El programa transversal para una marca se desagregará en los programas enfocados para cada uno de los públicos estratégicos, los cuales estarán integrados y coordinados para generar sinergias entre ellos (Van Riel y Fombrun, 2007). Cada programa estratégico de acción (para la marca y para los públicos estratégicos) conllevará un proceso de definición, descripción y priorización de los *proyectos de comunicación* que lo conforman.

- La determinación de los **Recursos de Gestión** está relacionada con la configuración de los recursos necesarios (financieros, humanos y técnicos) a medio y largo plazo para implementar adecuadamente las estructuras, procesos y sistemas planificados (Menguzzato y Renau, 1995; Johnson et al., 2010; Hax y Majluf, 1997; Johnson y Scholes, 1999). Se deberán considerar dos cuestiones principales: la forma en que se establecerá la asignación de recursos para el área de comunicación, y la manera en que se repartirán entre las secciones y proyectos dentro del departamento.

- La definición del **Sistema de Control Estratégico** se refiere al esquema integral, continuo y estructurado de medición y evaluación de la implantación de las políticas y estrategias, del progreso hacia los objetivos y de los cambios en el contexto, para orientar la toma de decisiones que contribuyan a alcanzar las metas y fines de la entidad (Kaplan y Norton, 1997, 2001 y 2004; Martínez y Milla, 2005). Esto permitirá establecer un conjunto estructurado de indicadores estratégicos que facilite la evaluación continuada de la gestión de comunicación, para proponer iniciativas preventivas (si se observan cambios en el contexto), plantear acciones correctoras (si se producen desviaciones en las estrategias y/o en los resultados) y diseñar nuevos objetivos y estrategias de comunicación.

## Aspectos claves

A la hora de planificar una adecuada Implementación Estratégica de comunicación se deberán tener en cuenta tres aspectos importantes: diferenciar la implementación estratégica de la ejecución táctica en la gestión de la comunicación, plantear la implementación como una planificación flexible que facilite la adaptación ante los posibles cambios que se tengan que realizar y, finalmente, desarrollar una planificación equilibrada, balanceando el análisis y la creatividad, que permita generar opciones o alternativas estratégicas que sean originales, anticipadas y pragmáticas.

- **Implementación estratégica y ejecución táctica**: la implantación estratégica no debe confundirse con la ejecución de las campañas, instrumentos, acciones y técnicas de comunicación, que son de tipo táctico. Se refiere, fundamentalmente, a la planificación de la actuación comunicativa, estableciendo las estructuras, los procesos y los sistemas necesarios para la adecuada implantación de las políticas y estrategias de comunicación que permitan alcanzar las metas y objetivos estratégicos. Esta implementación establecerá la línea de acción general que condicionará y guiará la gestión táctica y operativa (véase capítulo 15).

- **Implementación adaptativa**: la gestión de comunicación deberá establecer una planificación estratégica que marque la línea de actuación a medio y largo plazo, de forma estructurada y sistemática, pero a la vez flexible y adaptable a los cambios, puesto que conlleva estructuras, procesos y sistemas cuya directriz debe estar al día de forma permanente. En este sentido, implica una gran capacidad de adaptación o de reacción, que permita la alteración o modificación de la actuación en función de los cambios que se puedan producir (Lambin, 2003; Garrido, 2010 y 2013).

- **Implementación equilibrada**: se deberá combinar y sintetizar la sistematización con la creatividad (Garrido, 2010 y 2013). Es el *ying y yang* de la Implementación Estratégica. Por una parte, la ***planificación sistemática*** supone la definición de un patrón metódico y estructurado para desarrollar la actuación, permitiendo llevar a la práctica las formulaciones establecidas (Garrido, 2007, 2009, 2013 y 2020; Kluyver, 2001). Responde a la idea de una planificación sustentada en datos (Tench et al., 2017). Analiza los aspectos o actuaciones relevantes de forma detallada y los relaciona con los datos existentes, para validar información confiable (Garrido 2020; Capriotti, 2009). Facilita la planificación siguiendo

una línea o directriz de actuación con orientación a largo plazo, estableciendo relaciones con patrones de conocimientos y experiencias previas (Garrido, 2007, 2010 y 2020). Por otra parte, la ***planificación creativa*** implica un proceso innovador e intuitivo en la estructuración y sistematización de la actuación, para orientar la valoración y selección de alternativas, a la vez que posibilita generar opciones de acción distintivas (Garrido, 2007, 2009, 2013 y 2020; Kluyver, 2001). Responde a la idea de una planificación innovadora y se plantea como un proceso creativo de reorganización, adaptación y modificación para buscar nuevas soluciones y opciones, lo cual requiere de una creatividad orientada a encontrar respuestas, capturar ideas nuevas o diferenciales y abrir espacios para la toma de decisiones creativas (Garrido, 2007, 2009 y 2020). Así pues, una implantación equilibrada conlleva combinar y complementar ambas formas de planificación (sistemática y creativa). La Implementación Estratégica se deberá sustentar sobre una planificación de síntesis, generando un conjunto de opciones o alternativas innovadoras (*originales*, *anticipativas* y *pragmáticas*) (véase capítulo 11) para desarrollar de manera adecuada las políticas y estrategias de comunicación establecidas.

## Implementación Estratégica por niveles de gestión

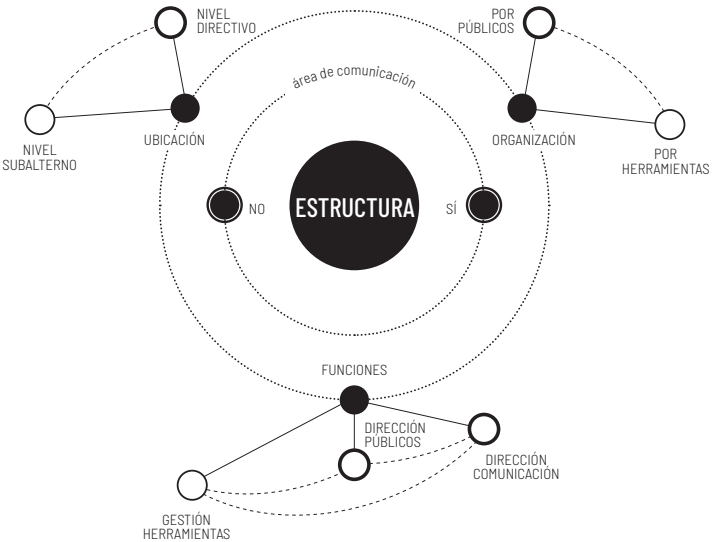
Esta etapa se desarrollará en cada uno de los niveles estratégicos de gestión de comunicación (por marcas y por públicos), adaptando las diversas estructuras, procesos y sistemas a la problemática de cada nivel (véase capítulo 6).

- En el nivel por ***marcas*** se deberá plantear la implementación estratégica (las estructuras, los programas, los recursos y el control) para las marcas como un todo (ya sea empresarial, institucional, territorial, sectorial, personal, etc.). Se realizará desde una visión global y transversal. Su elaboración corresponde al nivel de gestión estratégica superior (por parte del Dircom) y condicionará la implantación que se realice para los públicos.
- En el nivel por ***públicos*** se tendrá que establecer la implementación estratégica (las estructuras, los programas, los recursos y el control) para cada uno de los públicos de una marca. Se desarrollará desde una perspectiva focalizada para cada público concreto. Su preparación corresponde al nivel de gestión estratégica intermedia (por parte del responsable o equipo encargado de cada uno de los públicos) y estará subordinada a la implementación general establecida para la marca.

Si bien cada nivel de gestión de comunicación diseñará y desarrollará de forma particular la Implementación Estratégica, esta acción se tendrá que realizar de forma coordinada, facilitando un flujo continuo de información ascendente y descendente, que genere sinergia (complementariedad y refuerzo de información) entre todos los niveles de gestión. Esto facilitará la alineación de las diferentes actuaciones que se realicen, para alcanzar un mayor grado de efectividad.

Las decisiones que se tomen en cada uno de los niveles estratégicos de la gestión de comunicación (por marcas y por públicos) condicionarán y orientarán la implantación de las acciones tácticas y operativas de las diferentes campañas (véase capítulo 15).

# 12.01 Estructura Organizativa




En el ámbito del Management, la definición de la estructura organizativa es considerada como un tema central de la Implementación Estratégica. Esto es así porque las estrategias que se elijan condicionarán el tipo de estructura de la entidad; pero, a su vez, la estructura que se establezca influirá en la elección de las estrategias futuras (Menguzzato y Renau, 1995; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Whittington, 2002; Harrison y St John, 2002; Hax y Majluf, 1997). De este modo, la estructura organizativa del área de comunicación será clave para una correcta implantación de las políticas y estrategias, aunque también afectará a su futura selección.

La **Estructura Organizativa** se refiere a la determinación de la posición o ubicación del área de comunicación en el organigrama de la entidad y de su organización interna. También hace referencia a la delimitación,

jerarquización y distribución de las responsabilidades y funciones de comunicación. En este sentido, se vincula con cuatro aspectos fundamentales: la existencia (o no) de un área de comunicación, su ubicación o posición en el organigrama formal de la entidad, sus funciones y niveles jerárquicos, y su organización interna.

Las decisiones sobre la estructura se deberán adaptar en cada uno de los niveles estratégicos de gestión de comunicación (por marcas y por públicos), y determinarán las funciones y responsabilidades tácticas en las diversas campañas (véase capítulo 15).

## 1. Área de comunicación

La existencia (o no) de un área específica de comunicación es el punto de partida del análisis y definición de la estructura organizativa en la gestión comunicativa.

En muchas entidades no está formalizada como tal, sino que las tareas, funciones y responsabilidades de comunicación se reparten o comparten entre diferentes departamentos. En algunos casos, también se apoya en la contratación (puntual o estable) de expertos, asesores o agencias de comunicación. Así, las funciones de comunicación con los consumidores se suelen gestionar desde el área de Marketing, con los empleados se desarrolla desde Recursos Humanos, con los proveedores se hace desde el departamento de Compras, con los distribuidores se realiza desde el área de Ventas, etc. En estos casos, la falta de un área formal de comunicación denota poco interés y preocupación por la comunicación. Además de ello, en algunas ocasiones, la gestión de comunicación está distribuida entre diferentes pequeñas áreas o unidades de especialización (como publicidad, relaciones públicas, diseño gráfico, comunicación digital, etc.) en las que cada una desarrolla su propia acción, con poca interconexión entre ellas. Todo esto lleva a una fragmentación de la gestión comunicativa (Capriotti, 1992) y, sobre todo, demuestra el desconocimiento del impacto de su gestión integrada en el progreso y logro de los objetivos de negocio y de los fines generales de la entidad.

Por este motivo, es necesario que la actividad comunicativa se oriente hacia una perspectiva integradora, que permita una gestión coordinada, coherente y sinérgica bajo un único ***departamento o área de comunicación*** (Costa, 2001 y 2009; Tench et al., 2017; Van Riel y Fombrun, 2007; Capriotti, 1992 y 1999; Cornelissen, 2004). De este modo, la función general del área o departamento será gestionar toda la

comunicación de una marca con sus diferentes públicos. Esto implicará asumir responsabilidades de gestión estratégica (analizar, formular e implementar las estrategias de comunicación a medio y largo plazo, y asesorar a los altos directivos sobre los aspectos comunicativos que puedan afectar al logro de los objetivos y fines de la entidad) como también funciones de gestión táctica (analizar, formular e implementar planes anuales y campañas de comunicación con sus diferentes públicos, y apoyar a las diferentes áreas o departamentos de la entidad para aplicar aspectos de comunicación que contribuyan a desarrollar su actividad)(véase capítulo 3).

La primera evidencia (aunque sea mínima) de una gestión de comunicación de tipo estratégico o estructural es la existencia de un departamento o área específica. Sin embargo, esto no implica que la gestión sea estratégica o táctica. Para ello, será fundamental la posición que tenga dicha área de comunicación en el organigrama de la entidad.

## 2. Ubicación organizacional

Este aspecto hace referencia a la ubicación que podría tener el área de comunicación dentro del organigrama formal de una entidad. Es una cuestión clave, porque determinará la capacidad del departamento para desarrollar una gestión estratégica o táctica. Aunque se han planteado múltiples alternativas (Cornelissen, 2004), se pueden establecer dos posiciones generales principales del área de comunicación en la estructura organizativa de una entidad: el nivel directivo y el nivel subalterno.

- En el ***nivel directivo***, el área de comunicación estaría ubicada en un primer nivel jerárquico de la entidad, es decir, formar parte del equipo de alta dirección (Costa 2001 y 2009; Tench et al., 2017; Spell, 2021). En esta localización jerárquica, podría tener una posición de *staff* (como área de apoyo estratégico al equipo directivo) o de *línea* (como departamento funcional específico en un nivel similar a Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Producción, etc.). En ambos casos, esta situación es muy adecuada para poder desarrollar tanto su función estratégica como táctica. Esto es así porque está vinculada con todo el equipo de alta dirección y depende directamente del directivo o ejecutivo máximo de la entidad o de la unidad de negocio. Además, esta ubicación le otorga una visión panorámica y transversal de la entidad en su conjunto.

- En el ***nivel subalterno***, el área de comunicación podría estar ubicada en una segunda línea jerárquica (Spell, 2021). O sea, sería un nivel subalterno o mando intermedio, subordinado a alguna de las áreas funcionales (Marketing, Recursos Humanos, etc., dependiendo del tipo de actividades que se realicen). Esta posición es poco adecuada para asumir funciones estratégicas de comunicación, puesto que está orientada a desarrollar acciones tácticas. Las decisiones estratégicas serán tomadas por los equipos directivos superiores y el área de comunicación solamente actuará como ejecutor de las estrategias establecidas. Su labor de asesoramiento se limitará a cuestiones tácticas y técnicas relativas a la implementación y ejecución de las campañas y acciones de comunicación. Además, por su ubicación, tendrá una visión parcial de la entidad, muy orientada o enfocada al área funcional en la que se encuentre, lo cual limitará su capacidad para actuar con perspectiva global o transversal.

Por lo tanto, la posición formal del área de comunicación en la estructura organizativa general de la entidad condicionará de forma sustancial el enfoque estratégico o táctico de la gestión de comunicación.

### 3. Funciones y niveles jerárquicos

La amplitud y el tipo de funciones y responsabilidades dentro de un área de comunicación variarán en función de la complejidad de la entidad, de la existencia de secciones más o menos individualizadas de públicos o de macro-áreas que gestionen un conjunto de públicos o de técnicas de comunicación. Así, se podrían establecer tres tipos generales de funciones: dirección general, dirección de públicos y gestión de herramientas.

- Las funciones de ***dirección general de comunicación*** representan el nivel estratégico superior de responsabilidades en la estructura interna del departamento. Es la posición o figura generalista del Dircom (Costa, 2001 y 2009). Se correspondería con el rol de *Communication Manager* de nivel superior, establecido por los autores del ámbito de la Comunicación (Dozier, 1992; Dozier y Broom, 1995; Cornelissen, 2004; Tench et al., 2017). Asume la responsabilidad global sobre el plan estratégico de comunicación y sobre las decisiones estratégicas transversales de la gestión de comunicación para toda la marca. Diseña el plan anual general de comunicación. Es el nexo entre el área de comunicación y el equipo directivo de la entidad, asesorando y reportando al mismo. Interactúa con otras

áreas o departamentos de la entidad para lograr sinergias de comunicación. Coordina las Direcciones de Públicos específicas y realiza la supervisión y control general de la comunicación.

- Las funciones de ***dirección de públicos*** son el nivel estratégico intermedio de responsabilidades en la estructura interna del departamento. Son las posiciones o figuras de los especialistas relacionados con la gestión específica de cada público (responsable de comunicación con los empleados, de relación con medios, de relaciones con los inversores, etc.). Se corresponderían con el rol de *Communication Manager* de nivel intermedio, definido por los autores del campo de la Comunicación (Dozier, 1992; Dozier y Broom, 1995; Cornelissen, 2004; Tench et al., 2017). Tienen responsabilidad sobre el plan estratégico de comunicación con un público concreto, y sobre las decisiones estratégicas específicas de su gestión comunicativa. Diseñan el plan anual de comunicación con ese público. Puede actuar de nexo con otras áreas específicas de la entidad relacionadas con la gestión de su público (Recursos Humanos, Marketing, Inversores, etc.). Asesoran y reportan a la dirección general de comunicación sobre cuestiones relativas a su público. Interactúan con otras áreas de públicos para lograr sinergias de comunicación. Coordinan las secciones o encargados de las herramientas que deben desarrollar las campañas, acciones y técnicas vinculadas con su público específico (y/o a las agencias especializadas). Supervisan, controlan y evalúan toda la comunicación relativa a dicho público.

- Las funciones de ***gestión de herramientas*** implican el nivel táctico de responsabilidades en la estructura interna del departamento. Son las posiciones o figuras de técnicos especialistas, relacionados con la gestión específica de las diversas actividades, técnicas o instrumentos de comunicación (responsable de redes sociales, de eventos, de publicidad, de diseño gráfico, etc.). Se correspondería con el rol de *Communication Technician*, establecido por los autores del ámbito de la Comunicación (Dozier, 1992; Dozier y Broom, 1995; Cornelissen, 2004; Tench et al., 2017). Tienen responsabilidad sobre las campañas y técnicas específicas de comunicación, su operacionalización y ejecución. Diseñan las acciones concretas de comunicación para cada público. Reportan a las direcciones de públicos sobre las actividades realizadas. Asesoran a la dirección general de comunicación y a las direcciones de públicos sobre cuestiones relativas a su especialidad técnica. Interactúan con otras áreas técnicas para lograr sinergias de comu-

nicación. Coordinan y supervisan toda la planificación y ejecución de las campañas, acciones y técnicas de comunicación con los diferentes públicos.

### 4. Organización interna

Esta cuestión está referida a la organización interna del área de comunicación, ya sea a nivel formal y/o funcional. La estructura interna es muy importante, puesto que permite aprovechar los conocimientos y capacidades del equipo para llevar adelante las decisiones estratégicas establecidas. Y también influirá notablemente en el enfoque estratégico y táctico que pueda tener el departamento de comunicación.

Al hablar de estructura u organización interna del área de comunicación, no se refiere solamente a su división formal en posiciones, áreas o secciones (o cargos formales de personas), sino principalmente a la ***estructura organizativa de funcionamiento***, es decir, a la manera de organizar las diversas tareas, funciones y procesos de la gestión de la comunicación. Cada área de actividad podrá tener su propio espacio formal en el organigrama interno (con personas responsables o equipos a cargo de tal sección), o bien se podrán aglutinar varias áreas de actividad (con un único responsable o equipo de trabajo). De hecho, en muchas entidades, algunas personas gestionan varias áreas de actividad o incluso una sola persona gestiona toda la actividad comunicativa. Es decir, la estructura interna del área de comunicación debe verse como la organización estructural del funcionamiento del área y no como una simple red de cargos formales.

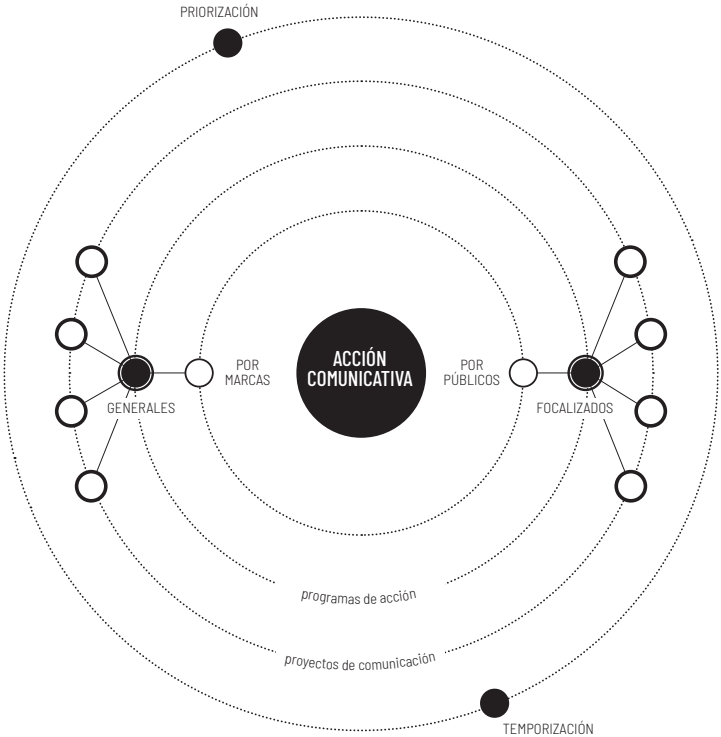
Tanto en el ámbito del Management (Johnson et al., 2010; Harrison y St John, 2002) como en campo de la Comunicación (Cornelissen, 2004) los autores reconocen múltiples tipologías de estructuras organizativas (funcionales, divisionales, matriciales, reticulares, etc.). Cada una de ellas responde a diversos grados de complejidad y tienen sus ventajas y desventajas. No hay un tipo de estructura más adecuado que otro (Harrison y St John, 2002). La estructura interna del área de comunicación estará condicionada por el grado de centralización de las decisiones, el nivel de personalización de la comunicación con los públicos y la posición del área en el organigrama general de la entidad. Más allá de las diversas tipologías concretas, se identifican dos grandes enfoques de la estructura interna para el área de comunicación: la estructura interna por públicos y por actividades. También puede haber una estructura híbrida. La elección de un determinado enfoque (ya sea formal como de funcionamiento) influirá en su orientación estratégica o táctica.

- ***Organización interna por públicos***: es una estructuración con perspectiva estratégica, en línea con los niveles estratégicos de la gestión de comunicación. Está enfocada en la gestión de la relación de una marca con sus públicos. Este tipo de estructura estará condicionada por la selección de los públicos estratégicos realizada en la fase de Formulación Estratégica (véase capítulo 11.2). Es adecuada para desarrollar una actuación personalizada con los públicos. Tiene mejor encaje en aquellas entidades donde el área de comunicación posee una posición de nivel directivo y donde se prioriza la gestión por públicos por encima de la realización de las actividades en sí mismas. El diseño y ejecución de campañas, técnicas o actividades de comunicación son las herramientas táctico-operativas para la comunicación con los públicos. De forma general, en este tipo de estructura interna podría haber tres grandes niveles jerárquicos claramente identificados: el primer nivel sería la *dirección general de comunicación*, la cual es responsable de la gestión de la comunicación global y transversal de la marca. El segundo nivel sería de la *dirección de públicos*, o sea, las áreas encargadas de la comunicación con cada uno de los públicos. Este nivel puede estar organizado en función de áreas de públicos individualizadas (con los empleados, con los clientes, con los periodistas, con los proveedores, con la comunidad, con los inversores, con el gobierno, etc.) o bien puede haber macro-áreas que engloben la gestión de la comunicación con varios públicos. Por debajo de estos niveles, tomando en consideración la dimensión, recursos y características del departamento, podría haber un tercer nivel jerárquico: sería el de la *gestión de herramientas*, es decir, las secciones que diseñarán y ejecutarán las diversas acciones y técnicas de comunicación (redes sociales, eventos, lobby, patrocinios, diseño gráfico, publicidad, etc.).
- ***Organización interna por herramientas***: es una estructuración con una perspectiva táctica, estableciendo una especialización técnica en función de los instrumentos de comunicación. Está orientada principalmente al diseño y ejecución de campañas, acciones o técnicas específicas de comunicación hacia los diferentes públicos. Es adecuada para realizar una acción poco personalizada con los públicos. Se centra mucho en la gestión de las herramientas de comunicación, mientras que la gestión específica por públicos pierde importancia. Tiene mejor aplicación en aquellas entidades donde el área de comunicación tiene una posición de nivel subalterno, que es dependiente de otras áreas funcionales. O bien

donde el área de comunicación prioriza la realización de actividades por encima de la gestión por públicos. De forma global, en este tipo de estructura interna podría haber solo dos niveles jerárquicos principales bien diferenciados: el primer nivel sería la *dirección general de comunicación*, responsable de la gestión de la comunicación global y transversal de la marca. El segundo nivel correspondería a la *gestión de herramientas*, es decir, las secciones encargadas de diseñar y ejecutar las diversas acciones y técnicas de comunicación (redes sociales, prensa, eventos, lobby, patrocinios, diseño gráfico, etc.).

- Finalmente, también se podría encontrar una ***estructura interna híbrida***, es decir, una combinación de las dos anteriores, en la cual habría algunas áreas establecidas por públicos y otras secciones definidas por herramientas. Este sistema es poco recomendable, porque pone en el mismo nivel a la gestión de los públicos con la realización de las técnicas de comunicación, dando relevancia a unas actividades en detrimento de algunos públicos. Esta estructura se suele utilizar en aquellas entidades que tienen claramente identificados unos públicos muy relevantes, a la vez que tienen reconocidas internamente algunas técnicas o actividades de comunicación que se consideran claves en el mercado o para el desarrollo de su actividad o negocio. De forma general, en este formato de organización interna, se reconocerían dos niveles jerárquicos: el primer nivel sería la *dirección general de comunicación*, mientras que el segundo nivel estaría conformado por algunas *direcciones de públicos* y varias secciones de *gestión de herramientas*, las cuales tendrían similar importancia y jerarquía en el departamento. Su enfoque estratégico o táctico dependerá de la mayor preponderancia o relevancia otorgada a las áreas técnicas o de públicos.

# 12.02 Acción Comunicativa




La **Acción Comunicativa** consiste en la planificación de la actuación, representando la concreción y formalización de los objetivos y estrategias en diversos programas y proyectos de medio y largo plazo, así como su organización temporal para hacer más eficiente su desarrollo (Urra, 2018). Es el núcleo central de la Implementación Estratégica (Hax y Majluf, 1997; Johnson y Scholes, 1999; Garrido, 2010, 2013 y 2020; Martinez y Milla, 2005; Menguzzato y Renau, 1995). Conlleva la determinación de los *programas de acción* de una marca, los cuales se concretarán mediante los diferentes *proyectos de comunicación*. Se tendrán que diseñar para cada uno de los niveles estratégicos de gestión de comunicación (por marcas y por públicos), y afectarán a la planificación y organización de las campañas (véase capítulo 15).

## 1. Programas de acción

Es la determinación, selección y planificación general de un conjunto organizado de proyectos o iniciativas de actuación comunicativa para la implantación de las políticas y estrategias, que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos. Es un instrumento indispensable de la gestión estratégica de comunicación. Se desarrollarán diversos programas de acción, tanto para la propia marca en general (programas generales) como para cada público estratégico (programas focalizados). De este modo, se dará la coexistencia de varios programas, los cuales tendrán que estar integrados y coordinados.

- Los ***programas de acción general*** son aquellos transversales y de alcance global de las marcas, para desarrollar y tangibilizar las políticas y estrategias, que permitan progresar y alcanzar las metas y objetivos de comunicación. Son responsabilidad del director de comunicación. Estos programas generales guiarán los programas focalizados para cada uno de los públicos estratégicos. Así, un *programa general* se podrá desagregar en varios *programas específicos* para los diferentes públicos.
- Los ***programas de acción focalizados*** se diseñarán para cada uno de los públicos estratégicos, los cuales concretarán el programa general de la marca. Estarán a cargo de los responsables de comunicación con cada público. Todos ellos deberán tener una alineación estratégica (Van Riel y Fombrun, 2007), o sea, tendrán autonomía y su propia organización, pero estarán coordinados, lo cual posibilitará alcanzar sinergias y apoyos que redunden en una mayor eficacia. Cada programa específico estará compuesto por un conjunto (amplio o reducido) de proyectos, los cuales se desarrollarán durante todo el período de tiempo planificado del programa. Así, cada *programa focalizado* se desagregará y concretará en diversos *proyectos de comunicación*.

## 2. Proyectos de comunicación

Un proyecto puede ser definido de múltiples maneras. Debido a la falta de coincidencia y a la dificultad para encontrar una idea o definición mayoritaria, aquí se establecerá una definición operativa que permita su diferenciación de otras expresiones utilizadas de forma similar, como el concepto de campaña, el cual se usará en otra parte de este libro (véase capítulo 15).

- Un ***proyecto*** de comunicación es una iniciativa o intención de acción general de medio o largo plazo, que define un marco de actuación global para alcanzar uno o varios aspectos de los objetivos estratégicos (Menguzzato y Renau, 1995; Garrido, 2010 y 2013; Johnson y Scholes, 1999; Urra, 2018; Xifra, 2005; Martínez y Milla, 2005). Es decir, serían las *unidades de acción estratégica* de un programa, que determinan el ámbito de actuación donde se aplicarán las estrategias de comunicación, a la vez que guían la elección de las campañas a nivel táctico.
- Una ***campaña*** de comunicación puede considerarse como una iniciativa singular específica de corto o muy corto plazo, compuesta por un conjunto de acciones, actividades, técnicas e instrumentos de comunicación, para alcanzar objetivos tácticos y operativos en uno o varios públicos (Xifra 2005; Matilla, 2017; Smith, 2005). O sea, serían *unidades de acción táctico-operativas*, por medio de las cuales se implantan y ejecutan los proyectos de comunicación (véase capítulo 15).

Se puede comprobar que la diferencia principal que se plantea aquí entre un *proyecto* y una *campaña* es que el primero tiene un enfoque estratégico mientras que la segunda tiene una orientación táctico-operativa. Difieren en el alcance temporal (medio y largo plazo contra corto o muy corto plazo) y en el grado de concreción de la actuación (guías y marcos de actuación contra actividades y técnicas concretas de comunicación). De este modo, los *proyectos* de comunicación (a nivel estratégico) se desagregarán y concretarán en diversas *campañas* específicas (a nivel táctico/operativo). Estos proyectos pueden ser enfocados (dirigidos a un público) o transversales (dirigido a varios públicos), los cuales deberán coordinarse y articularse para generar sinergias que favorezcan el logro de los objetivos establecidos.



Si bien los proyectos de comunicación son iniciativas generales que establecen unos marcos de actuación globales, en el momento de diseñarlos se tendrán que considerar varios aspectos que permitan definir su adecuado planteamiento, para que puedan funcionar como guía de acción.

- Se expresará claramente la intención de ***actuación o iniciativa*** general del proyecto (Hax y Majluf, 1997; Urra, 2018), mediante un descriptor preciso de la acción que se quiere llevar a cabo.
- Se indicarán los ***objetivos estratégicos*** de comunicación a los que responde el proyecto, con los cuales o tiene una vinculación direc-

ta, y a los que busca contribuir o alcanzar de forma parcial o total (Hax y Majluf, 1997; Garrido, 2010 y 2013; Urra, 2018; Martínez y Milla, 2005).

- Se establecerán los ***públicos estratégicos*** a los que se dirige, determinando si está enfocado a un solo público (o sus segmentos) o si es transversal a varios públicos (Urra, 2018).
- Se señalarán cuáles son los aspectos o partes de las ***estrategias de comunicación*** (de identidad, de concepto, de estilo, de sistema mediático y de interacción comunicativa) que se impulsarán y desarrollarán.
- Se expondrán los ***recursos*** requeridos y las ***estructuras*** necesarias para su adecuada implantación.
- Se fijará la ***duración*** del proyecto, que se llevará a cabo dentro del tiempo seleccionado para la actuación estratégica de comunicación (Martínez y Milla, 2005; Urra, 2018).
- Se incluirán los ***indicadores*** del desempeño y del impacto para el seguimiento de su desarrollo y para la medición y evaluación de sus progresos y resultados (Martínez y Milla, 2005).
- Finalmente, cada proyecto tendrá un ***responsable*** (ya sea una persona concreta o un equipo) que se encargará de impulsar y coordinar su implementación para alcanzar los objetivos establecidos (Urra, 2018), así como de aplicar las normativas y reglas que enmarcarán su desarrollo (Thompson y Strickland, 2003).

### 3. Priorización y temporización

Una cuestión importante de la planificación es la adecuada priorización y temporización de los programas de acción y de sus proyectos de comunicación. Conlleva diseñar el ***calendario general*** de implantación de los programas para la marca y para cada uno de los públicos estratégicos, así como de los diversos proyectos que los componen, dentro del tiempo establecido. La temporización estratégica impulsará una mejor gestión y coordinación, lo cual contribuirá a una mayor eficiencia, como también facilitará la obtención de sinergias para progresar hacia los objetivos marcados.

- Se deberá establecer la ***priorización***, tanto de los programas como de los proyectos (Garrido, 2010 y 2013; Martínez y Milla, 2005; Menguzzato y Renau, 1995). Esto permitirá determinar los que son claves, es decir, aquellos que serán críticos para el progreso o el logro

de los objetivos. Para eso, se podrán plantear diversos criterios o aspectos de priorización (Martínez y Milla, 2005): uno de ellos sería la *relevancia* o importancia para alcanzar los objetivos previstos (considerando sus beneficios, el impacto o efecto esperado, las consecuencias de no implementarlo, las posibles alternativas, etc.). También se deberá valorar la *urgencia*, es decir, la necesidad de implantar los programas y proyectos de forma más o menos inmediata. Esta priorización condicionará e influirá en su temporización, a la vez que orientará la determinación de los recursos necesarios para su ejecución.

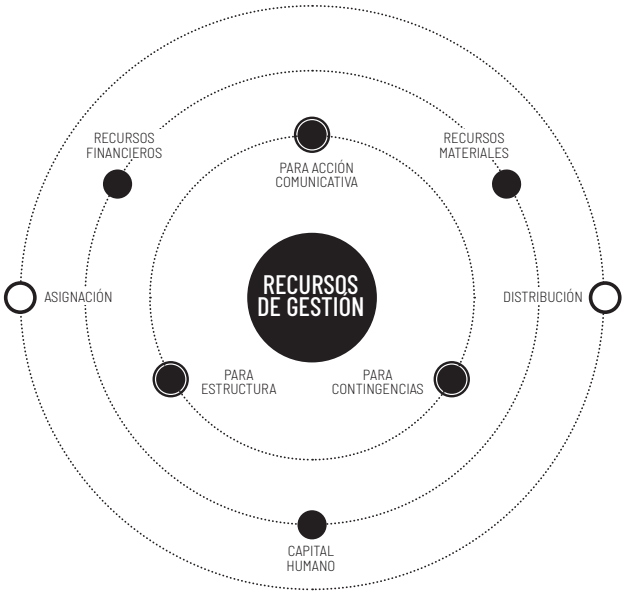
- Se definirá la ***temporización*** de los programas y de los proyectos, es decir, su adecuada distribución en el tiempo. En el ámbito del Management (Menguzzato y Renau, 1995; Johnson y Scholes, 1999; Urra, 2018) es uno de los aspectos que mayoritariamente se toman en consideración en la fase de implementación del proceso estratégico. En el campo de la Comunicación, la mayor parte de los autores tratan la cuestión en los modelos de planificación (véase Matilla, 2008 y 2017), aunque este proceso suele estar desarrollado como un calendario de distribución y ordenación de las acciones, actividades, técnicas o instrumentos dentro de las campañas de comunicación. Es decir, se plantea principalmente desde una perspectiva táctico-operativa (véase capítulo 15). Si bien un calendario operativo es importante y necesario, los programas y proyectos de la Implementación Estratégica requieren una temporización de carácter global y de medio/largo plazo.

La temporización estratégica de comunicación debe alinearse con la temporización general de la entidad. Esto permitirá plantear el calendario general de implementación, definiendo un esquema que especifique la distribución de toda la acción comunicativa en una línea de tiempo de medio y largo plazo (Urra, 2018). Esta temporización plurianual tendrá que organizarse y repartirse entre los diversos años que comprenda el plan estratégico, para facilitar la ejecución de la gestión de comunicación mediante los planes anuales (véase capítulo 14). Además, ayudará al establecimiento de etapas claves (anuales y/o plurianuales), que contribuyen a definir períodos concretos de mayor relevancia en la gestión comunicativa.

Este proceso implica la secuenciación y concatenación de la actuación comunicativa en el período planificado de medio/largo plazo, es decir, su distribución, ordenación y coordinación temporal, ya sea por su prioridad (por la importancia asignada) o por su precedencia (por-

que algunos se ejecutarán antes que otros). De esta manera, cada uno de los programas de acción (y sus proyectos de comunicación) tendrá una adecuada temporización de implantación, con un inicio y un final bien definidos (Urra, 2018).

# 12.03 Recursos de Gestión




Se refiere a la **configuración de los recursos** necesarios a medio y largo plazo para poder desplegar adecuadamente la estructura organizativa y la acción comunicativa, que permita desarrollar las políticas y estrategias de comunicación para alcanzar las metas y objetivos estratégicos. Esta etapa implica la identificación, la previsión, la priorización y la asignación de los requerimientos de recursos (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Hax y Majluf, 1997; Menguzzato y Renau, 1995).

No debe confundirse la configuración de recursos con la asignación presupuestaria anual. La primera hace referencia a las pautas y proyecciones generales a medio y largo plazo que establecen las necesidades para la implementación de las políticas y estrategias. Es el sistema general de identificación, previsión, priorización y asignación

de los recursos (Hax y Majluf, 1997; Menguzzato y Renau, 1995; Selmer, 2002). La segunda pretende llegar a la determinación del presupuesto concreto a corto plazo (anual o período inferior) para el desarrollo de las campañas, acciones o técnicas de comunicación dentro del período de tiempo que requiera su ejecución. Es la operativización de la configuración de recursos (Johnson et al., 2010; Selmer, 2002) mediante la asignación de cantidades monetarias para los diferentes aspectos del plan anual (véase capítulo 14).

Se pueden identificar tres tipos generales de recursos: financieros, materiales y humanos (David, 2013; Garrido Buj, 2003). Sin embargo, los dos últimos (capital humano y recursos materiales) pueden traducirse también en términos económicos, y por ello están directamente vinculados con los recursos financieros, puesto que estos últimos determinarán las posibilidades reales de contratación de personas y de obtención de elementos físicos y tecnológicos. Así, al hablar de la configuración de recursos se está haciendo referencia a la identificación, previsión, priorización y asignación de los recursos financieros necesarios para implantar las estructuras diseñadas, contratar y/o formar al capital humano, obtener los elementos físicos y tecnológicos y desarrollar la acción comunicativa.

Los recursos para el área de comunicación deberán cubrir todos los aspectos de la gestión comunicativa. Se pueden reconocer tres ámbitos principales: para la estructura organizativa, para la acción comunicativa y para las contingencias (Grunig y Hunt, 1984; Selmer, 2002; Johnson y Scholes, 1999). Estos ámbitos pueden plantearse por separado o de forma integrada.

- Los ***recursos para la Estructura Organizativa*** son aquellos dirigidos a establecer, consolidar y hacer funcionar las estructuras de comunicación que se hayan definido. Están destinados a todos los aspectos estructurales de la gestión.
- Los ***recursos para la Acción Comunicativa*** son los dirigidos a la implantación y desarrollo de los planes, programas, campañas y acciones de comunicación diseñados. Cubren todos los aspectos funcionales necesarios para la adecuada ejecución de la actividad.
- Los ***recursos para contingencias*** son para afrontar cambios, reajustes e imprevistos. Permiten afrontar la ejecución de alternativas en caso de desviaciones, falta de adecuación o de progreso hacia los objetivos. Estos recursos pueden establecerse como una opción diferente o pueden estar incluidos en los dos anteriores.

Dentro de las cuestiones relacionadas con la configuración de los recursos para la gestión de comunicación, hay dos aspectos principales a considerar: la forma en que se obtendrán los recursos para el área de comunicación (la *asignación* de los recursos) y la manera en que se repartirán los recursos entre las diferentes secciones del departamento, los programas de acción y los proyectos de comunicación (la *distribución* de los recursos).

La configuración de los recursos se tendrá que realizar para cada uno de los niveles estratégicos de la gestión comunicativa (por marcas y por públicos), considerando las características propias que tiene cada nivel. Ello implicará un importante proceso de negociación con los equipos directivos de la entidad (para la obtención de recursos) y con los equipos del propio departamento (para el reparto de los recursos). Las decisiones que se tomen en los niveles estratégicos condicionarán los recursos que se asignarán para la planificación y la organización de las campañas, actividades y técnicas de comunicación (véase capítulo 15).

## 1. Asignación de recursos

Un aspecto importante de la configuración de los recursos es el establecimiento del *sistema de financiación* del área de comunicación, es decir, la determinación del método para la asignación de recursos en la gestión comunicativa.

Un punto de partida clave es la concepción que se tiene de la gestión de comunicación: como un gasto o una inversión. La primera supone una perspectiva táctico-operativa de corto plazo de la acción comunicativa, como un gasto particular que se realiza para alcanzar un objetivo concreto en un programa o campaña de comunicación. La segunda implica una visión estratégica de largo plazo, por la cual la comunicación tendrá unos efectos acumulativos más allá del período de tiempo establecido para la actuación comunicativa. Es decir, la comunicación no solo tendría un impacto puntual sino también (y fundamentalmente) un rédito acumulativo, lo cual permitiría que su amortización no se restringiera a un período concreto, sino a través de varios años. Por ello, es conveniente pensar la posibilidad de plantear una parte de los recursos de comunicación como una inversión en intangibles (una inversión en reconocimiento, recuerdo, reputación, vinculación y actuación) amortizable a largo plazo y otra como gasto computable a corto plazo (la difusión de actividades específicas, etc.).

Además de ello, otro aspecto de relevancia es el sistema o método de asignación de los recursos para el área de comunicación. En este sentido, se pueden destacar dos grandes modelos, dependiendo del grado de centralización de la toma de decisiones sobre los recursos (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Hax y Majluf, 1997; Menguzzato y Renau, 1995; Selmer, 2002; Lambin, 2003; Grunig y Hunt, 1984): centralizado y descentralizado.



En el modelo **centralizado** (Selmer, 2002) se establecen *de arriba hacia abajo*. Desde la dirección general de la entidad se asignan los recursos para el área de comunicación, a partir de diversos criterios previamente definidos (que pueden ser económicos o políticos, arbitrarios o razonados, etc.) y el equipo de comunicación ajusta su gestión a los recursos otorgados. Es un sistema de asignación impuesto, en el cual la posibilidad de negociación es limitada por las condiciones establecidas de inicio. Tiene la ventaja de establecer unos límites claros y concretos de la actuación, pero restringe la innovación y el aprovechamiento de oportunidades.



En el modelo **descentralizado** (Selmer, 2002) se determinan los recursos *de abajo hacia arriba*. Desde el área de comunicación se definen los recursos necesarios para la adecuada implementación de la gestión comunicativa y se somete la propuesta a la revisión y aprobación por parte de la dirección general. Es un sistema de asignación propuesto, en el que la negociación entre los diferentes niveles es esencial para lograr el ajuste de los recursos disponibles a las opciones elegidas. Tiene la ventaja de establecer los requerimientos mínimos necesarios para llevar adelante una acción comunicativa eficaz, pero puede generar problemas de disparidad de criterios a la hora de valorar la importancia o las necesidades de la gestión comunicativa.

Sin embargo, en la realidad no suelen existir los procesos totalmente centralizados o descentralizados, sino que, por lo general, son sistemas ***mixtos*** o ***combinados***, en los cuales se busca conciliar algunos aspectos de ambos modelos (Selmer, 2002). Así, el proceso puede estar más orientado hacia la *centralización*, donde la asignación de recursos puede comenzar desde arriba (mediante una primera asignación) para luego generar una negociación entre los diversos niveles de gestión. O puede estar más enfocado hacia la *descentralización*, en el cual el proceso se inicia desde abajo (con una propuesta inicial desde las áreas de trabajo), pero en el cual se van dando múltiples interacciones entre los diferentes niveles para establecer los recursos del área de comunicación.

Dentro del modelo **centralizado**, se pueden reconocer cuatro métodos generales: la asignación por resultados, por histórico, por comparación y por descarte. Pueden estar combinados entre ellos, para generar un sistema mixto o híbrido.

- La ***asignación por resultados*** consiste en establecer un porcentaje (fijo o variable) sobre los resultados económicos y/o financieros de la entidad obtenidos en un período previo (resultados pasados), o sobre aquellos a lograr durante un período futuro (resultados previstos o estimados). Este método asocia de forma directa la acción comunicativa con los resultados generales de la entidad, haciendo evolucionar la asignación de recursos de comunicación en función de los resultados (pasados o futuros), ya sea de las ventas o de los ingresos. Sin embargo, no contempla (o solo tiene en cuenta parcialmente) los propios objetivos y estrategias de comunicación.
- La ***asignación por histórico*** se refiere a determinar los recursos mediante una actualización (normalmente un porcentaje, en función de múltiples variables posibles) de los recursos del año anterior (o de un promedio de los últimos años), independientemente de los resultados o de las proyecciones futuras que se realicen. No es un método muy recomendable, porque si bien permite una cierta estabilidad en su delimitación, adolece de la capacidad para ajustarse a nuevas situaciones o necesidades específicas de comunicación.
- La ***asignación por comparación*** se sustenta en destinar a la comunicación un volumen de recursos en función de lo que destinan algunos de los competidores estratégicos (de forma estimada). Así, si se desea mantener la situación actual, se asigna un porcentaje similar a lo invertido por los competidores, mientras que si se desea una estrategia agresiva se destinará un porcentaje superior. Este método no es recomendable, ya que no contempla las características particulares de los competidores ni tampoco se tienen en consideración los propios objetivos y estrategias de comunicación.
- La ***asignación por descarte*** hace referencia a destinar a comunicación *lo que queda*, luego de decidir la asignación de recursos a las diferentes áreas relevantes de la entidad (para producción, recursos humanos, administración, marketing, etc.). Este método no es recomendable, ya que infravalora la importancia de la comunicación y la establece como una acción marginal y alternativa.

Dentro del modelo **descentralizado**, el método más habitual es la asignación por objetivos, aunque este sistema también puede combinarse con alguno de los métodos señalados previamente (principalmente con aquellos de asignación por resultados o por histórico).

- La ***asignación por objetivos*** es el sistema más recomendable. Consiste en vincular los recursos de comunicación con los objetivos y las estrategias. Es decir, se establece la configuración de los recursos a partir de las necesidades de comunicación. Los equipos identifican y hacen una previsión de los recursos, todo ello dentro de los límites lógicos apropiados. Estas previsiones se presentan y se negocian con los equipos directivos para adecuar los requerimientos y oportunidades del área de comunicación con la disponibilidad de recursos en su conjunto (la congruencia con los recursos existentes).

Si bien la asignación por objetivos es el modelo más recomendable, no existe un sistema que sea totalmente fiable y eficaz para la gestión de comunicación. Para ayudar a desarrollar una mejor optimización en la configuración de recursos, se puede realizar un seguimiento o investigación de carácter histórico (Selmer, 2002), que permita valorar los resultados obtenidos sobre objetivos anteriores, así como también analizar la eficacia de programas y planes previamente implementados. También se puede aplicar el *sistema de base cero* (Johnson y Scholes, 1999; Selmer, 2002; Grunig y Hunt, 1984), que implica no tomar ninguna referencia previa o histórica, y desarrollar la configuración de recursos de forma totalmente nueva, comenzando desde cero.

## 2. Distribución de recursos

A partir de la asignación de los recursos para el área de comunicación, se planteará su reparto a nivel interno, es decir, la distribución entre las diferentes secciones o equipos y entre los diversos programas de acción. Para establecer esa distribución de los recursos en el departamento se tomarán en consideración un conjunto de aspectos: la identificación, la congruencia, la priorización y la asignación.

- La ***identificación*** se refiere al reconocimiento y previsión de los recursos necesarios para el desarrollo de la estructura organizativa y para la ejecución de los programas, campañas y acciones de comunicación. Implica definir el esfuerzo a realizar, estableciendo los diversos requerimientos de recursos (costes directos e indirectos, costes fijos y variables, etc.) para implementar la gestión comunicativa.

- La ***congruencia*** consiste en adecuar o adaptar la necesidad de recursos (la configuración ideal) con aquellos existentes o disponibles para el área de comunicación. Y también que sean coherentes en relación con otros programas, campañas y acciones. Ello conlleva un proceso de negociación entre las diferentes áreas y niveles dentro del departamento, para ajustar o reconfigurar los recursos necesarios y hacerlos realistas, coherentes y asumibles.
- La ***priorización*** parte de la premisa de que los recursos de comunicación son siempre escasos y por ello se priorizará su asignación. Se valorará el esfuerzo (los recursos requeridos) en relación con el impacto previsto, ya sea mediante un análisis coste/beneficio, análisis de valor esperado, etc. (Johnson y Scholes, 1999; Martínez y Milla, 2005; Grunig y Hunt, 1984). Esto permitirá identificar aquellas secciones, equipos y programas que sean claves para el progreso y logro de los objetivos estratégicos.
- La ***determinación*** hace referencia a la asignación y reparto estimado, provisional y condicional, de los recursos correspondientes para la estructura organizativa y para la acción comunicativa a medio y largo plazo. Esta asignación se concretará de forma efectiva en el presupuesto del plan anual y en los presupuestos específicos para las diferentes campañas, actividades y técnicas de comunicación (véase capítulos 14 y 15).

### 3. Configuración del capital humano

Una cuestión clave a considerar es la determinación de las personas y equipos vinculados con el área de comunicación, puesto que serán los que desarrollarán todo el proceso estratégico y táctico de la gestión comunicativa.

La configuración del capital humano vendrá condicionada por las decisiones relativas a la definición del personal requerido para la estructura organizativa (el *capital interno*), así como la necesidad de apoyo externo (el *capital de agencias*). En este sentido, será clave el establecimiento de qué aspectos de la gestión comunicativa se desarrollarán internamente (mediante el personal propio) y cuáles se externalizarán (por medio de agencias y asesores). Y, por otra parte, qué tipo de combinación de capital humano (de personal interno y de agencias externas) se adoptará para las diferentes áreas de públicos y/o para las actividades técnicas. Todo ello vendrá supeditado por la estructura organizativa elegida, por la acción comunicativa diseñada y por los recursos financieros disponibles para el área de comunicación.

En relación con la configuración del **capital interno**, se tendrán en cuenta dos aspectos principales: la definición del personal necesario y la selección de los perfiles.

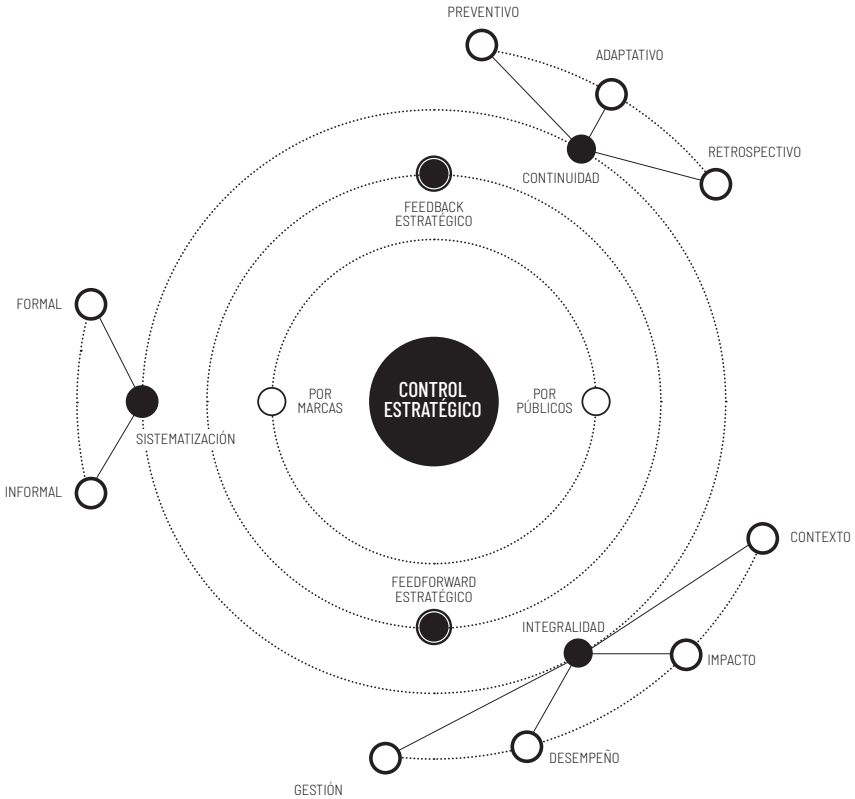
- La ***definición del personal*** se refiere a determinar los requerimientos de profesionales para implantar la estructura organizativa que se haya establecido. Implica definir las personas que se necesitarán contratar, promocionar y/o capacitar para que asuman las responsabilidades y desarrollen las funciones asignadas en la estructura interna del área de comunicación.
- La ***selección de los perfiles*** hace referencia a establecer las características que deberán tener las personas que se elijan. Conlleva determinar el perfil profesional (los conocimientos, las competencias y las habilidades necesarias para el área de comunicación) como también definir el perfil personal (los principios y valores personales que deben tener quienes son parte del área de comunicación).

En cuanto a la configuración del **capital de agencias**, se tendrán presentes dos aspectos: la definición y la selección de las agencias.

- La ***definición de las agencias*** implica determinar qué secciones o equipos dentro del área de comunicación necesitan apoyo externo, y qué tipo de funciones desarrollarán las agencias que se elijan, ya sea asesoramiento estratégico en las diferentes fases del proceso estratégico y/o apoyo táctico y operativo en la implementación y ejecución de las campañas, acciones o técnicas de comunicación. Estas dos cuestiones permitirán establecer el tipo y el perfil de agencia o asesoramiento externo requerido, ya sean especializadas por públicos (relación con medios, comunicación interna, etc.) o especializadas por técnicas (agencias de publicidad, redes sociales, etc.).
- La ***selección de las agencias*** se refiere a la definición de los criterios claves para la elección de las agencias que colaborarán con el área de comunicación. Si bien hay muchos aspectos que se pueden considerar en este proceso de selección (la creatividad, los costes, la experiencia, la disponibilidad de herramientas, etc.), la clave esencial a la hora de contratar una agencia o asesor externo es su capacidad para aportar *valor diferencial* al área de comunicación. En este sentido, se plantean tres criterios principales para determinar la aportación de valor de una agencia o asesor externo de comunicación: el *conocimiento* (la agencia debe poder ha-

cer aquello que el propio departamento no pueda realizar por sí mismo), la *especialización* (la agencia debe hacer muy bien aquello que el propio departamento no pueda realizar en condiciones adecuadas) y la *diferenciación* (la agencia debe hacer algo que otras agencias no puedan hacer o debe hacerlo mejor).

# 12.04 Control Estratégico




El **Control Estratégico** es un paso fundamental de la Implementación Estratégica, puesto que representa el momento de establecer los criterios para la monitorización, medición y evaluación del desempeño realizado (si las estrategias se van desarrollando adecuadamente) y de los resultados obtenidos (si los objetivos estratégicos se van cumpliendo según lo establecido) durante el proceso estratégico (Menguzzato y Renau, 1995; Johnson y Scholes, 1999; Urra, 2018; Hofer y Schendel, 1978; Kaplan y Norton, 1997 y 2001; Bisbe, 2008). Ello permitirá tangibilizar y demostrar la creación de valor y la contribución de la gestión de comunicación a los fines y propósitos globales de la entidad (Marca, 2017; Libaert, 2005; Cuenca, 2017; Matilla, 2017).

Los sistemas de control han evolucionado de forma notable desde mediados del siglo XX. Durante mucho tiempo, en el ámbito del Management,

el control estuvo vinculado a los aspectos puramente financieros, pero en las últimas décadas los sistemas de control estratégico se han ampliado a todas las áreas y actividades de la entidad, adoptando una perspectiva integral (Bisbe, 2008; Kaplan y Norton, 1997 y 2001). En el campo de la Comunicación, existe una amplia y variada literatura académica y profesional sobre la medición y evaluación de la comunicación (véase Marca, 2017; Cuenca, 2017; Alvarez Nobell, 2011; Armendáriz, 2010; Castillo y Alvarez Nobell, 2015). Desde los años 1950 y 1960 se habla de su importancia (Marston, 1963; Cutlip y Center, 1952) y la mayor parte de los modelos de planificación de comunicación incluyen una etapa final de evaluación (véase Cuenca, 2017; Castillo y Alvarez Nobell, 2015; Marca, 2017; Matilla, 2017). Aún así, en el ámbito profesional todavía no es una práctica claramente consolidada, aunque va mejorando y se va incrementando con el paso del tiempo (Lindenmann, 2006; Macnamara, 2014; Matilla, 2017).

Muchos autores, asociaciones y proyectos (véase AMEC, 2021; DGPR, 2011; Broom y Dozier, 1990; Buhmann et al., 2019; Lindenmann, 2003 y 2006; Macnamara, 2014; Buhmann y Likely, 2018; Marca, 2017; Cuenca, 2017; Castillo y Alvarez Nobell, 2015) han realizado importantes esfuerzos para identificar los aspectos a analizar, sistematizar procesos y procedimientos, unificar criterios y establecer estándares en la medición y evaluación de la gestión de comunicación. Sin embargo, hay una cierta confusión en muchas propuestas, ya que se mezclan aspectos que deberían estar claramente diferenciados. Ello hace muy compleja su comprensión y asimilación, pero, sobre todo, dificulta la interpretación y la utilización de los resultados para la toma de decisiones estratégicas. Además, no se diferencia la medición y evaluación de tipo táctico-operativo (el control de las actividades, técnicas o instrumentos en el corto y muy corto plazo) de la medición y evaluación estratégica (el control del desempeño y de los resultados de la gestión de comunicación en el medio y largo plazo). Así, se hace necesario simplificar y estructurar los diversos aspectos claves del control estratégico de comunicación, que facilite la medición y la evaluación a medio y largo plazo, para demostrar su contribución al logro de los fines de la entidad.

## 1. Conceptualización

El **Control Estratégico** en la gestión de comunicación se refiere al sistema estructurado, integral y continuo de medición y evaluación de la implantación de las políticas y estrategias (el desempeño comunicativo), del progreso hacia los objetivos estratégicos (el impacto co-

municativo) y de los cambios en el contexto (que puedan afectar a la comunicación y a la entidad), para orientar y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Responde a una idea globalizadora y sistematizadora de la monitorización de la comunicación (antes, durante y después), para establecer un conjunto estructurado de indicadores estratégicos que permita la evaluación continua de la gestión comunicativa, para proponer iniciativas preventivas, plantear acciones correctoras y diseñar nuevos objetivos y estrategias. Implica un seguimiento permanente y en paralelo al proceso de implantación de la estrategia, para su supervisión y ajuste ante los posibles cambios. Así, el Control Estratégico tiene tres características esenciales que definen el enfoque de la medición y evaluación de toda la gestión comunicativa: *sistematización*, *integralidad* y *continuidad*.

Este control está orientado a la toma de decisiones. La realización de una monitorización y evaluación sistemática está enfocada a la acción, no solo para ajustar la actuación comunicativa, sino también para adecuar los objetivos, los públicos y las estrategias. De esta manera, a partir del control se podrá establecer un ***feedback estratégico***, que permitirá realizar los ajustes y correcciones necesarias (en caso de desviaciones sobre lo planificado), así como un ***feedforward estratégico***, que facilitará la formulación de nuevos objetivos y estrategias (Menguzzato y Renau, 1995; Johnson y Scholes, 1999; Urra, 2018; Hofer y Schendel, 1979; Kaplan y Norton, 1997 y 2001).

En la dinámica cíclica del proceso estratégico de tres etapas (Análisis, Formulación e Implementación), las investigaciones y los indicadores planteados en el Control Estratégico están íntimamente ligados con los diferentes estudios del Análisis Estratégico. De esta manera, los ***indicadores estratégicos de comunicación*** deben considerarse, al mismo tiempo, instrumentos del Análisis Estratégico y del Control Estratégico, ya que toda la investigación *evaluativa* del desempeño y de los resultados (control) representa, en sí misma, una investigación *formativa* (análisis) para un nuevo proceso estratégico posterior (véase capítulo 6).

El Control Estratégico se tendrá que desarrollar para cada uno de los niveles estratégicos de gestión de comunicación (por marcas y por públicos), los cuales influirán en la identificación y selección de los sistemas de control táctico para las campañas, actividades y técnicas de comunicación (véase capítulo 15).

## 2. Aspectos relevantes

A la hora de plantear el control estratégico de comunicación, es conveniente tener en consideración varias cuestiones importantes.

**Control estratégico y control táctico**: la mayoría de los modelos en la literatura académica y profesional de comunicación están enfocados hacia la medición y evaluación de la producción y de los resultados de las campañas, actividades y técnicas de comunicación (véase Marca, 2017; Cuenca, 2017; Alvarez Nobell, 2011). Este es un ***control táctico/operativo***, para el corto y muy corto plazo, orientado a la acción comunicativa cotidiana (véase capítulo 15). Toda esta medición y evaluación es muy útil y necesaria para el trabajo diario de la gestión de comunicación. Sin embargo, no es suficiente. La gestión comunicativa no se limita solo a diseñar e implementar actividades de comunicación. La gestión estratégica de comunicación demanda modelos y sistemas de medición y evaluación que permitan analizar la evolución y la implantación de las políticas y estrategias comunicativas y valorar el progreso y logro de las metas y objetivos estratégicos en períodos amplios de tiempo. Este es el ***control estratégico***, enfocado a pensar y planificar la acción comunicativa para el medio y largo plazo. Toda esta medición y evaluación es relevante para demostrar la contribución de la gestión de comunicación al logro de las metas generales de la entidad.

**Distinción entre medición y evaluación**: el uso indiscriminado de los términos *medición*, *evaluación*, *investigación*, *métricas*, etc., ha llevado a que la medición y la evaluación sean aplicadas en muchas ocasiones como si fueran sinónimos. Algunos autores (Cuenca, 2017; Alvarez Nobell, 2011; Marca, 2017; Castillo y Alvarez Nobell, 2015) insisten en la importancia de diferenciar cada uno de los términos para realizar una adecuada aplicación. La ***medición*** se refiere a la obtención de un conjunto de datos (con unas determinadas técnicas y herramientas de investigación) que están ordenados y organizados de una determinada manera (Cuenca, 2017; Alvarez Nobell, 2011). La ***evaluación*** consiste en una valoración interpretativa de los resultados obtenidos en la medición, ya sea por su cotejo con los valores de referencia y/o por su comparación con otros sujetos (Cuenca, 2017; Alvarez Nobell, 2011). Así, la *medición* (la obtención de resultados) sería una condición previa para realizar la *evaluación* (la valoración de los resultados) en un sistema de control de la gestión de comunicación.

**Técnicas e instrumentos para el control estratégico**: se podrán combinar diversas técnicas de investigación, ya sean de tipo cualitativo

(que permitirán obtener datos exploratorios sobre aspectos profundos) y de tipo cuantitativo (que facilitarán la obtención de datos descriptivos estadísticamente representativos) para el relevamiento sistemático de información (Grunig y Hunt, 1984; Capriotti, 2009; Marca, 2017). Además, como apoyo o complemento, se puede realizar un análisis documental de informes existentes sobre estudios realizados por institutos o entidades especializadas, ya sean de tipo académico como profesional. Toda la información recogida podrá ser interpretada y valorada según los criterios establecidos por los indicadores.

**Sistema de control estratégico**: se deberá definir un conjunto de indicadores claves (así como su panel de control) para el área de comunicación, el cual actuará como *cuadro de mando* de la gestión comunicativa. Se aplicará a la marca a nivel general (cuya responsabilidad será del Dircom) y se adaptará para cada uno de los públicos estratégicos (a cargo de los responsables de cada público), los cuales responderán o contribuirán a los indicadores estratégicos de la marca. Este sistema de control estratégico se presentará y validará ante la dirección general de la entidad.

## 3. Sistematización

Una característica clave del Control Estratégico es que debe ser **sistemático**, por lo cual la medición y evaluación deberá estar organizada, estructurada y formalizada (Cuenca, 2017; Matilla, 2017; Marca, 2017; Bisbe, 2008), mediante el establecimiento de los instrumentos que permitan la monitorización y valoración de todos los ámbitos o áreas claves de la gestión comunicativa.

El control requiere una estructuración y ordenación para su implantación, y su formalización es una señal de compromiso con la orientación hacia los resultados y la mejora continua (Thompson y Strickland, 2003). La medición y evaluación de la gestión de comunicación se puede plantear de manera formal o informal (Bisbe, 2008; Munuera y Rodríguez, 2007; Menguzzato y Renau, 1995; Broom y Dozier, 1990). El ***control informal*** conlleva unos métodos y sistemas de medición y evaluación con poca o nula organización y planificación, y que están sustentados en opiniones, intuiciones o valoraciones de tipo personal o grupal, implícitamente compartidos y sin criterios estandarizados. Por el contrario, el ***control formal*** implica el uso de unos métodos y sistemas de medición y evaluación planificados y organizados de forma deliberada y que se encuentran sustentados y apoyados sobre información explícita y estandarizada (cuantitativa y cualitativa) a partir de unos criterios claros y bien definidos.

En la gestión de comunicación, el control estratégico ha adolecido de una importante falta de sistematización en su medición y evaluación. En algunos casos se han aplicado (y aún se aplican) procesos y métodos informales bajo la excusa de la dificultad o complejidad de la investigación. En otros casos, los sistemas formales diseñados se han utilizado principalmente en cuestiones tácticas y operativas, para la medición y evaluación puntual de los procesos y resultados de campañas, técnicas o instrumentos específicos o de algunas variables o dimensiones estratégicas concretas. Esta práctica es adecuada y necesaria para la gestión cotidiana, pero no responde a la premisa de sistematización del control estratégico. A pesar de ello, en los últimos años se han desarrollado múltiples modelos de medición y evaluación en comunicación (véase Marca, 2017; Cuenca, 2017; Alvarez Nobell, 2011). Todos esos modelos aportan nuevas e interesantes perspectivas y están orientados a identificar y establecer las variables y dimensiones a medir y evaluar, a la vez que buscan establecer un conjunto de técnicas e instrumentos para su medición.

La estructuración del Control Estratégico supondrá la definición de un ***sistema de indicadores estratégicos***, que sirven de referencia para la medición y evaluación de todos los ámbitos o áreas claves de la gestión de comunicación (véase capítulo 12.5). Estos indicadores del Control Estratégico también se utilizarán en los diferentes tipos de estudios del Análisis Estratégico, lo cual permitirá disponer de una unificación y coordinación de los instrumentos.

### 4. Integralidad

Otra característica relevante del Control Estratégico es la **integralidad**, o sea, que la medición y evaluación deberá ser multidimensional y completa, cubriendo todos los aspectos claves de la gestión comunicativa (Cuenca, 2017; Matilla, 2017; Marca, 2017; Bisbe, 2008). De este modo, se delimitarán sus sectores de aplicación, aquellos indispensables para alcanzar los objetivos y en los cuales se medirá y evaluará la gestión estratégica de comunicación (Arboleda, 2004; Matilla, 2017).

La integralidad del control requiere una definición amplia y transversal de los ámbitos o áreas de aplicación, para lo cual se tomarán como referencia los diversos tipos de estudios planteados para el Análisis Estratégico y las diferentes decisiones establecidas en la Formulación Estratégica. Se pueden plantear tres grandes ámbitos claves del control estratégico, que responden a las tres áreas básicas de la gestión estratégica de comunicación: el contexto, el desempeño y el impacto.

- El ***control estratégico del contexto*** se refiere a la realización de un monitoreo sistemático de vigilancia (Menguzzato y Renau, 1995). Es el seguimiento de la evolución de los diferentes aspectos que conforman el contexto (la propia entidad, los competidores, los públicos y el entorno) para reconocer y valorar los posibles cambios en los diferentes factores, que sean susceptibles de generar modificaciones en los escenarios estratégicos y en los públicos. De este modo, se vincula directamente con las etapas del *Análisis del Contexto* (véase capítulo 7) y de los *Públicos Estratégicos* (véase capítulo 11.2). Ello permitirá realizar una actuación preventiva y proactiva ante los cambios que puedan afectar (de forma positiva o negativa) al desarrollo de las estrategias y al logro de las metas y objetivos.

- El ***control estratégico del desempeño comunicativo*** es la realización de un estudio sistemático de la actuación realizada (Menguzzato y Renau, 1995; Bisbe, 2008). Es la medición y evaluación del desempeño comunicativo de las marcas, para identificar y valorar el grado de implantación y la alineación de las políticas y estrategias planificadas con aquellas realizadas. Así, se relaciona claramente con las etapas del *Análisis del Desempeño Comunicativo* (véase capítulo 8) y de las *Directrices Estratégicas* (véase capítulo 11.3). Con ello se podrá establecer una acción correctiva (para realizar cambios en el caso de que las políticas y estrategias de comunicación tengan una desviación o no se estén desarrollando según lo planificado) y también una acción proyectiva (para establecer nuevos lineamientos hacia el futuro).

- El ***control estratégico del impacto comunicativo*** hace referencia a la realización de una investigación sistemática de los efectos o resultados alcanzados (Menguzzato y Renau, 1995; Bisbe, 2008; Marca, 2017; Grunig y Hunt, 1984). Es la medición y evaluación del impacto de la actividad comunicativa en el conocimiento, la predisposición y el comportamiento de los públicos, para comparar los objetivos estratégicos establecidos con el impacto logrado, que permita determinar el progreso hacia las metas de comunicación y la contribución a los fines de la entidad. De esta manera, se vincula estrechamente con las etapas del *Análisis del Impacto Comunicativo* (véase capítulo 9) y de las *Intenciones Estratégicas* (véase capítulo 11.1). Esto permitirá valorar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos, lo cual facilitará la realización de una acción correctiva de la actuación comunicativa o de los objetivos establecidos. Y también para plantear una acción proyectiva (para establecer nuevas metas y objetivos estratégicos).

El control del desempeño y del impacto comunicativo se asocia de forma directa con la gestión de comunicación, puesto que se miden y evalúan las cuestiones relacionadas con las políticas y estrategias y con las metas y objetivos estratégicos, mientras que el control del contexto se relaciona indirectamente con la gestión de comunicación, ya que se monitorizan y valoran los diversos aspectos que pueden afectar a la acción comunicativa y a la entidad en general.

Además de estos tres tipos principales de control, también se deberá realizar un control de tipo funcional: el ***control de gestión***. Hace referencia al seguimiento de la implementación, comprobando que se desarrolle correctamente la implantación de los pasos, procesos y sistemas planificados en los tiempos y formas previstas, así como la adecuación de los recursos asignados a cada cuestión. Ello permitirá reconocer posibles desviaciones para hacer las acciones correctivas que se requieran.

## 5. Continuidad

La tercera característica esencial del Control Estratégico es que debe ser ***continuo***, es decir, que la medición y evaluación tiene que realizarse de forma estable, constante y permanente en la gestión comunicativa (Cuenca, 2017; Matilla, 2017; Marca, 2017; Alvarez Nobell, 2011). En este sentido, será relevante establecer una cultura de la medición y evaluación en el área de comunicación.

La continuidad en el control implica que se tendrán que plantear procesos, procedimientos y herramientas para realizar la medición y evaluación permanente (antes, durante y después) de la gestión de comunicación. Por ello, se pueden establecer tres tipos de control estratégico: preventivo, adaptativo y retrospectivo.

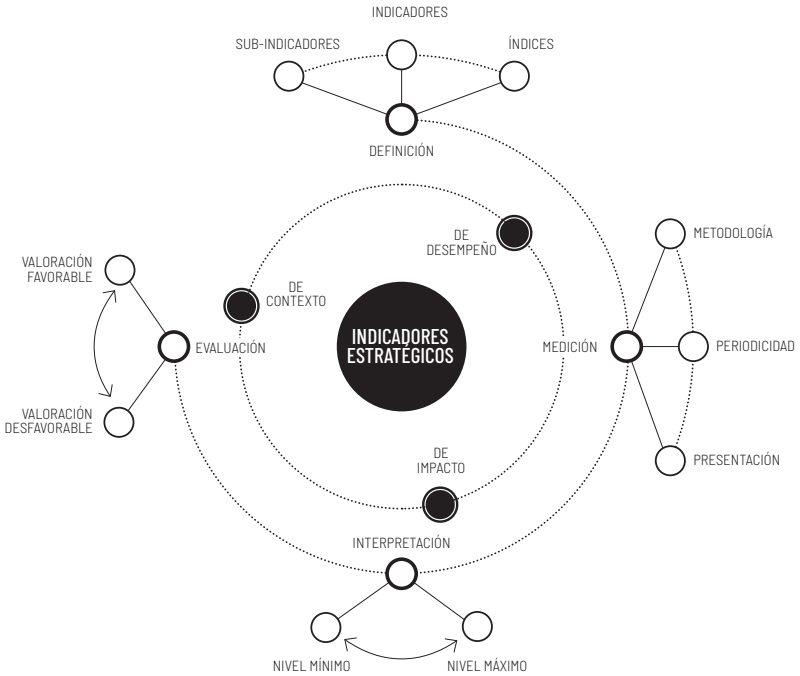
- El ***control preventivo*** conlleva una medición y evaluación a priori, anticipativa y de control de premisas (Cuenca, 2017; Menguzzato y Renau, 1995), es decir, antes de que se realice la implementación de comunicación (*ex ante*, en la expresión latina). Permite verificar o probar la validez o adecuación de las premisas planteadas y de las actuaciones planificadas (mediante pre-tests, pruebas piloto, tests ciegos, grupos de control, observación directa o participante, etc.) y anticiparse a las posibles desviaciones, para facilitar el *feedforward estratégico* (Bisbe, 2008; Menguzzato y Renau, 1995). Es una base de referencia para tomar medidas de tipo preventivo y/o realizar los ajustes o cambios necesarios antes de desarrollar la actuación comunicativa.

- El ***control adaptativo*** implica una monitorización y evaluación durante todo el proceso de implementación (*ex dure*, en la expresión latina) (Cuenca, 2017; Munuera y Rodríguez, 2007). Permite hacer un seguimiento de la evolución de la actuación durante su desarrollo, para facilitar el *feedback estratégico* (Bisbe, 2008; Munuera y Rodríguez, 2007; Menguzzato y Renau, 1995), es decir, la retroalimentación para plantear ajustes y correcciones ante posibles desviaciones o cambios. Puede actuar sobre la propia implementación (acción correctiva de los programas y proyectos actuales) y también sobre la formulación (revisión de los objetivos, los públicos y las directrices estratégicas actuales).

- El ***control retrospectivo*** se refiere a la medición y evaluación a posteriori, finalista (Cuenca, 2017; Menguzzato y Renau, 1995), realizada después de la implementación (*ex post*, en la expresión latina). Permite comprobar el progreso o cumplimiento de los objetivos establecidos, así como el grado de implantación de las estrategias diseñadas, a partir de la comparación entre los resultados obtenidos y los resultados planificados, para facilitar el *feedforward estratégico* (Bisbe, 2008), es decir, el aprendizaje o base de conocimiento a partir de la actuación realizada y de los resultados alcanzados, que permitirá plantear nuevos objetivos y/o nuevas estrategias.

El *control preventivo* y el *control adaptativo* se podrían asimilar a los procesos de seguimiento, monitorización y control ubicados habitualmente en la etapa de *Ejecución* de los modelos tradicionales de planificación de comunicación, mientras que el *control retrospectivo* podría equivaler a la cuarta etapa (aquella de *Evaluación*) en los modelos clásicos lineales de cuatro fases del proceso de comunicación.

# 12.05 Sistema de Control Estratégico: indicadores




Un **indicador** puede considerarse como un instrumento que muestra o representa los resultados de una variable, dimensión o aspecto (obtenidos como consecuencia de un proceso de medición), permitiendo su interpretación y facilitando su evaluación (a partir de los criterios establecidos para ello) (Bisbe, 2008; Arboleda, 2004; Cuenca, 2017; Kaplan y Norton, 1997 y 2001; Sabino, 1996; Balance Scorecard Institute, 2021).

Los ***indicadores estratégicos*** son los instrumentos claves para la medición, interpretación y valoración del progreso hacia los resultados planificados o previstos, que permitirán reforzar la credibilidad de la gestión comunicativa (Libaert, 2005). Representan un componente esencial para el control estratégico de la gestión de comunicación. Generan evidencia objetiva o contrastable, permiten tangibilizar y visualizar sus resultados, facilitan la interpretación y evaluación de los

progresos, logros, avances y desviaciones en relación con lo planificado y focalizan la atención en los aspectos claves (Balance Scorecard Institute, 2021). Todo ello posibilita la toma de decisiones (sustentada en información) en relación con la gestión comunicativa actual y futura.

Desde la década de 1980, en el ámbito del Management se viene enfatizando las limitaciones de realizar el control estratégico únicamente por medio de indicadores financieros (ROI, ROA, margen, etc.), puesto que es una evaluación parcial de la gestión de una entidad (la faceta financiera) y representa solo una valoración retrospectiva de corto y medio plazo que aporta pocas ideas o soluciones para la orientación futura a largo plazo (Kaplan y Norton, 1997, 2001 y 2004; Menguzzato y Renau, 1995; Bisbe, 2008). Por ello, se insiste en la necesidad de complementar los indicadores financieros con otros indicadores no financieros que demuestren la creación de valor o la contribución al logro de los fines y propósitos de la entidad (Kaplan y Norton, 1997, 2001 y 2004; Menguzzato y Renau, 1995; Bisbe, 2008).



Los ***indicadores estratégicos de comunicación*** pueden considerarse, principalmente, como indicadores no financieros (aunque algunos de ellos podrían diseñarse en función de indicadores financieros y otros podrían convertirse en indicadores financieros). El hecho de ser indicadores no financieros implica que se deberá realizar un esfuerzo importante para cuantificar los resultados de la gestión de comunicación, que demuestren la efectividad de las estrategias, el progreso o alcance de sus objetivos y su creación de valor para la entidad. Por eso, se recomienda que, preferiblemente, se desarrollen mediante escalas y sistemas cuantitativos, aunque también se pueden establecer indicadores de tipo cualitativo.

Se puede diferenciar entre indicadores *estratégicos* y *tácticos* (Balance Scorecard Institute, 2021). Los primeros son indicadores que permiten el control de las variables, dimensiones o aspectos claves que componen las tres áreas principales de la gestión estratégica de comunicación (el contexto, el desempeño y el impacto comunicativo). Los segundos son indicadores que facilitan el control de las variables, dimensiones o aspectos claves de las campañas, actividades, técnicas e instrumentos de comunicación (véase capítulo 15).

## 1. Elementos básicos

Al momento de establecer los indicadores estratégicos de comunicación se deberán plantear diversos aspectos relevantes, para que cumplan su

función como herramienta de representación de la medición, de interpretación de la información y de evaluación de la gestión de comunicación. Así, se pueden señalar cuatro elementos principales (Arboleda, 2004; Martínez y Milla, 2005; Sabino, 1996; Balance Scorecard Institute, 2021): su definición, su elaboración, su interpretación y su evaluación.

La **definición del indicador** señala aquello que se pretende medir (la variable, dimensión, etc.), describiendo de forma clara y sintética sus principales aspectos o componentes (su descriptor operacional). Si un indicador tiene varios componentes, estos también se podrían analizar individualmente mediante *subindicadores*. Además de ello, se pueden agrupar o agregar varios indicadores para establecer *índices*, que permitan la medición y evaluación de variables o aspectos de mayor complejidad, alcance o amplitud (Sabino, 1996; Balance Scorecard Institute, 2021).

La **elaboración del indicador** plantea el sistema de monitorización de la variable, dimensión o aspecto clave, que permite explicar la manera en que se desarrollará su aplicación, mediante su metodología, su periodicidad y su forma de presentación.

- La ***metodología*** del indicador establece los métodos, formas o técnicas de investigación que se utilizarán para el relevamiento sistemático de información en la medición. Podrán ser de tipo cualitativo y/o cuantitativo (estudios de opinión de los públicos, análisis de contenidos o investigación sobre el relevamiento de los medios y canales utilizados). También se pueden utilizar fuentes secundarias internas y externas (como información o datos de rankings estandarizados y otros tipos de informes, estudios o estadísticas).
- La ***periodicidad*** del indicador consiste en determinar la frecuencia de su realización (mensual, trimestral, semestral, anual, bianual, etc.). La investigación debería realizarse de forma estable, de modo que permita plantear la continuidad de la implementación de los indicadores, y así disponer de datos para comparar la evolución de los resultados y evaluar su progresión en el tiempo. En casos de situaciones especiales (crisis, fusiones, cambios estratégicos, etc.) es conveniente considerar la posibilidad de realizar estudios durante o después de tales situaciones.
- La ***forma de presentación*** es la manera de expresar los resultados. Implica la elección del sistema que se considere más adecuado para mostrar los datos (unidades, porcentajes, frecuencias, va-

lores, etc.), así como la representación visual de esa información (gráficos, tablas, esquemas, etc.). Es recomendable que sean sistemas sencillos y fáciles de comprender, visualizar e interpretar.

El planteamiento específico de estas cuestiones lleva a definir una ***métrica***, es decir, un sistema de medición específico para obtener los resultados de la presencia o ausencia (utilización, aplicación, etc.) de una variable, dimensión o aspecto clave. Pero una *métrica* no es un *indicador*. Para transformar una métrica en un indicador es necesario establecer un sistema de interpretación de los datos y de evaluación de los resultados. Las métricas contribuyen a medir los resultados, mientras que los indicadores facilitan medir, interpretar y evaluar los resultados.

La **interpretación del indicador** permite analizar el estado de situación de la variable, dimensión o aspecto clave que se está estudiando. Plantea unos criterios de referencia para la interpretación de los resultados. Para ello, se establecerá una *escala de interpretación*, especificando el valor mínimo y máximo de la escala (de 1 a 5, de 0 a 10, de 0 a 100, etc.) y definiendo los diversos grados que la componen. Se pueden utilizar distintas formas y calificativos para plantear los niveles, aunque se suele sugerir que sean estandarizados o comúnmente aceptados. Las escalas más usadas son aquellas que van desde los niveles o valores mínimos ("muy bajo", "muy malo", "nada significativo", "nada relevante", "inexistente", "mínimo", etc.) hasta los niveles o valores máximos ("muy alto", "muy bueno", "muy significativo", "muy relevante", "superior", "máximo", etc.), pasando por varios grados intermedios. Cada uno de los niveles establecidos debería tener una cuantificación, determinando su cuota o umbral (el límite superior e inferior de cada nivel), que permita objetivar la interpretación de los resultados.

La **evaluación del indicador** permite valorar el estado de adecuación de los resultados de la variable, dimensión o aspecto clave en comparación con la situación previa o planificada. Establece un criterio evaluativo de los resultados para orientar la toma de decisiones. Para ello, se definirá una *escala de evaluación*, especificando el valor mínimo y máximo de la escala (de 1 a 5, de 0 a 10, de 0 a 100, etc.) y definiendo los diversos niveles que la componen. Para expresar la adecuación se pueden utilizar diversas formas y calificativos, aunque se suele recomendar que sean estandarizados o comúnmente aceptados. Las escalas más utilizadas son aquellas que van desde una valoración negativa o desfavorable fuerte ("deficiente", "muy desfavorable", "muy negativa", "muy mala", "muy crítica", etc.) hasta una valoración positiva o favorable

fuerte ("excelente", "muy favorable", "muy positiva", "muy buena", etc.), pasando por varios grados intermedios. Cada uno de los niveles establecidos debería tener una cuantificación, determinando su cuota o umbral (el límite superior e inferior de cada nivel), que permita objetivar la evaluación de los resultados.

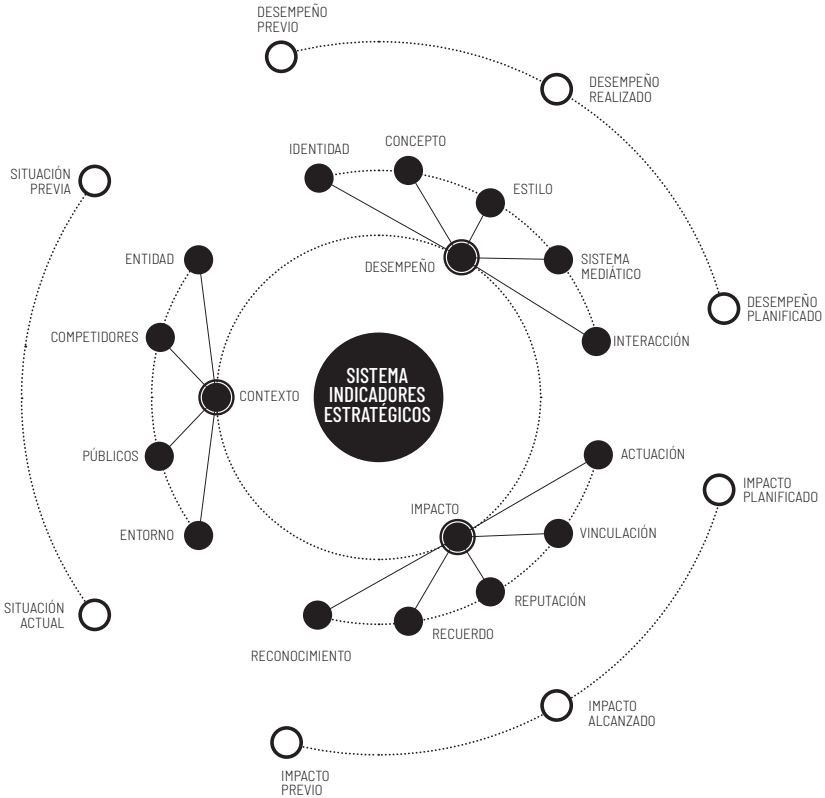
## 2. Sistema de indicadores estratégicos

Un conjunto estructurado, organizado y estandarizado de indicadores compondrá un **sistema de indicadores estratégicos** (Bisbe, 2008; Kaplan y Norton, 1997, 2001 y 2004; Balance Scorecard Institute, 2021), el cual representa un modelo de medición y evaluación de los aspectos claves de la gestión estratégica de comunicación, que se utilizará como guía de referencia para orientar la toma de decisiones. En este sentido, se podría hablar de *dirección estratégica por indicadores*, es decir, una gestión de comunicación sustentada en un sistema de indicadores claves que miden y evalúan el desempeño y el impacto comunicativo a nivel estratégico y que monitorizan la evolución del contexto.

En el ámbito del Management se han desarrollado múltiples modelos de sistemas de indicadores (Bisbe, 2008), ya sea para la implementación estratégica integral en una entidad (como el Balanced Scorecard) y también modelos orientados a las áreas o temáticas específicas (como el EFQM para la calidad o el ACSI para la satisfacción del cliente). En el campo de la Comunicación también se han hecho muchas propuestas o modelos específicos de medición y evaluación de la gestión comunicativa, tanto desde la perspectiva académica (Macnamara, 2014; Macnamara y Gregory, 2018; Broom y Dozier, 1990; Buhmann et al., 2019; Watson y Noble, 2014; Cuenca, 2017; Marca, 2017; Castillo y Alvarez Nobell, 2015) como también desde un enfoque profesional (AMEC, 2021; DGPR, 2011; Lindemann, 2003 y 2006). Algunos autores (véase Marca, 2017; Cuenca, 2017; Castillo y Alvarez Nobell, 2015) realizan una extensa revisión y análisis de los modelos de evaluación en comunicación. Señalan que muchos de los modelos plantean de forma descriptiva una taxonomía general de los aspectos, dimensiones o variables que se deberían medir y evaluar. También exponen (en algunos casos) los métodos y herramientas de medición sugeridas. Cuenca (2017), luego de una revisión en profundidad de una gran cantidad de modelos y autores, sistematiza un conjunto de auditorías de las áreas claves de investigación, así como sus indicadores y sus técnicas de medición.

Así, muchos de los modelos actúan fundamentalmente como esquemas o sistemas de orientación para la medición y evaluación de la gestión de comunicación. Sin embargo, la mayoría de ellos incluyen

DIRCOMMAP 12.A
SISTEMA
DE INDICADORES
ESTRATÉGICOS




muchos aspectos relacionados con dimensiones y variables de tipo táctico y operativo (de seguimiento y valoración de campañas, actividades y técnicas), con lo cual los aspectos, dimensiones y variables estratégicas quedan diluidas o difuminadas dentro de esas propuestas o modelos. Por ello, es conveniente plantear un sistema general de indicadores claves para el control de la gestión estratégica de comunicación. Los indicadores podrán tener unas funcionalidades específicas y servirán de referencia para orientar la toma de decisiones estratégicas en la gestión de comunicación, ya sean de *anticipación* (para la prevención de posibles situaciones futuras), de *revisión* (para la adaptación y ajuste de los planteamientos actuales) y/o de *proyección* (hacia nuevos planteamientos futuros).

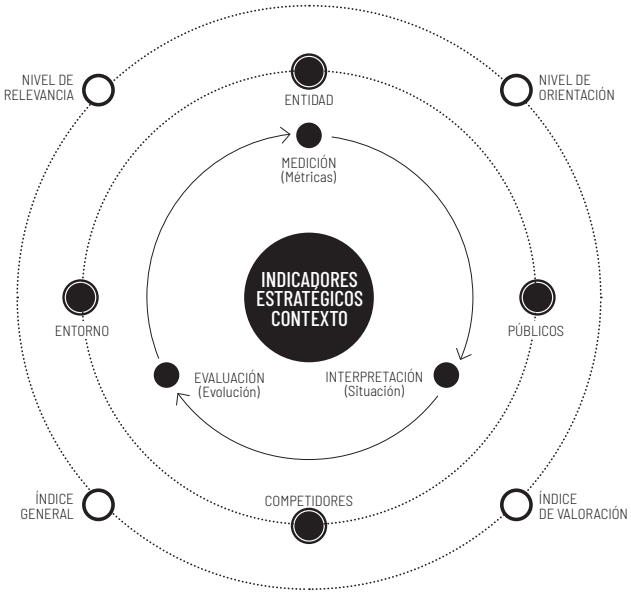
En un proceso estratégico de tres etapas (Análisis, Formulación e Implementación) los indicadores que se establezcan en la Implementación Estratégica estarán íntimamente ligados con los diferentes estudios específicos del Análisis Estratégico, porque esos indicadores no solo se utilizarán para representar el sistema de control de la gestión comunicativa, sino que también se pueden aplicar para expresar los resultados de las diversas investigaciones del Análisis Estratégico inicial (véase capítulos 7, 8 y 9).

Se definirá un ***sistema de indicadores estratégicos de comunicación***, que permita una monitorización y valoración sistemática, transversal y continua de la gestión comunicativa. Este modelo está enfocado a la estructuración de un conjunto de indicadores e índices estratégicos claves, que otorgue cobertura al análisis y al control estratégico de las tres áreas principales de la gestión de comunicación y que permita visualizar y analizar los diferentes aspectos, variables o dimensiones del contexto, del desempeño y del impacto comunicativo.

Este sistema de indicadores se podrá organizar, desplegar y visualizar mediante un ***panel de control estratégico***, que facilitará una visión panorámica del control de la gestión de comunicación. El panel integrará los diversos indicadores claves relativos al contexto, al desempeño y al impacto comunicativo. No es obligatorio aplicar o desarrollar todos los indicadores, sino solamente aquellos que respondan a los planteamientos estratégicos establecidos. Es conveniente que el área de comunicación desarrolle o establezca un sistema que aplique códigos estandarizados no solo para representar los resultados de la medición (las *métricas*), sino también para visualizar los sistemas de interpretación (su *situación*) y de evaluación (su *adecuación*), que permita captar de forma rápida y clara la situación de las diferentes variables, dimensiones o aspectos claves para la toma de decisiones estratégicas.

A continuación, se presenta una *definición* (sintética) de los indicadores estratégicos claves, así como sus sistemas de *interpretación* y de *evaluación* que orientarán la toma de decisiones. La *medición* de los indicadores (las metodologías aplicadas, la periodicidad seleccionada y la forma de presentación elegida) variarán en función de los lineamientos establecidos y se adaptarán a las preferencias particulares de cada departamento de comunicación.

DIRCOMMAP 12.B
INDICADORES
ESTRATÉGICOS
DEL CONTEXTO




## 3. Indicadores estratégicos del contexto

Son el conjunto de indicadores e índices mediante los cuales se podrá realizar una monitorización y control (sistemático, integral y continuo) de la evolución de los diferentes factores y aspectos comunicativos claves del contexto. Son una herramienta fundamental para los diversos estudios del *Análisis del Contexto* (véase capítulo 7), así como un instrumento destacado en la etapa de priorización y selección de los *Públicos Estratégicos* (véase capítulo 11.2).

Se pueden plantear cuatro indicadores estratégicos del contexto (el ***Nivel de Relevancia***, el ***Nivel de Orientación***, el ***Índice de Valoración*** y el ***Índice General de Situación***), que se aplicarán a los aspectos claves de la entidad, de los competidores, de los públicos y del entorno.

**Sistema de Medición**: para cada uno de estos indicadores, el área de comunicación deberá establecer el modo de medición (las metodologías que se aplicarán, la periodicidad de su realización y la forma de presentación de los resultados), que permita obtener las ***métricas***.

Los sistemas de *interpretación* y de *evaluación* para los indicadores se pueden plantear de forma general.

**Sistema de interpretación**: el análisis de los resultados de los indicadores estratégicos mediante una escala facilita reconocer el estado de ***situación*** de los aspectos estudiados, interpretando los valores obtenidos en los factores y aspectos claves del contexto. Se podrán establecer cinco niveles principales de esa *escala de interpretación* (las cuotas o umbrales específicos de cada uno de ellos se definirán en función de las formas de presentación):

| | |
|---|---|
| 1 | Resultado "muy bajo", "nada relevante", "muy negativo", "crítico", etc. |
| 2 | Resultado "bajo", "poco relevante", "negativo", etc. |
| 3 | Resultado "medio", "intermedio", "neutro", "equilibrado", etc. |
| 4 | Resultado "alto", "bastante relevante", "positivo", etc. |
| 5 | Resultado "muy alto", "muy relevante", "muy positivo", "clave", etc. |

**Sistema de evaluación**: la comparación de los resultados (previos y actuales) de los indicadores estratégicos mediante una escala permite valorar la ***evolución*** de los factores y aspectos claves del contexto. De este modo, se tendrá que considerar el grado de estabilidad, alteración o modificación de los aspectos, desde la situación previa (el estudio anterior) hasta el momento presente (el análisis actual), para evaluar los cambios en el contexto. Se podrían plantear cinco grados principales de dicha escala de *evaluación* (las cuotas o umbrales de cada uno de ellos se deberán determinar de forma específica):

| | |
|---|---|
| A | Evolución negativa "fuerte", "muy significativa", "muy importante", etc. |
| B | Evolución negativa "débil", "algo significativa", "bastante importante", etc. |
| C | Evolución estable "sin cambios", "con cambios menores", "muy poco significativa", etc. |
| D | Evolución positiva "débil", "algo significativa", "bastante importante", etc. |
| E | Evolución positiva "fuerte", "muy significativa", "muy importante", etc. |

***Indicadores estratégicos de la entidad***: son aquellos que se aplicarán a los aspectos comunicativos claves del perfil actual de la entidad (factores nucleares y organizativos)(véase capítulo 7.1).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | EVOLUCIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| RELEVANCIA | Nivel de Relevancia | Establece la importancia de los aspectos claves de los factores nucleares y organizativos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| ORIENTACIÓN | Nivel de Orientación | Determina la orientación positiva o negativa de los aspectos claves de los factores nucleares y organizativos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| VALORACIÓN | Índice de Valoración | Señala la combinación de los indicadores de *Relevancia* y de *Orientación* de los aspectos claves de los factores nucleares y organizativos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| SITUACIÓN GENERAL | Índice General | Expresa la combinación de los resultados individuales de los índices de *Valoración* de cada uno de los aspectos, para obtener la situación general de los factores nucleares y organizativos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

***Indicadores estratégicos de los competidores***: son aquellos que se aplicarán a los aspectos comunicativos claves del perfil actual de los diferentes competidores estratégicos (factores nucleares y organizativos)(véase capítulo 7.2).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | EVOLUCIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| RELEVANCIA | Nivel de Relevancia | Establece la importancia de los aspectos claves de los factores nucleares y organizativos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| ORIENTACIÓN | Nivel de Orientación | Determina la orientación positiva o negativa de los aspectos claves de los factores nucleares y organizativos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

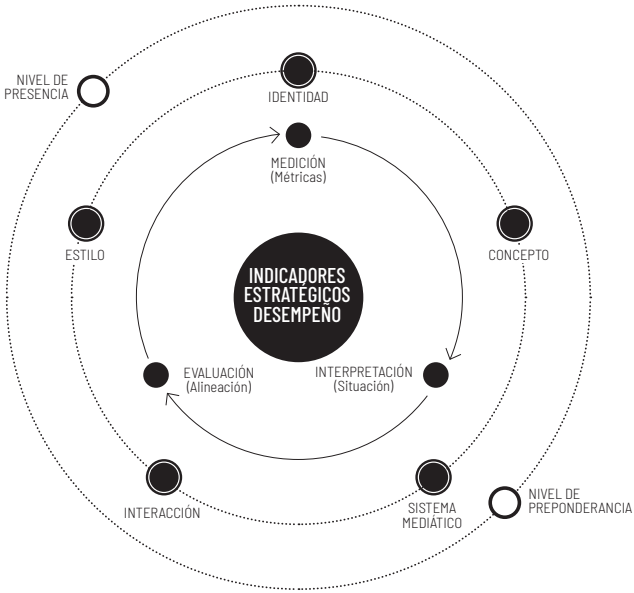
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| VALORACIÓN | Índice de Valoración | Señala la combinación de los indicadores de *Relevancia* y de *Orientación* de los aspectos claves de los factores nucleares y organizativos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| SITUACIÓN GENERAL | Índice General | Expresa la combinación de los resultados individuales de los índices de *Valoración* de cada uno de los aspectos, para obtener la situación general de los factores nucleares y organizativos. | Definidas por el á Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

***Indicadores estratégicos de los públicos***: son aquellos que se aplicarán al perfil actual de cada uno de los públicos (véase capítulo 7.3).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | EVOLUCIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| RELEVANCIA | Nivel de Relevancia | Establece la importancia de cada uno de los públicos para las marcas en un mercado o actividad. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| ORIENTACIÓN | Nivel de Orientación | Determina la orientación positiva o negativa de cada uno de los públicos hacia las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| VALORACIÓN | Índice de Valoración | Señala la combinación de los indicadores de *Relevancia* y de *Orientación* de cada uno de los públicos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| SITUACIÓN GENERAL (si se requiere o fuera necesario) | Índice General | Expresa la combinación de los resultados individuales de los índices de *Valoración* de cada uno de los públicos, para obtener la situación general de los principales tipos de públicos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

***Indicadores estratégicos del entorno***: son aquellos que se aplicarán a los factores y aspectos comunicativos claves del perfil actual del entorno general, sectorial y comunicativo (véase capítulo 7.4).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | EVOLUCIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| RELEVANCIA | Nivel de Relevancia | Establece la importancia de los factores y aspectos claves del entorno de las entidades. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| ORIENTACIÓN | Nivel de Orientación | Determina la orientación positiva o negativa de los factores y aspectos claves del entorno. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| VALORACIÓN | Índice de Valoración | Señala la combinación de los indicadores de *Relevancia* y de *Orientación* de los aspectos del entorno. | Definidas por elDircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| SITUACIÓN GENERAL | Índice General | Expresa la combinación de los resultados individuales de los índices de *Valoración* de cada uno de los aspectos, para obtener la situación general del entorno. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |




## 4. Indicadores estratégicos del desempeño comunicativo

Son el conjunto de indicadores e índices por los que se realizará la medición y evaluación (sistemática, integral y continua) del desempeño comunicativo de una marca (y de los competidores estratégicos, si se dispone de tal información), mediante el análisis y la comparación de las estrategias formuladas con aquellas estrategias implantadas. Son un instrumento esencial para los diversos estudios del *Análisis del Desempeño Comunicativo* (véase capítulo 8), así como la base informativa clave para la selección de las *Directrices Estratégicas* de comunicación (véase capítulo 11.3).

Se pueden establecer dos indicadores estratégicos del desempeño comunicativo (el ***Nivel de Presencia*** y el ***Índice de Preponderancia)***, que se aplicarán a los aspectos claves de la identidad, del concepto, del estilo, del sistema mediático y de la interacción comunicativa.

**Sistema de Medición**: para cada uno de estos indicadores, el área de comunicación deberá establecer el modo de medición (las metodologías que se aplicarán, la periodicidad de su realización y la forma de presentación de los resultados), que permita obtener las ***métricas***.

Los sistemas de *interpretación* y de *evaluación* para los indicadores se pueden plantear de forma general.

**Sistema de interpretación**: el análisis de los resultados de los indicadores estratégicos mediante una escala facilita reconocer el estado de ***situación*** de los aspectos estudiados, interpretando los valores obtenidos en los aspectos claves del desempeño comunicativo de una marca (y de los competidores estratégicos, si se dispone de tal información). Se podrán establecer cinco niveles principales de esa *escala de interpretación* (las cuotas o umbrales específicos de cada uno de ellos se definirán en función de las formas de presentación):

| | |
|---|---|
| 1 | Resultado "muy bajo", "nada presente", "nada intensivo", "nada preponderante", etc. |
| 2 | Resultado "bajo", "poco presente", "poco intensivo", "poco preponderante", etc. |
| 3 | Resultado "medio", "intermedio", "equilibrado", "híbrido", etc. |
| 4 | Resultado "alto", "bastante presente", "bastante intensivo", "bastante preponderante", etc. |
| 5 | Resultado "muy alto", "muy presente", "muy intensivo", "muy preponderante", etc. |

**Sistema de evaluación**: la comparación de los resultados (previos y actuales) de los indicadores estratégicos mediante una escala permite valorar la ***alineación*** de los diferentes aspectos del desempeño comunicativo. Así, se tendrá que considerar el nivel de congruencia entre las estrategias efectivamente desarrolladas (aquellas realizadas) y las estrategias diseñadas (las planificadas). Se podrían plantear cinco grados principales de dicha *escala de evaluación* (las cuotas o umbrales de cada uno de ellos se deberán determinar de forma específica):

| | |
|---|---|
| A | Alineación "pobre", con desviación negativa "muy fuerte", "muy significativa", etc. |
| B | Alineación "regular", con desviación negativa "importante", "bastante significativa", etc. |
| C | Alineación "buena", con desviación "mínima", "poco significativa", etc. |
| D | Alineación "muy buena", con consistencia "significativa", "mayoritaria", etc. |
| E | Alineación "excelente", con consistencia "muy significativa", "general", etc. |

***Indicadores estratégicos de la identidad***: son aquellos relativos al perfil actual de la identidad comunicativa de la propia marca y de los competidores estratégicos (si hay información) (véase capítulo 8.1).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | ALINEACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| PRESENCIA | Nivel de Presencia | Establece la aplicación o presencia actual de los atributos en el perfil de la identidad de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| PREPONDE-RANCIA | Índice de Preponde-rancia | Expresa la comparación y combinación general del indicador de *Presencia* de los tipos de atributos en el perfil actual de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

***Indicadores estratégicos del concepto***: son aquellos relativos al perfil actual del concepto comunicativo de la propia marca y de los competidores estratégicos (si hay información) (véase capítulo 8.2).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | ALINEACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| PRESENCIA | Nivel de Presencia | Establece la aplicación o presencia actual de los conceptos centrales en el perfil del concepto de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| PREPONDE-RANCIA | Índice de Preponde-rancia | Expresa la comparación y combinación general del indicador de *Presencia* de los tipos de conceptos centrales en el perfil actual de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

***Indicadores estratégicos del estilo***: son aquellos relativos al perfil actual del estilo comunicativo de la propia marca y de los competidores estratégicos (si hay información) (véase capítulo 8.3).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | ALINEACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| PRESENCIA | Nivel de Presencia | Establece la aplicación o presencia actual de los estilos claves en el perfil del estilo de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

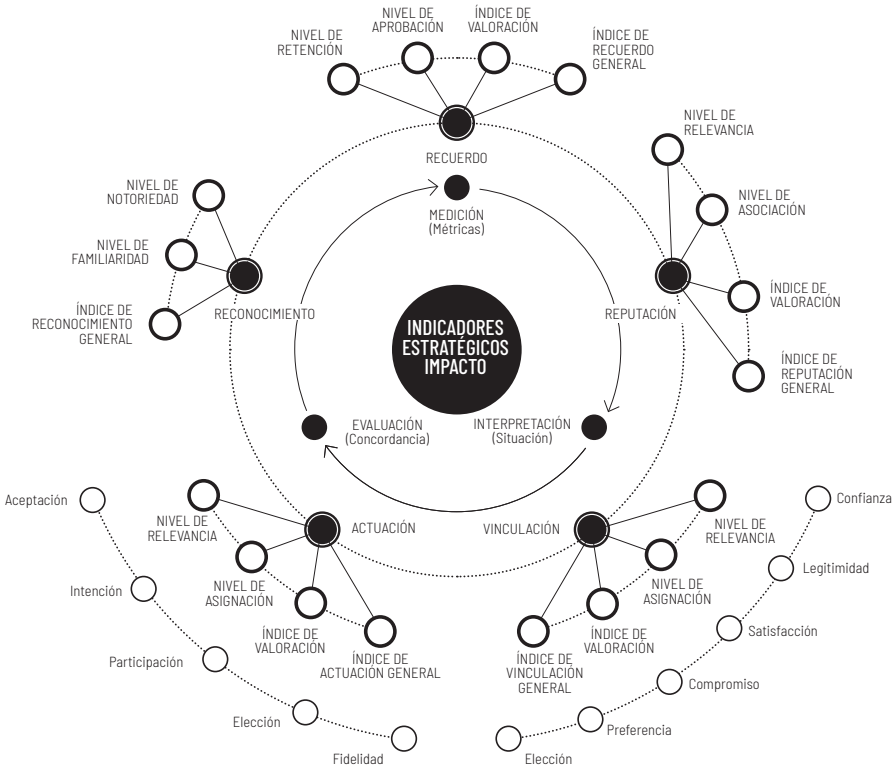
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PREPONDE-RANCIA | Índice de Preponde-rancia | Expresa la comparación y combinación general del indicador de *Presencia* de los tipos de estilos claves en el perfil actual de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

***Indicadores estratégicos del sistema mediático***: son aquellos relativos al perfil actual del sistema mediático de la propia marca y de los competidores estratégicos (si hay información)(véase capítulo 8.4).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | ALINEACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| PRESENCIA | Nivel de Presencia | Establece la aplicación o presencia actual de los tipos de medios en el perfil del sistema mediá-tico de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| PREPONDE-RANCIA | Índice de Preponde-rancia | Expresa la comparación y combinación general del indicador de *Presencia* de los tipos de medios en el perfil actual de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

***Indicadores estratégicos de la interacción***: son aquellos relativos al perfil actual de la interacción comunicativa de la propia marca y de los competidores estratégicos (si hay información)(véase capítulo 8.5).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | ALINEACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| PRESENCIA | Nivel de Presencia | Establece la aplicación o presencia actual de los modos de interacción en el perfil de la interacción de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| PREPONDE-RANCIA | Índice de Preponde-rancia | Expresa la comparación y combinación general del indicador de ***Presencia*** de los modos de interac-ción en el perfil actual de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |




## 5. Indicadores estratégicos del impacto comunicativo

Son el conjunto de indicadores e índices por los cuales puede realizarse la medición y evaluación (sistemática, integral y continua) del impacto o efecto alcanzado por la actividad comunicativa de una marca (y de los competidores estratégicos, si se dispone de tal información) en el conocimiento, la predisposición y el comportamiento de los públicos. Estos indicadores determinan el retorno sobre la inversión (ROI) de la gestión de comunicación, mediante el análisis y la comparación de los objetivos formulados con los resultados alcanzados. Son una herramienta imprescindible para los diversos estudios del *Análisis del Impacto Comunicativo* (véase capítulo 9), así como la base informativa fundamental para la determinación de las *Intenciones Estratégicas* de comunicación (véase capítulo 11.1).

Se pueden reconocer múltiples indicadores estratégicos para cada uno de los diferentes tipos de impacto comunicativo.

**Sistema de Medición**: para cada uno de los indicadores, el área de comunicación deberá establecer el modo de medición (las metodologías que se aplicarán, la periodicidad de su realización y la forma de presentación de los resultados), que permita obtener las ***métricas***.

Los sistemas de *interpretación* y de *evaluación* para los indicadores se pueden plantear de forma general.

**Sistema de Interpretación**: el análisis de los resultados de los indicadores estratégicos mediante una escala facilita reconocer el estado de ***situación*** de los aspectos estudiados, interpretando los valores obtenidos en los aspectos claves del impacto comunicativo de una marca (y de los competidores estratégicos, si se dispone de tal información). Se podrán establecer cinco niveles principales de esa *escala de interpretación* (las cuotas o umbrales específicos de cada uno de ellos se establecerán en función de las formas de presentación):

| | |
|---|---|
| 1 | Resultado "muy bajo", "muy malo", "nada significativo", "nada relevante", "crítico", etc. |
| 2 | Resultado "bajo", "malo", "poco significativo", "poco relevante", etc. |
| 3 | Resultado "medio", "intermedio", "equilibrado", "ni alto ni bajo", etc. |
| 4 | Resultado "alto", "bueno", "bastante significativo", "bastante relevante", etc. |
| 5 | Resultado "muy alto", "muy bueno", "muy significativo", "muy relevante", "clave", etc. |

**Sistema de evaluación**: la comparación de los resultados (previos y actuales) de los indicadores estratégicos mediante una escala permite valorar la ***concordancia*** de los diferentes aspectos claves que conforman el impacto comunicativo. De esta manera, se tiene que considerar el nivel de cumplimiento o correspondencia entre los objetivos estratégicos planificados y los resultados alcanzados. Se podrían plantear cinco grados principales de esa *escala de evaluación* (las cuotas o umbrales de cada uno de ellos se determinarán de forma específica):

| | |
|---|---|
| A | Concordancia "pobre", con desviación negativa "muy fuerte", "muy significativa", etc. |
| B | Concordancia "regular", con desviación negativa "importante", "bastante significativa", etc. |
| C | Concordancia "buena", con desviación "mínima", "poco significativa", etc. |
| D | Concordancia "muy buena", con consistencia "significativa", "mayoritaria", etc. |
| E | Concordancia "excelente", con consistencia "muy significativa", "general", etc. |

***Indicadores estratégicos del reconocimiento***: son aquellos relacionados con el perfil actual del reconocimiento de la propia marca y de los competidores estratégicos (si hay información) (véase capítulo 9.1).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | EVOLUCIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| NOTORIEDAD | Nivel de Notoriedad | Establece la recordación o presencia de la red de marcas en la mente de los públicos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| FAMILIARIDAD | Nivel de Familiaridad | *Individual*: determina la recordación o presencia de cada uno de los productos, servicios, categorías o actividades de las marcas en la mente de los públicos.<br>*General*: señala la recordación o presencia global de la red de productos, servicios, categorías o actividades de las marcas en la mente de los públicos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| RECONOCIMIENTO GENERAL | Índice General | Expresa la combinación de los indicadores de *Notoriedad* y de *Familiaridad General*, para establecer el reconocimiento global de las marcas en los públicos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

***Indicadores estratégicos del recuerdo***: son aquellos relacionados con el perfil actual del recuerdo comunicativo del discurso de la propia marca y de los competidores estratégicos (si hay información) (véase capítulo 9.2).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | EVOLUCIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| RETENCIÓN | Nivel de Retención | *Individual*: establece la recordación o presencia en la mente de los públicos de la red de conceptos y estilos de las marcas.<br><br>*General*: determina la recordación o presencia global del concepto y del estilo comunicativo de las marcas en la mente de los públicos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| APROBACIÓN | Nivel de Aprobación | *Individual*: define la aceptación o adhesión que tienen los públicos de la red de conceptos y estilos de las marcas.<br><br>*General*: indica la aceptación o adhesión global del concepto y del estilo comunicativo de las marcas en la mente de los públicos. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| VALORACIÓN | Índice de Valoración | Señala la combinación de los indicadores de *Retención* y de *Aprobación* de la red de conceptos y estilos de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| RECUERDO GENERAL | Índice General | Expresa la combinación de los resultados individuales de los índices de *Valoración* de cada uno de los conceptos y estilos, para obtener el recuerdo general que tienen los públicos sobre el concepto y el estilo de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

***Indicadores estratégicos de la reputación***: son aquellos relacionados con el perfil actual de la reputación de la propia marca y de los competidores estratégicos (si hay información) (véase capítulo 9.3).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | EVOLUCIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| RELEVANCIA | Nivel de Relevancia | Establece la red e importancia de los atributos reputacionales que los públicos tienen en consideración a la hora de juzgar a todas las marcas en un mercado o sector. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| ASOCIACIÓN | Nivel de Asociación | Determina la presencia o asociación en la mente de los públicos de la red de atributos reputacionales de cada una de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| VALORACIÓN | Índice de Valoración | Señala la combinación de los indicadores de *Relevancia* y de *Asociación* de cada uno de los atributos reputacionales de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| REPUTACIÓN GENERAL | Índice General | Expresa la combinación de los resultados individuales de los índices de *Valoración* de cada uno de los atributos, para establecer la reputación general de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

***Indicadores estratégicos de la vinculación***: son aquellos relacionados con el perfil actual de cada uno de los seis vínculos claves de los públicos (confianza, legitimidad, compromiso, satisfacción, preferencia y emoción) con la propia marca y con los competidores estratégicos (si hay información) (véase capítulo 9.4).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | EVOLUCIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| RELEVANCIA | Nivel de Relevancia | Establece la red e importancia para los públicos de las dimensiones que conforman cada uno de los seis vínculos claves en un mercado, negocio o sector. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| ASIGNACIÓN | Nivel de Asignación | Determina la presencia o asignación en la mente de las personas de la red de dimensiones de cada uno de los seis vínculos claves que los públicos asignan a cada una de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| VALORACIÓN | Índice de Valoración | Señala la combinación de los indicadores de *Relevancia* y de *Asignación* de cada una de las dimensiones que conforman los seis vínculos claves. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| VINCULACIÓN | Índice General | Expresa la combinación de los resultados individuales de los índices de *Valoración* de cada una de las dimensiones, para establecer la vinculación general en cada uno de los seis vínculos claves que tienen los públicos con las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

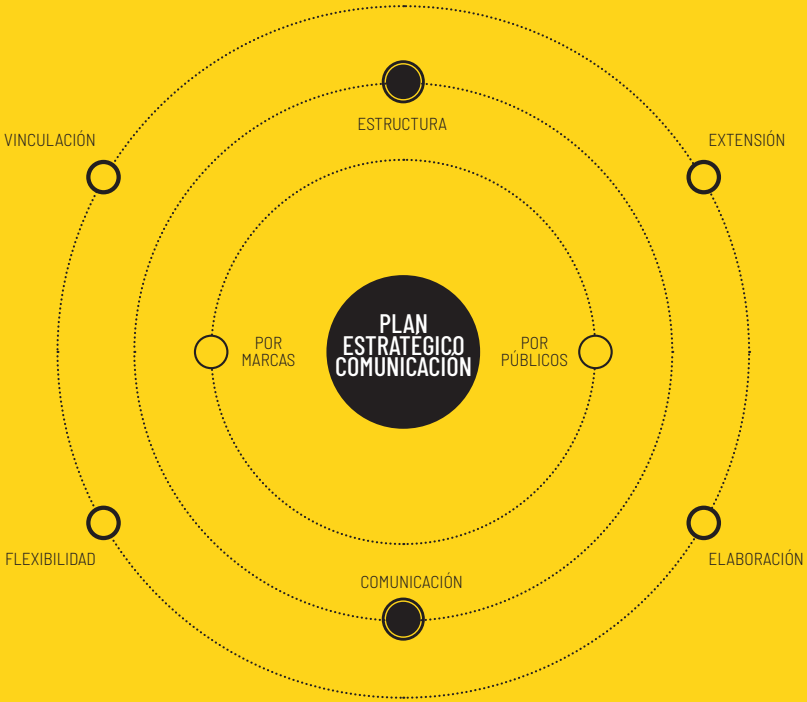
***Indicadores estratégicos de la actuación***: son aquellos relacionados con el perfil actual de cada uno de los cinco comportamientos claves de los públicos (aceptación, intención, participación, elección y fidelidad) hacia la propia marca y los competidores estratégicos (si hay información)(véase capítulo 9.5).

| ASPECTO | INDICADOR | DESCRIPCIÓN | MÉTRICAS | SITUACIÓN | EVOLUCIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| RELEVANCIA | Nivel de Relevancia | Establece la red e importancia para los públicos de los aspectos específicos y/o conductas concretas que explican cada uno de los cinco comportamientos claves en un negocio o sector. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| ASIGNACIÓN | Nivel de Asignación | Determina la presencia o asignación en la mente de las personas de la red de aspectos específicos y/o conductas concretas de cada uno de los cinco comportamientos claves que los públicos tienen hacia cada una de las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| VALORACIÓN | Índice de Valoración | Señala la combinación de los indicadores de *Relevancia* y de *Asignación* de cada uno de los aspectos y/o conductas concretas que conforman los cinco comportamientos claves. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |
| ACTUACIÓN GENERAL | Índice General | Expresa la combinación de los resultados individuales de los índices de *Valoración* de cada uno de los aspectos y/o conductas concretas, para establecer la actuación general en cada uno de los cinco comportamientos claves que los públicos tienen hacia las marcas. | Definidas por el Dircom | 1/2/3/4/5 | A/B/C/D/E |

13

# Plan estratégico de comunicación

DircomMAP


ESTRUCTURA
EXTENSIÓN
ELABORACIÓN
COMUNICACIÓN
FLEXIBILIDAD
VINCULACIÓN
POR MARCAS
POR PÚBLICOS
PLAN ESTRATEGICO COMUNICACIÓN

Un plan estratégico explicita el proceso estratégico, de manera formal, para lograr una mayor claridad en la descripción de las decisiones y una mayor eficiencia en su implementación y ejecución (Menguzzato y Renau, 1995; Garrido, 2001 y 2007; Pérez, 2001). Diversos autores en el ámbito de la Comunicación (Matilla, 2017; Krohling Kunsch, 2003; Libaert, 2005) destacan el valor de establecer un plan estructurado donde se exponga la situación comunicativa y se detallen los lineamientos estratégicos.

El **plan estratégico de comunicación** es un documento que recoge, sistematiza y presenta todo el proceso estratégico. Permite formalizar, estructurar, visualizar y tangibilizar todos los análisis realizados, las diferentes decisiones tomadas y la planificación de la actuación. Si bien no es obligatorio, es muy recomendable su elaboración, ya que sirve de guía y marco de referencia para la actividad de comunicación, a la vez que es un apoyo para la difusión de la gestión.

Muchas veces se confunde un *plan estratégico* con un *plan anual* de comunicación. Si bien ambos están ligados, son dos instrumentos claramente diferenciados. Algunos autores (Matilla, 2017; Libaert, 2005; Krohling Kunsch, 2003) señalan la importancia de distinguir entre ambos. En esencia, la distinción entre dichos planes se plantea a partir del enfoque, la temporización y el alcance de cada uno de ellos.

- El ***plan estratégico*** es un documento donde se establecen los lineamientos globales de la gestión comunicativa. Está vinculado y se deriva del plan estratégico general de la entidad. Es plurianual y de medio/largo plazo. Debe abarcar un período de tiempo similar al establecido por la dirección, que permita alinear la gestión estratégica de comunicación con la gestión general.
- El ***plan anual*** es un documento donde se plasman los lineamientos tácticos y operativos de la gestión comunicativa. Está vinculado y se deriva del plan estratégico de comunicación. Es anual y de corto plazo. Debe abarcar un año natural o fiscal, que permita alinear la gestión táctica de comunicación con la gestión de las actividades y recursos anuales de la entidad (véase capítulo 14).

El plan se tendrá que desarrollar en cada uno de los niveles estratégicos de la gestión de comunicación (por marcas y por públicos), para establecer los lineamientos relativos a ellos (véase capítulo 6). Estos planes condicionarán posteriormente la organización de los planes anuales (véase capítulo 14) y de los planes de campañas (véase capítulo 15).

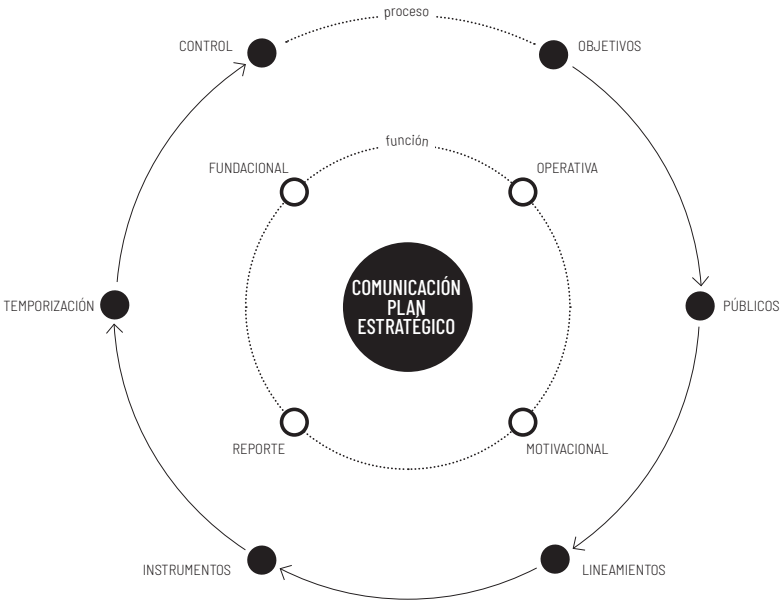
- En el nivel por ***marcas*** se deberá diseñar el ***plan estratégico general***, entendido como un plan global que fijará los lineamientos estratégicos generales de una marca en el medio y largo plazo. Es responsabilidad de la dirección del área de comunicación. Orienta y vertebra todos los planes estratégicos para cada uno de los públicos.
- En el nivel por ***públicos***, se tendrá que elaborar el ***plan estratégico*** para cada uno de ellos (con los empleados, con los medios, con las entidades gubernamentales, con los inversores, etc.). Puede ser considerado como un plan específico que definirá los lineamientos estratégicos con un público determinado en el medio y largo plazo. Es responsabilidad de las áreas o secciones de públicos del departamento. Está subordinado al plan estratégico general y despliega sus elementos principales.

A la hora de diseñar un plan estratégico de comunicación, se deberá considerar un conjunto de aspectos que son relevantes para su correcto desarrollo y aplicabilidad: la vinculación, la extensión, la elaboración y la flexibilidad (Libaert, 2005).

- ***Vinculación***: el plan enlaza la gestión de comunicación con la gestión global de una entidad. Responde a las premisas del plan estratégico general y busca contribuir al desarrollo del propósito corporativo, al progreso hacia los objetivos estratégicos y a la implantación de las políticas y estrategias establecidas por la dirección general. Todo ello conlleva alinear el alcance, los objetivos, las estrategias y la temporización de la gestión de comunicación con la gestión global de la entidad.
- ***Extensión***: es un documento ejecutivo y, como tal, debe ser claro y concreto, explicando los aspectos centrales de cada cuestión y señalando las decisiones estratégicas establecidas, así como su justificación e importancia. No es una compilación de los estudios y decisiones del proceso estratégico. Es una síntesis que focaliza sus aspectos claves, los hace accesibles y directos.
- ***Elaboración***: debe tener un formato, redacción y presentación estructurada y formal, que describa los datos y análisis fundamentales de la situación y señale los lineamientos estratégicos (Libaert, 2005). Esto facilita la difusión y la comprensión de la actividad comunicativa, también evita posibles desviaciones en la interpretación de las directrices, así como en la forma de implementarlas y de evaluar la gestión de comunicación.

- ***Flexibilidad***: no es un documento inamovible. La gestión de comunicación debe marcar una línea directriz de actuación estable a medio y largo plazo, pero también tiene que adaptarse a los cambios relevantes que se van produciendo en el contexto y que pueden modificar los escenarios estratégicos y la acción de la entidad. En este sentido, el plan estratégico de comunicación deberá ser estable para servir de patrón general en las diversas coyunturas y situaciones puntuales que se sucedan, a la vez que tendrá que ser flexible para adaptar y actualizar los lineamientos estratégicos a la evolución del contexto. Así pues, si bien su estructura básica es estable, los planteamientos establecidos en cada apartado son susceptibles de modificarse o adaptarse en función de los cambios determinantes que se vayan produciendo.

# 13.01 Comunicación




Un aspecto bastante olvidado en la gestión comunicativa (y a nivel directivo general) es la **comunicación de la estrategia** (Garrido, 2008). En el ámbito del Management, se ha ido imponiendo la necesidad de establecer procesos de comunicación de la estrategia. Kaplan y Norton (1997 y 2001), en sus diversos trabajos sobre el *Balanced Scorecard*, han puesto de manifiesto que una gran cantidad de estrategias bien diseñadas no se implementan de forma correcta por falta de una adecuada comunicación en los diferentes niveles de la entidad. Garrido (2008) también insiste en la importancia clave de comunicar la estrategia.

Esta cuestión resulta especialmente preocupante en el campo de la Comunicación, puesto que es el hábitat natural de los profesionales y académicos. Muchos autores hacen una breve referencia o dan por sentado que la estrategia debe comunicarse a los directivos y a

los empleados. Sin embargo, son pocos los autores que manifiestan expresamente la necesidad de realizar una acción comunicativa del plan estratégico (Matilla, 2017; Libaert, 2005; Garrido, 2008; Krohling Kunsch, 2003).

Inicialmente, la comunicación de la estrategia tuvo un enfoque eminentemente ***operativo*** (Kaplan y Norton, 1997 y 2001; Martinez y Milla, 2005), puesto que se buscaba lograr un adecuado conocimiento de la estrategia por parte de los integrantes de la entidad, que permitiera alinear esfuerzos para su correcta implantación. Con el paso del tiempo, la comunicación de la estrategia ha adquirido una visión más holística, global o transversal (Garrido, 2008 y 2020; Matilla, 2017; Libaert, 2005; Krohling Kunsch, 2003), por la cual no solo tiene un fin operativo, sino también ***motivacional*** (buscando lograr la implicación, participación y sinergias) y ***de reporte de resultados*** (presentando los progresos y logros) con los directivos, empleados y partners. Garrido (2020) va incluso más allá y señala que una estrategia que no se comunica, no existe. En este sentido, le da a la comunicación un valor ***fundacional*** de la estrategia, ya que si no se comunica apropiadamente, no existe como tal y entonces carece de su valor esencial, que es ser una línea directriz o patrón de actuación general compartido por toda la entidad.

Tomando como referencia la definición de Garrido (2008), se puede plantear la comunicación de la estrategia como el proceso de socialización efectiva (a los diferentes públicos implicados) de los lineamientos globales y de los logros del plan estratégico de comunicación. Así, puede considerarse como un aspecto clave de la gestión comunicativa. Por ello, es conveniente pensar la comunicación de la estrategia como un tipo particular de acción comunicativa que se deberá desarrollar para obtener el apoyo, implicación, participación y sinergias de los públicos. Es, en sí misma, una mini campaña del propio plan.

En el momento de plantear la comunicación del plan estratégico, se deberán tener en cuenta diversos aspectos importantes: los objetivos buscados, los públicos a los que se quiere comunicar, los lineamientos globales a transmitir, los instrumentos para realizar la comunicación, la temporización de la acción comunicativa, su seguimiento y control.

**Objetivos**: la comunicación del plan puede responder a tres objetivos principales: *operativos*, *motivacionales* y de *reporte de resultados* (Garrido, 2008; Matilla, 2017; Libaert, 2005; Krohling Kunsch, 2003). Los objetivos operativos se refieren a obtener su aprobación por parte de la dirección de la entidad y dar a conocer la estrategia a los empleados para lograr una implantación más eficiente. Los motivacionales bus-

can compartir la información del plan estratégico de comunicación para lograr el apoyo, la implicación, la colaboración y las sinergias con los diferentes públicos. Los objetivos de reporte de resultados pretenden presentar los progresos y logros obtenidos, tanto en las cuestiones comunicativas como también su contribución a los fines generales de la entidad. Los objetivos concretos que se pretendan alcanzar se tendrán que definir en función de los públicos.

- **Públicos**: la comunicación de la estrategia se dirigirá a diversos públicos, para dar a conocer las características de la gestión de comunicación (Krohling Kunsch, 2003; Libaert, 2005; Matilla, 2017; Garrido, 2008). Por una parte, a los *directivos claves* de la entidad (presidentes, CEOs, directores generales, directores de unidades de negocio o de actividad, etc.), que son aquellos que deberán dar su aprobación formal y manifestar su compromiso y apoyo explícito. Por otra parte, al *equipo directivo general* de la entidad (comité directivo, comité ejecutivo, directores de departamentos, etc.), para lograr su apoyo, colaboración y establecer sinergias con las diferentes áreas de la entidad. También a los demás *públicos internos* (mandos intermedios y empleados de base), para que comprendan y asimilen la estrategia, alinear esfuerzos, obtener colaboración y lograr la implicación. Finalmente, a aquellos *públicos externos* (partners, agencias, inversores, etc.) que tengan especial relevancia en el desarrollo del plan, para hacerlos partícipes de los lineamientos estratégicos, alcanzar su apoyo y lograr su colaboración. A todos estos grupos, además de informar y explicar las características del plan estratégico, será conveniente presentar los resultados (parciales y finales) de la gestión comunicativa, para que puedan comprobar la contribución de la comunicación al logro de los objetivos generales de la entidad.

- **Lineamientos claves**: uno de los aspectos más importantes (y preocupantes) en la comunicación de la estrategia es *qué comunicar* sobre el plan estratégico, es decir, qué aspectos difundir y cuánto transmitir (Krohling Kunsch, 2003; Libaert, 2005; Matilla, 2017; Garrido, 2008). Está bastante claro que a los directivos claves y al equipo directivo general se les debe comunicar en detalle, no solo para su aprobación, sino también porque es necesario lograr su compromiso y apoyo explícito, así como su participación y obtención de sinergias. La presentación y explicación detallada del plan estratégico de comunicación a estos públicos es incuestionable. Sin embargo, al momento de comunicar hacia los demás públicos internos y hacia algunos públicos externos, surge la controversia. En primer lugar, se plantea si se debe (o no) comunicar la estrategia a estos públicos y, además, se cuestiona qué y cuánto co-

municar. Esta controversia surge por el temor a hacer pública la estrategia y que los competidores puedan llegar a conocerla. Garrido (2008) señala la necesidad de comunicar la estrategia, tanto por cuestiones operativas, motivacionales y de rendición de cuentas. Por lo tanto, la cuestión clave no está en comunicar (o no) la estrategia, sino en relación con qué y cuánto comunicar. En este sentido, queda claro que se tendrán que difundir los lineamientos y ejes esenciales, la coherencia de las decisiones, así como las responsabilidades y los plazos (Libaert, 2005; Garrido, 2008). Se deberán presentar los resultados genéricos obtenidos, para demostrar el valor y la contribución de la comunicación (Matilla, 2017). O sea, no es una comunicación detallada de todo el plan estratégico de comunicación, sino de sus aspectos claves. Y para cada público se enfocará aquella información que sea más relevante a nivel operativo, motivacional y de rendición de cuentas. Es decir, será una comunicación *limitada* (en referencia a qué y cuánto comunicar) y *enfocada* (sobre los aspectos relevantes para cada público).

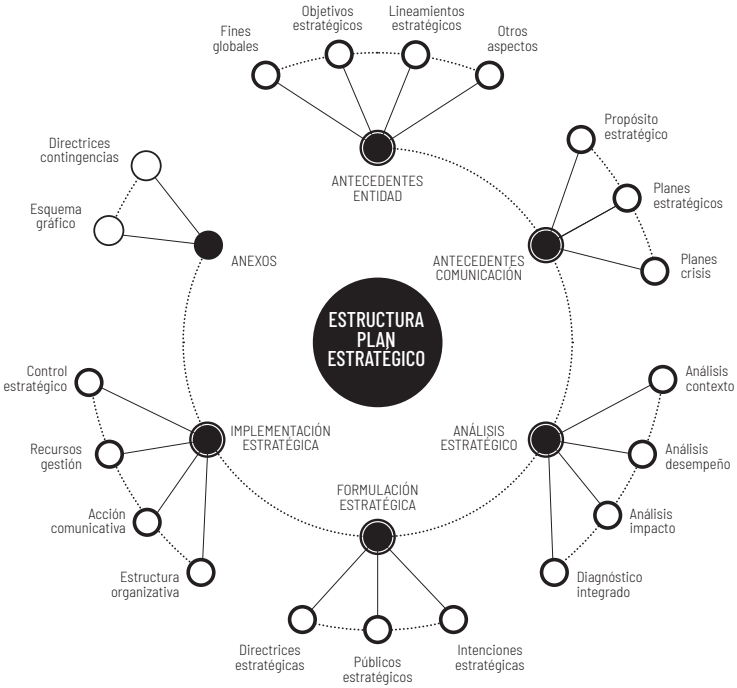
**Instrumentos**: otro de los aspectos a definir en la comunicación del plan serán las acciones, actividades o técnicas a utilizar para difundir la estrategia, así como los portavoces. Por una parte, la selección de las acciones estará influenciada por los objetivos marcados. Los objetivos operativos supondrán el uso de actividades o herramientas más explicativas y descriptivas (como pueden ser documentos, informes, folletos, presentaciones técnicas, etc.), mientras que los objetivos más motivacionales requerirán de instrumentos o técnicas más implicativas (como eventos, reuniones, presentaciones emotivas, etc.). En todos los casos, es conveniente el uso de herramientas que permitan la presentación personalizada de las ideas sobre la estrategia, que favorezcan la interacción y el feedback (Garrido, 2008). Se recomienda el uso de *micromedios* (Garrido, 2008; Matilla, 2017; Libaert, 2005) para la difusión de la información con un cierto grado de personalización (como documentos, informes, eventos, folletos, boletines, intranets, tablón de anuncios, websites, etc.). Pero, sobre todo, Garrido (2008) plantea que es indispensable el uso de instrumentos de contacto personal (reuniones, presentaciones, cursos, etc.), puesto que permiten una personalización de la información mucho más eficiente, brindan un clima de confianza y promueven una interacción mayor, más directa e inmediata. Por otra parte, además de definir las acciones, actividades y técnicas de comunicación, será importante establecer los portavoces (Matilla, 2017). En este sentido, el Dircom es el principal portavoz del plan estratégico de comunicación hacia los diversos públicos. Asimismo, se definirá la colaboración de portavoces especialistas (los

responsables de las áreas o secciones de públicos), como también de portavoces técnicos (aquellos encargados de áreas técnicas, como redes sociales, publicidad, eventos, patrocinios, etc.), que puedan contribuir a la difusión de las acciones o campañas concretas. En cierto modo, se establecerá un equipo de portavocía de la estrategia, con sus funciones y responsabilidades, para dar a conocer el plan estratégico de comunicación.

- **Temporización**: otro aspecto destacado de la comunicación del plan estratégico es el calendario de la actividad comunicativa, tanto de la ordenación de la comunicación con cada uno de los públicos como de la secuenciación de las actividades, acciones y técnicas seleccionadas. Se tendrá que organizar la actuación con los diferentes públicos, para que la comunicación de la estrategia sea lógica y efectiva. Primero se deberá comunicar a los directivos claves, para lograr la aprobación y el apoyo. Luego se informará al equipo directivo general, para alcanzar sinergias y colaboración con las diferentes áreas de la entidad. Posteriormente, se comunicará con los demás públicos internos, que permita desarrollar y ejecutar la estrategia, logrando su implicación y colaboración. Finalmente, se puede informar a los públicos externos, con los cuales se buscará su participación para impulsar la estrategia de comunicación y aplicarla adecuadamente. Además, en función de esta ordenación de la acción con los públicos, se realizará la secuenciación de las actividades, acciones y técnicas de comunicación seleccionadas para cada uno de ellos. Esto implicará el diseño del calendario de ejecución, lo cual facilitará la gestión ordenada de la acción comunicativa, así como una mayor probabilidad de eficiencia e impacto.

- **Control y evaluación**: por último, es conveniente hacer un seguimiento de la comunicación del plan estratégico (Garrido, 2008 y 2010), para comprobar si se cumplen los objetivos establecidos, si las ideas claves son asimiladas y recordadas, y si los diferentes públicos responden adecuadamente a la comunicación de la estrategia. El control se llevará a cabo durante la realización de la actividad comunicativa (para valorar el progreso hacia los objetivos y posibles desviaciones que lleven a una acción correctiva) y a su finalización (para comprobar el desarrollo global de la comunicación y el logro de los objetivos). Todo ello permitirá evaluar la importancia y la eficacia de la comunicación de la estrategia.

# 13.02 Estructura



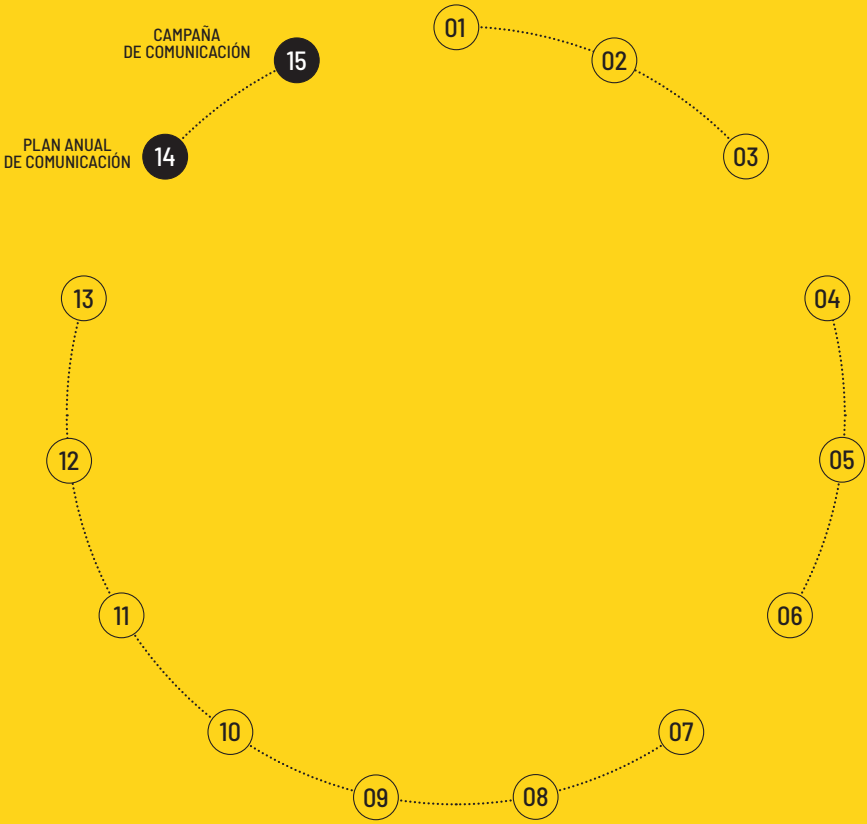

Se pueden plantear diversas estructuras para un plan estratégico de comunicación. Si bien no hay una de ellas que se considere la más adecuada, diversos autores que tratan el tema (Matilla, 2017; Libaert, 2005; Krohling Kunsch, 2003; Pérez, 2001) coinciden en que su estructura básica debería contar con cinco grandes apartados (más allá de las posibles subdivisiones internas y de las nomenclaturas específicas): los antecedentes de la entidad, los antecedentes de comunicación, el análisis estratégico, la formulación estratégica y la implementación estratégica. Esta organización tendría que acompañarse de un anexo con las directrices para las contingencias planificadas. Asimismo, puede complementarse con otro anexo, que permita visualizar de forma global y esquemática el plan.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **1** | **ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD** | | *Se incorporan, de forma global, los aspectos claves de la entidad, negocio, actividad, etc., que guían y sirven como referencia para el plan estratégico de comunicación.* |
| | 1.1 | Fines globales | Se describen los planteamientos esenciales (misión, visión, valores, propósito corporativo, etc.), que servirán de eje central de referencia para la gestión de comunicación. |
| | 1.2 | Objetivos estratégicos | Se exponen las metas y objetivos estratégicos, que serán las directrices fundamentales de las metas y objetivos de la gestión de comunicación. |
| | 1.3 | Lineamientos estratégicos | Se indican las estrategias y políticas claves, que condicionarán y afectarán las decisiones sobre las estrategias de comunicación. |
| | 1.4 | Otros aspectos claves | Se presentan otros aspectos que puedan considerarse importantes para contextualizar el plan estratégico de comunicación. |
| **2** | **ANTECEDENTES DE COMUNICACIÓN** | | *Se incluyen, de manera global, las cuestiones básicas relativas a la gestión de comunicación, y que son aspectos para considerar en la elaboración del plan estratégico.* |
| | 2.1 | Propósito estratégico de comunicación | Se señala cuál es el propósito estratégico del departamento de comunicación (si lo hubiera), para impulsar sus lineamientos estratégicos que permitan contribuir a los fines de la entidad. |
| | 2.2 | Planes estratégicos de referencia | Se presenta una explicación de los lineamientos y orientaciones estratégicas de comunicación más relevantes o claves, que están vigentes o que hayan sido desarrollados anteriormente. |
| | 2.3 | Planes de gestión de issues y crisis | Se remite a la documentación o plan específico relativo a la gestión integral de issues y crisis, en caso de ser necesaria su aplicación durante el desarrollo del plan estratégico de comunicación. |
| **3** | **ANÁLISIS ESTRATÉGICO** | | *Se describen los aspectos relevantes de la situación general, que servirán para desarrollar la Formulación Estratégica de comunicación.* |
| | 3.1 | Análisis del Contexto | Se exponen las cuestiones más relevantes referidas a los factores claves de la entidad, de los competidores, de los públicos y del entorno (general, sectorial y comunicativo), que pueden influir en la gestión de comunicación. |
| | 3.2 | Análisis del Desempeño Comunicativo | Se desarrollan los aspectos principales en relación con la gestión de la actividad comunicativa previa y/o actual, en temas de identidad, concepto, estilo, sistema mediático e interacción, que afectarán a la toma de decisiones sobre las políticas y estrategias de comunicación. |
| | 3.3 | Análisis del Impacto Comunicativo | Se indican los elementos más relevantes de la situación actual sobre el impacto en los públicos, en cuestiones de reconocimiento, recuerdo, reputación, vinculación y actuación, que condicionarán la toma de decisiones sobre las metas y objetivos de comunicación. |
| | 3.4 | Diagnóstico Integrado de Comunicación | Se señalan los elementos esenciales del diagnóstico integrado de comunicación, tanto del contexto, como del desempeño y del impacto comunicativo. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **4** | **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA** | | *Se presentan las decisiones claves correspondientes a los aspectos fundamentales de la Formulación Estratégica de comunicación.* |
| | 4.1 | Intenciones Estratégicas | Se exponen las metas y objetivos estratégicos de comunicación, a partir de los resultados del análisis estratégico y del diagnóstico integrado, que marcarán y orientarán las políticas y estrategias de la gestión comunicativa. |
| | 4.2 | Públicos Estratégicos | Se indican cuáles son los públicos estratégicos fundamentales, así como sus características distintivas más relevantes, presentando la importancia que tiene cada uno de ellos para el logro de las metas y objetivos de comunicación. |
| | 4.3 | Directrices Estratégicas | Se describen las políticas globales, las estrategias transversales y las estrategias focalizadas de comunicación que se desarrollarán para alcanzar las metas y objetivos en los públicos estratégicos, que contribuyan al logro de los fines generales de la entidad. |
| **5** | **IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA** | | *Se exponen las decisiones sobre los elementos claves de la implementación de las estrategias de comunicación para alcanzar las metas y objetivos establecidos.* |
| | 5.1 | Estructura Organizativa | Se explica la estructura organizativa del departamento de comunicación, así como sus funciones y responsabilidades claves, y las interacciones, colaboraciones y sinergias que se puedan desarrollar con otros departamentos y áreas de la entidad. |
| | 5.2 | Acción Comunicativa | Se describen las características claves de los diversos programas de acción y de los proyectos de comunicación diseñados para implementar las estrategias, así como su priorización y temporización. |
| | 5.3 | Recursos de Gestión | Se señala la asignación y distribución de los recursos que permitirán llevar adelante la acción comunicativa planificada. |
| | 5.4 | Sistema de Control Estratégico | Se indican los sistemas y procesos claves de medición, seguimiento y control estratégico del contexto, del desempeño y del impacto comunicativo, como también sus indicadores claves. |
| **A1** | **DIRECTRICES DE CONTINGENCIAS** | | *Se incluyen los elementos más relevantes de los planes estratégicos de contingencias, establecidos a partir de los diversos escenarios estratégicos alternativos, que permitan tener una referencia sobre la actuación comunicativa a realizar en caso de llegar a tales escenarios.* |
| **A2** | **ESQUEMA GRÁFICO** | | *La elaboración de un esquema gráfico del plan estratégico no es un elemento obligatorio ni esencial, pero sí es recomendable para disponer de una herramienta visual e intuitiva, que facilitará una visión panorámica de la gestión estratégica de comunicación.* |

# DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA A LA GESTIÓN TÁCTICA

"SI QUIERES RESULTADOS DIFERENTES, NO HAGAS SIEMPRE LO MISMO"


CAMPAÑA
DE COMUNICACIÓN
15
PLAN ANUAL
DE COMUNICACIÓN
14
01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13

DircomMAP

14

# Plan anual de comunicación

DircomMAP

ESTRUCTURA
EXTENSIÓN
ELABORACIÓN
COMUNICACIÓN
FLEXIBILIDAD
PERIODICIDAD
POR PÚBLICOS
POR MARCAS
PLAN ANUAL COMUNICACION

Diversos autores en el ámbito de la Comunicación (Matilla, 2017; Krohling Kunsch, 2003; Libaert, 2005) han manifestado la necesidad de disponer de planes anuales que presenten y desplieguen toda la actividad comunicativa durante un año (natural o fiscal).

El **plan anual de comunicación** es un documento ejecutivo de gestión, donde se plasman los lineamientos estratégicos y tácticos de la gestión comunicativa durante un año. Si bien no es un documento obligatorio, es muy recomendable su elaboración, ya que organiza y coordina la gestión comunicativa, a la vez que facilita la difusión de la gestión anual entre los directivos claves de la entidad y con otros públicos relevantes.

Cuando se está desarrollando un plan estratégico de comunicación, toda la actuación de medio y largo plazo se adapta a los ciclos de gestión y presupuestación anual de las entidades, para estructurar la actividad cotidiana de comunicación mediante el plan anual. Si no hay un plan estratégico, entonces el plan anual es la herramienta clave de la planificación y gestión táctica de comunicación durante el año, definiendo todas las campañas y actividades, así como la asignación de los recursos, el desarrollo de sus acciones y el control de la actuación.

De esta manera, el plan anual es un instrumento fundamental de planificación de corto plazo, que actúa como nexo de vinculación (como bisagra) entre la gestión diseñada en los planes estratégicos de comunicación y la gestión táctico-operativa desarrollada por las campañas.

- ***Gestión estratégica***: el plan anual representa la adaptación y ejecución de los planes estratégicos. Es el instrumento que ordena, estructura y sistematiza toda la gestión anual de comunicación. Facilita la implementación de dichos planes durante su año de vigencia, permitiendo establecer, planificar, desplegar y evaluar las partes o aspectos del análisis, de la formulación y de la implementación, para operativizar la gestión estratégica de comunicación.
- ***Gestión táctica***: el plan anual es el instrumento para determinar las decisiones claves, coordinar las campañas y asignar los recursos, así como realizar la supervisión, control y evaluación del progreso hacia los objetivos (David, 2013). Actúa como una herramienta de planificación y programación transversal de las diversas campañas durante su año de vigencia, facilitando la estructuración, ordenación, organización y jerarquización de la actuación táctica, para lograr una mejor eficiencia en la gestión y mayores sinergias.

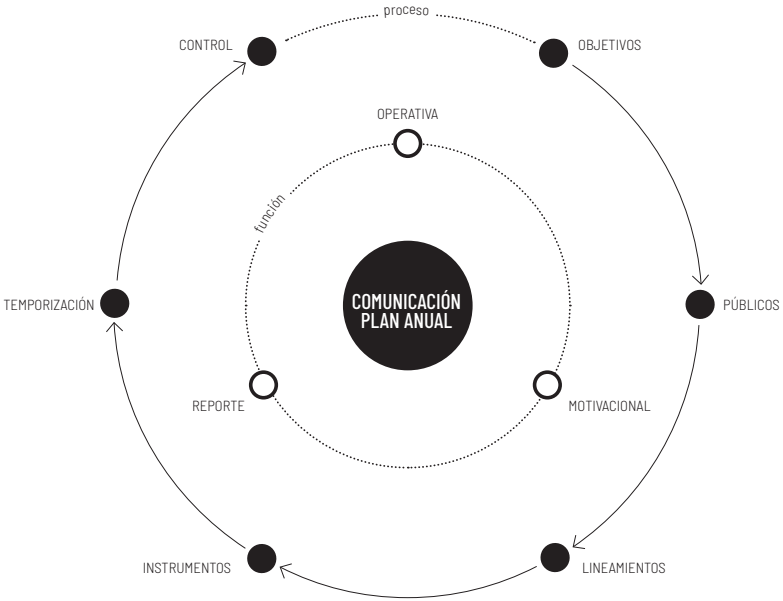
Este plan se desarrollará en cada uno de los niveles estratégicos de gestión de comunicación (por marcas y por públicos), para especificar los lineamientos relativos a cada uno de ellos (véase capítulo 6). Los planes anuales en cada uno de los niveles estratégicos influirán posteriormente en la organización de los planes de campañas para los diferentes públicos (véase capítulo 15).

- En el nivel por ***marcas*** se deberá diseñar el ***plan anual general***, que establecerá los lineamientos, prioridades y aspectos claves de comunicación de una marca durante el período planificado. Es responsabilidad de la dirección del área de comunicación. Orienta y vertebra todos los planes anuales para cada uno de los públicos.
- En el nivel por ***públicos***, se tendrá que elaborar el ***plan anual*** para cada uno de ellos (con los empleados, con los periodistas, con las entidades gubernamentales, con los inversores, etc.), que definirá los lineamientos, prioridades y aspectos claves de comunicación con cada grupo, a la vez que orientará y coordinará las campañas de comunicación para ese público en el tiempo establecido. Es responsabilidad de las secciones de públicos del departamento. Están subordinados al plan anual general de comunicación.

Además de ello, en el momento de diseñar un plan anual se deberá responder a un conjunto de cuestiones que son importantes para su correcto desarrollo y aplicabilidad: la periodicidad, la extensión, la elaboración y la flexibilidad (Libaert, 2005).

- ***Periodicidad***: debe abarcar un año natural o fiscal, que permita alinear la gestión de las actividades de comunicación con la gestión de los recursos anuales de la entidad.
- ***Extensión***: es un documento ejecutivo y, por ello, tiene que ser claro y concreto, señalando las cuestiones relevantes y explicando los aspectos estratégicos y tácticos que se desarrollarán en el período planificado.
- ***Elaboración***: es un documento formal con una redacción y presentación estructurada, lo cual facilita su manejo cotidiano y su difusión hacia los directivos, empleados y otros públicos.
- ***Flexibilidad***: no tiene que ser un documento inamovible, sino que se adaptará a los cambios claves que se van produciendo en la gestión estratégica y táctica de comunicación.

# 14.01 Comunicación




Se refiere a la actuación comunicativa específica para dar a conocer el plan anual a los públicos. Esta actividad no suele estar incluida expresamente por los autores del ámbito de la Comunicación. Es probable que sea asumida de forma implícita, pero son pocos los autores que manifiestan claramente la importancia de realizar la difusión del plan anual (Matilla, 2017; Libaert, 2005; Garrido, 2008; Krohling Kunsch, 2003).

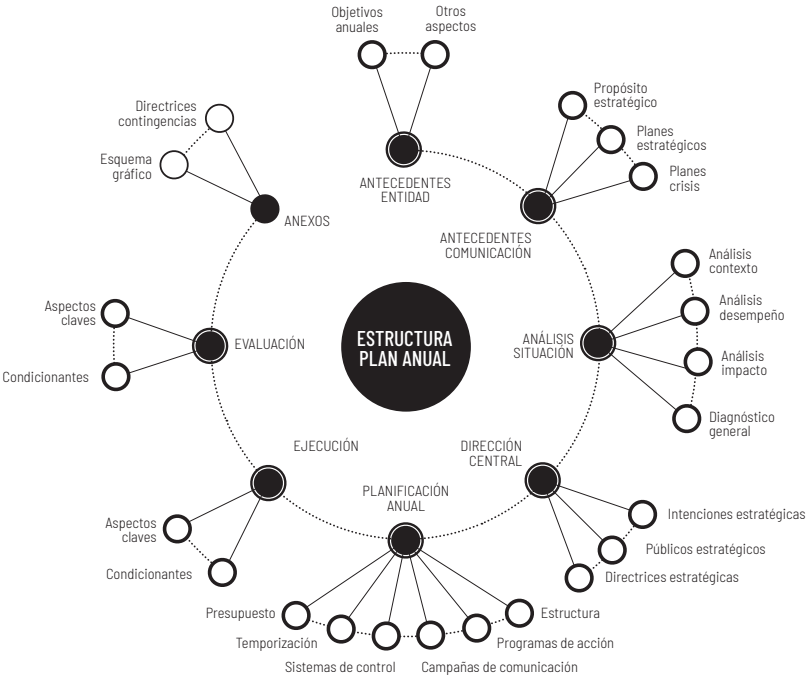
De forma similar a la comunicación del plan estratégico (véase capítulo 13), es recomendable desarrollar una actuación comunicativa para el plan anual, estableciendo un conjunto de pasos o aspectos básicos: los objetivos, los públicos, los lineamientos claves, los instrumentos de comunicación, la temporización y el control.

- ***Objetivos***: la comunicación puede tener un fin eminentemente *operativo* (informar o dar a conocer que se realiza un plan anual con unas determinadas características), puede buscar una intención *motivacional* (intentando lograr la implicación, participación y sinergias) y también puede servir de *reporte de resultados* (presentando los progresos y logros del plan anual).
- ***Públicos***: la acción comunicativa se dirigirá, inicialmente, a los directivos de la entidad y a los equipos de otras áreas que tengan vinculación con el plan anual (recursos humanos, marketing, inversores, empleados, etc.). Complementariamente, se podrá difundir a otros públicos que se consideren importantes (partners, distribuidores, agencias colaboradoras, etc.).
- ***Lineamientos claves***: se establecerán qué aspectos se difundirán. Además, se decidirá si se realiza una explicación detallada o si se comunican las directrices generales más relevantes. Para cada uno de los públicos seleccionados se deberán plantear las necesidades de información específicas, y en función de ello, se determinarán los contenidos a comunicar.
- ***Instrumentos***: implica seleccionar las actividades, herramientas y técnicas de comunicación para difundir el plan anual. La elección de las acciones vendrá condicionada por los objetivos establecidos, así como por los públicos a los que se quiere llegar, ya que serán diferentes en función de la intención a lograr y de los grupos a los cuales se quiera comunicar.
- ***Temporización***: se refiere a la programación y secuenciación temporal adecuada de las acciones planificadas para que se desarrollen de la forma más efectiva para alcanzar los objetivos establecidos.
- ***Control y evaluación***: se deberán plantear los sistemas de medición y análisis que se utilizarán para hacer el seguimiento y valorar los resultados de la acción de comunicación del plan anual.

De este modo, se podrá informar, hacer partícipes a los diversos públicos internos y externos, así como presentar los beneficios, resultados y aportaciones del plan anual de comunicación, que permita demostrar su contribución al logro de los objetivos establecidos.

# 14.02

## Estructura




El plan anual es un documento formal que recoge toda la actividad comunicativa planificada por el departamento de comunicación para un año. Si bien no hay una estructura predefinida que se considere como la más adecuada, algunos autores que tratan el tema (Matilla, 2017; Libaert, 2005; Krohling Kunsch, 2003) concuerdan en que su estructura básica debería contar con siete grandes apartados (más allá de las posibles subdivisiones internas y de las nomenclaturas específicas): los antecedentes generales, los antecedentes de comunicación, el análisis de situación, la dirección central, la planificación anual, la ejecución y la evaluación. Esta organización tendría que acompañarse de un anexo con las directrices para las contingencias planificadas. Y también puede complementarse con otro anexo, que permita visualizar de forma global y esquemática el plan.

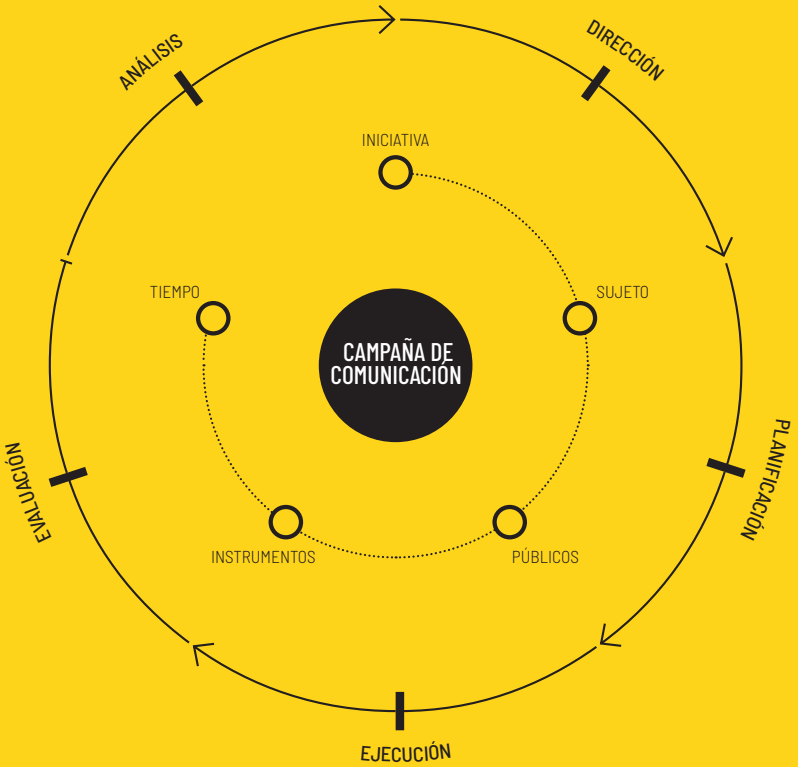
| | | | |
|---|---|---|---|
| **1** | **ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD** | | *Se presentan, de forma global, los aspectos claves de la entidad, negocio, actividad, etc., que guían y sirven de marco general de actuación para el plan anual de comunicación.* |
| | 1.1 | Objetivos y estrategias anuales | Se exponen las metas y objetivos, así como las directrices estratégicas anuales, que actuarán como guía de referencia para la gestión anual de comunicación. |
| | 1.2 | Otros aspectos claves | Se explican otros aspectos que puedan considerarse importantes para contextualizar el plan anual de comunicación. |
| **2** | **ANTECEDENTES DE COMUNICACIÓN** | | *Se incluyen, de manera global, las cuestiones relativas a la gestión general de comunicación, que son los aspectos básicos para considerar en la elaboración del plan anual.* |
| | 2.1 | Propósito estratégico de comunicación | Se indica cuál es el propósito estratégico del área de comunicación (si lo hubiera), para impulsar sus lineamientos estratégicos que contribuyan a alcanzar los fines generales de la entidad. |
| | 2.2 | Planes estratégicos de comunicación | Se presenta una breve explicación de los planes estratégicos de comunicación (tanto de la propia marca como de los diferentes públicos) que están vigentes actualmente y que marcan la elaboración del plan anual. |
| | 2.3 | Planes de gestión de issues y crisis | Se remite a la documentación o plan específico relativo a la gestión integral de issues y crisis, en caso de ser necesaria su aplicación durante el tiempo de vigencia del plan anual. |
| **3** | **ANÁLISIS DE SITUACIÓN** | | *Se incluyen las cuestiones relativas a la gestión general de comunicación, que son los aspectos básicos para considerar en la elaboración del plan anual.* |
| | 3.1 | Análisis del Contexto | Se exponen los aspectos más relevantes de la situación previa y/o actual en relación con la entidad, los competidores, los públicos y el entorno. |
| | 3.2 | Análisis del Desempeño Comunicativo | Se presentan las cuestiones principales de la situación previa y/o actual relativas a la identidad, el concepto, el estilo, el sistema mediático y la interacción comunicativa. |
| | 3.3 | Análisis del Impacto Comunicativo | Se indican los aspectos más importantes de la situación previa y/o actual sobre el reconocimiento, el recuerdo comunicativo, la reputación, la vinculación y la actuación. |
| | 3.4 | Diagnóstico General de Comunicación | Se señalan los elementos esenciales del diagnóstico de comunicación para el año planificado, tanto del contexto, como del desempeño y del impacto comunicativo. |
| **4** | **DIRECCIÓN CENTRAL** | | *Se indican las decisiones claves correspondientes a los aspectos fundamentales de la Formulación Estratégica de comunicación para el año planificado.* |
| | 4.1 | Intenciones Estratégicas | Se exponen las metas y objetivos estratégicos de comunicación que se deberán cumplir durante el año, señalando los aspectos o hitos parciales a lograr (si los hubiera), así como el grado de progreso a alcanzar en ese período de tiempo. |
| | 4.2 | Públicos Estratégicos | Se presentan cuáles son los públicos estratégicos con los que se desarrollarán actividades durante el año planificado. Se podrá indicar su importancia para el logro de las metas y objetivos establecidos para ese período de tiempo. |
| | 4.3 | Directrices Estratégicas | Se describen las diferentes estrategias (de identidad, concepto, estilo, sistema mediático e interacción comunicativa) que se desarrollarán y se pondrán en práctica durante el año planificado. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **5** | **PLANIFICACIÓN** | | *Se exponen las decisiones sobre los elementos claves de planificación que permitirán llevar a cabo la implantación de los lineamientos de comunicación, tanto a nivel estratégico como táctico.* |
| | 5.1 | Estructuras de gestión | Se explican las estructuras organizativas que se ejecutarán durante el año planificado, así como las funciones y responsabilidades claves que se asignarán en relación con dichas estructuras. |
| | 5.2 | Programas de acción | Se describen las características claves de las partes o fases de los programas de acción y de los proyectos de comunicación que se implementarán en el año planificado, indicando su priorización y su vinculación con las diversas campañas que se realizarán para su desarrollo. |
| | 5.3 | Campañas de comunicación | Se presentan las campañas que se ejecutarán durante el período anual planificado para concretar y desarrollar los proyectos de comunicación establecidos, describiendo de forma general sus características y sus aportaciones esperadas a los resultados. |
| | 5.4 | Sistema de control y evaluación | Se determinan los estudios o investigaciones (del contexto, del desempeño y del impacto comunicativo) que se desarrollarán durante el año para realizar el seguimiento y control de la situación general, de la actuación comunicativa realizada y de los resultados obtenidos en relación con el plan estratégico. Se señalan los sistemas y procesos claves de medición y evaluación que se implementarán durante el año planificado, así como sus indicadores claves. |
| | 5.5 | Temporización | Se establece la ordenación y secuenciación temporal de todas las actividades a desarrollar en el año que se planifica, tanto de los programas de acción, los proyectos y las campañas que se ejecutarán, como también de las diferentes investigaciones o estudios que se realizarán para el seguimiento y control de la gestión comunicativa y de los resultados. |
| | 5.6 | Presupuesto | Se indican las partidas presupuestarias establecidas para cubrir las actividades planificadas, así como los recursos asignados para la propia gestión del área de comunicación. |
| **6** | **EJECUCIÓN** | | *Se describen los aspectos claves de la ejecución del plan, así como los condicionantes que podrán afectar a su implantación efectiva y al seguimiento y control de las diferentes actuaciones establecidas.* |
| **7** | **EVALUACIÓN** | | *Se exponen los aspectos claves de la evaluación del plan, como también las cuestiones relevantes que puedan influir y condicionar la medición y evaluación de los resultados.* |
| **A1** | **DIRECTRICES DE CONTINGENCIAS** | | *Se señalan los elementos más relevantes de los planes estratégicos de contingencias que se hayan establecido a partir de los diversos escenarios estratégicos alternativos, así como su posible activación durante el período de vigencia del plan anual, en caso de llegar a tales escenarios.* |
| **A2** | **ESQUEMA GRÁFICO** | | *La elaboración de un esquema gráfico del plan anual no es un documento obligatorio ni esencial, pero sí es recomendable, para disponer de una herramienta visual e intuitiva, que facilitará una perspectiva panorámica de la gestión de comunicación durante el año de vigencia.* |

15

# Campaña de comunicación

DircomMAP


ANÁLISIS
DIRECCIÓN
INICIATIVA
TIEMPO
SUJETO
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN
EVALUACIÓN
PLANIFICACIÓN
INSTRUMENTOS
PÚBLICOS
EJECUCIÓN

Toda la acción comunicativa del Plan Estratégico, como también del Plan Anual, se desagregará y operativizará mediante el diseño y desarrollo de diversas campañas específicas con los públicos. De este modo, la planificación de campañas representa el nivel táctico-operativo de la gestión comunicativa: tiene por objeto analizar una situación concreta, decidir y seleccionar sus lineamientos claves y realizar su implantación operativa para contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

Las **campañas de comunicación** siempre se encuentran centradas en un ***sujeto*** (una empresa, un producto, un servicio, una institución, etc.), aunque existe una gran cantidad de actuaciones que pueden ser consideradas como una campaña. Están aquellas relacionadas con su ***intención*** o finalidad sobre acontecimientos puntuales (las campañas de *lanzamiento*, de *apertura*, de *posicionamiento*, de *fidelización*, de *promoción*, etc.). También están las vinculadas con los ***públicos*** a los que se dirigen, pudiendo enfocarse en uno concreto o hacia varios de ellos (las campañas de *comunicación interna*, de *comunicación externa*, hacia *los medios*, con *los inversores*, con *la comunidad*, etc.). Además, están las que ponen el foco en los ***instrumentos***, es decir, en las técnicas específicas (las campañas de *publicidad*, de *redes sociales*, etc.) o en la combinación de múltiples técnicas o herramientas (las campañas *multimedia*, *crossmedia*, *transmedia*, etc.) Y, finalmente, pueden plantearse a partir de unos determinados ***momentos*** temporales (las campañas de *verano*, de *Navidad*, de *vacaciones*, etc.).

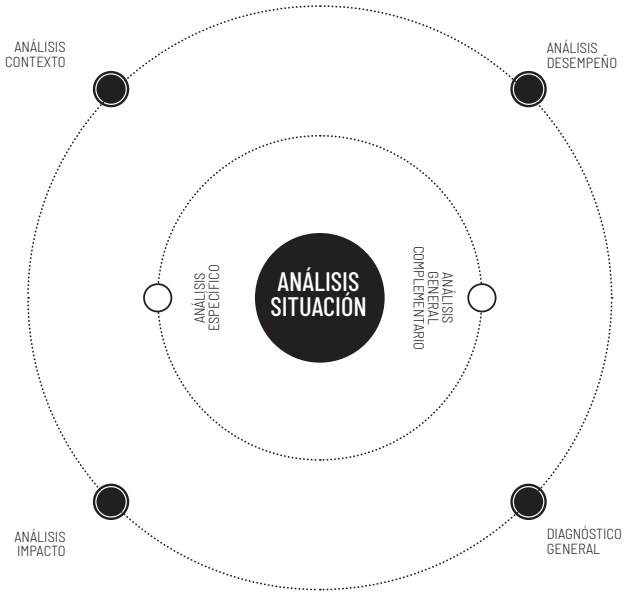
Tomando como referencia a diversos autores (Matilla, 2017; Xifra 2005; Smith, 2005), podría definirse a partir de cinco criterios: la *intención*, el *sujeto,* los *públicos*, los *instrumentos* y la *temporalidad*. Se puede considerar una **campaña de comunicación** como una iniciativa de intervención comunicativa específica sobre un sujeto concreto, compuesta por un conjunto coordinado de actividades, técnicas y/o herramientas de comunicación siguiendo una línea general de actuación, para comunicar y/o interactuar con uno o varios públicos durante un momento temporal concreto de corto o muy corto plazo. En este sentido, pueden ser de una gran diversidad, desde muy simples hasta de alta complejidad.

Aunque todas las campañas son importantes, tendrán un enfoque diferente en función de la política comunicativa planteada por el departamento (véase capítulo 11.4). Si se lleva adelante una política de comunicación con ***perspectiva estratégica o estructural*** a largo plazo, las campañas serán las unidades de acción táctico-operativas de la

actuación comunicativa, por medio de las cuales se implantarán y ejecutarán los programas de acción del Plan Estratégico. En una política de comunicación con ***perspectiva táctica o coyuntural*** a corto plazo, las campañas se establecerán como las unidades centrales o esenciales de la planificación comunicativa, que facilitarán el logro de los objetivos tácticos establecidos para la situación o contexto puntual.

Una campaña de comunicación constará de diversas fases sucesivas y ordenadas que permitirán su diseño, implantación y evaluación. Desde hace más de 50 años, la mayor parte de los modelos académicos y profesionales (véase Matilla, 2008 y 2017; Marca, 2017; Madroñero y Capriotti, 2018) han desarrollado la planificación de comunicación a partir de cuatro etapas principales (*Investigación*, *Planificación*, *Ejecución* y *Evaluación),* porque es un esquema sencillo, claro y muy operativo, cercano al ejercicio cotidiano de la profesión (Grunig y Hunt, 1984; Capriotti, 2009). En esta línea, Steyn (2007) señala que muchos de los modelos propuestos están orientados a su aplicación en campañas específicas de corto plazo. Así, los modelos tradicionales de cuatro fases pueden ser considerados mayoritariamente como modelos de planificación de campañas (véase capítulo 6), cuyos pasos cubren los procesos necesarios para su correcta gestión táctica. Aquí se establecerá un proceso compuesto por cinco grandes etapas: el ***análisis de situación***, la ***dirección central***, la ***planificación***, la ***ejecución*** y la ***evaluación*** de la campaña. Estos pasos del proceso de planificación táctica y operativa tendrán como marco de referencia toda la información y las decisiones provenientes de las diferentes fases del proceso estratégico de comunicación (si lo hubiera), así como del plan anual definido para el año correspondiente. La elaboración de la campaña debería plasmarse en un documento formal (el *plan de campaña*) que describa todos sus aspectos.

# 15.01 Análisis de Situación




Este análisis se corresponde con la fase definida habitualmente como *Investigación* en los modelos de planificación de comunicación, y también se la suele denominar *Investigación Formativa* (véase Cuenca, 2017; Matilla, 2017; Marca, 2017). Es el primer paso de una campaña de comunicación.

El **Análisis de Situación** se refiere a la búsqueda e interpretación de información relevante para la toma de decisiones. Esta etapa es fundamental para disponer de datos fiables que permitan valorar y seleccionar las opciones sobre los diferentes aspectos de la campaña, teniendo una base informativa y analítica para su dirección, planificación, ejecución y evaluación (Cutlip et al., 2006; Wilcox et al., 2012 Smith, 2005; Seitel, 2002; Xifra, 2005; Newsom et al., 2000).

Actuará como insumo de información para los estudios del Análisis Estratégico del proceso estratégico de comunicación (véase capítulos 7, 8, 9 y 10). Esto posibilitará generar conocimiento compartido y sinergias con los demás niveles de gestión de la comunicación y con otras áreas de la entidad.

Se deberá realizar un ***análisis específico***, orientado a buscar, obtener y analizar información relativa a cuestiones relacionadas con cada campaña, ya que tendrán unas demandas determinadas de información, en función sus características propias (que será diferente si se trata de una campaña publicitaria, de una campaña en redes sociales, de una campaña de lanzamiento, de apertura de locales, etc.) y de las particularidades de la situación puntual en la que se desarrolle. Las dimensiones o variables estudiadas deberán medirse a partir de indicadores concretos que permitan su control y evaluación. Complementariamente, en las campañas se podrá tomar la información del Análisis Estratégico, para hacer un ***análisis general***, aprovechando los datos conseguidos a partir de los estudios realizados, para disponer de información global de medio y largo plazo sobre aquellos asuntos del contexto general y de la gestión comunicativa que puedan afectar en la campaña.

Para desarrollar el análisis de situación se combinarán diversas técnicas de investigación, ya sean de tipo cualitativo y/o cuantitativo, como también se usará el análisis documental de informes o estudios ya existentes, que facilitarán la obtención de datos de la situación actual y de la evolución en el futuro inmediato (Marca, 2017; Capriotti, 2009). En cualquier caso, la obtención y tratamiento de los datos deberá responder a los tiempos y procesos de las campañas. Tendrán que ser sistemas de análisis ágiles, flexibles y fáciles de interpretar, que generen indicadores tácticos específicos para el seguimiento y adaptación ante posibles cambios en las actividades y técnicas de la campaña, los cuales permitirán la toma de decisiones en situaciones de inmediatez y volatilidad.

Siguiendo una línea de continuidad, coherencia y sinergia con el Análisis Estratégico (véase capítulos 7, 8 y 9), esta investigación estará conformada por tres tipos de estudios: el ***Análisis del Contexto***, el ***Análisis del Desempeño Comunicativo*** y el ***Análisis del Impacto Comunicativo***, los cuales se tendrán que adaptar a las necesidades y demandas específicas de información para cada campaña. Este análisis dará pie a la elaboración de un ***diagnóstico general***. Los diferentes estudios se deberán realizar mediante tres procesos: la *medición* (la obtención de la

información mediante los diversos sistemas de búsqueda y tratamiento de datos), la *interpretación* (la reflexión y análisis de esa información en función de un conjunto de aspectos relevantes) y el *diagnóstico* (que permite realizar una síntesis evaluativa a partir de la información analizada).

### 1. Análisis del Contexto

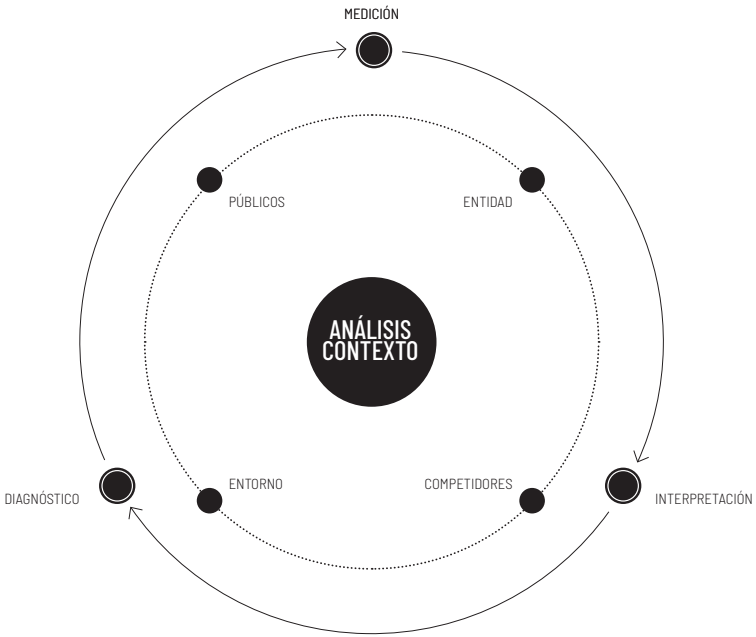
Esta investigación pretende identificar, valorar y diagnosticar los factores relevantes que influyen en los aspectos comunicativos claves (aquellas cuestiones relacionadas con la dinámica comunicativa, como atributos, conceptos, estilos, medios, etc.) que condicionarán el diseño y desarrollo de la campaña.

Para este análisis se llevarán a cabo estudios sobre la entidad, los competidores, los públicos y el entorno. Los resultados obtenidos se considerarán insumos para el Análisis Estratégico del Contexto (véase capítulo 7). Además, para la campaña se incorporará información general de los aspectos globales del contexto, aprovechando los datos de dicho Análisis Estratégico.

El **Análisis de la Entidad** implica estudiar las características de la identidad organizacional que serán de relevancia para la campaña (véase capítulo 7.1). Se tomarán en cuenta sus aspectos nucleares y sus factores organizativos, los cuales impulsarán sus ventajas distintivas y condicionarán sus aspectos comunicativos claves. Se investigará toda la información relativa a las particularidades de la ***filosofía*** (misión, visión, valores, propósito), de la ***cultura*** (creencias, valores, pautas de conducta, paradigma cultural) y de los ***factores organizativos*** (las estrategias y objetivos, las estructuras y funciones, los sistemas y procesos, los equipos y personas, los recursos y capacidades). Se deberán **medir** las características diferenciales de la identidad organizacional que puedan contribuir de forma positiva o negativa a la gestión de la campaña, así como **interpretar** y **diagnosticar** la información clave para determinar su *relevancia* y su *favorabilidad*. Esto se podrá complementar con datos provenientes del Análisis Estratégico, que servirán como una referencia general para la campaña.

El **Análisis de los Competidores** es relativo a reconocer a los competidores claves relacionados con la campaña y estudiar las características de su identidad organizacional, ya sean sus aspectos nucleares como sus factores organizativos, los cuales impulsarán sus ventajas distintivas y condicionarán sus aspectos comunicativos claves (véase

DIRCOMMAP 15.A
ANÁLISIS DEL
CONTEXTO




capítulo 7.2). Se investigará toda la información relativa a las particularidades de su ***filosofía*** (misión, visión, valores, propósito), de su ***cultura*** (creencias, valores, pautas de conducta, paradigma cultural) y de sus ***factores organizativos*** (las estrategias y objetivos, las estructuras y funciones, los sistemas y procesos, los equipos y personas, los recursos y capacidades). Se tendrá que hacer una **medición** de aquellas características diferenciales de la identidad de los competidores que puedan afectar al diseño y desarrollo de la campaña, que permitan una **interpretación** y **diagnóstico** de la información clave para determinar su *relevancia* y su *favorabilidad*. Esto se podrá complementar con datos del Análisis Estratégico, los cuales funcionarán como marco de referencia general para la campaña.

El **Análisis de los Públicos** permite la identificación de todos los grupos que estén relacionados y que pueden afectar al funcionamiento de la campaña (véase capítulo 7.3). Se estudiarán sus aspectos claves: sus

***características***, sus ***segmentos*** y sus ***redes de influencias***. Además, se investigará sobre la cantidad y tipos de información que reciben (o les gustaría recibir), y los medios o canales que utilizan. También se deberá indagar en las formas de consumo de la información por parte de los públicos, así como los usos y actitudes de ellos hacia los diferentes medios, canales, instrumentos o técnicas de comunicación. Se realizará un análisis sobre las cuestiones claves que puedan afectar al desarrollo de la campaña, que permitirá hacer una **medición** adecuada de esos públicos, para luego **interpretar** y **diagnosticar** su *relevancia* y su *favorabilidad*. Esto se podrá complementar con los estudios realizados durante el Análisis Estratégico, que aportarán información global sobre los públicos.

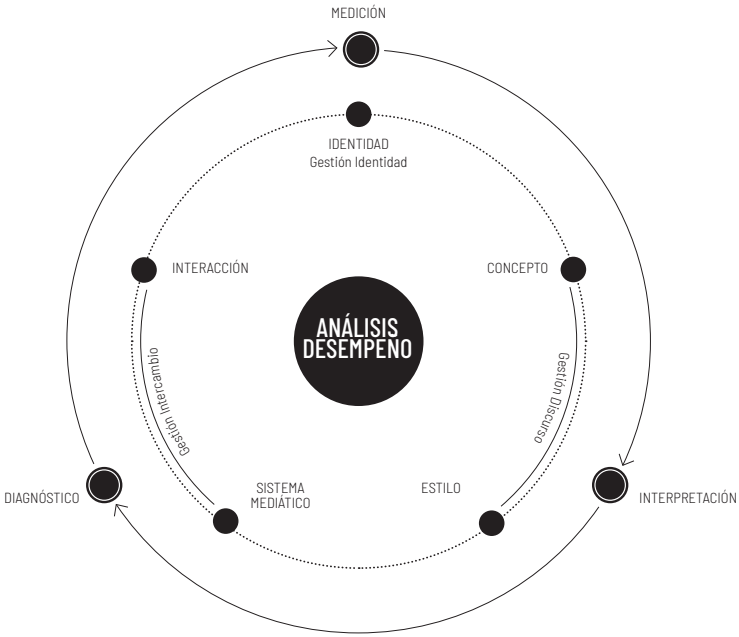
El **Análisis del Entorno** hace referencia al estudio de los factores relevantes del contexto general, sectorial y comunicativo, que permitirán reconocer, describir y evaluar las principales tendencias que pueden influir en los aspectos comunicativos claves del mercado, negocio o sector de actividad y afectar a la campaña de comunicación (véase capítulo 7.4). Se investigará toda la información relacionada con el ***entorno general*** (los factores político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales), el ***entorno sectorial*** (las características del sector y el análisis sectorial) y el ***entorno comunicativo*** (las tendencias sobre comunicación, intangibles y profesión). Será necesario realizar un análisis del entorno situacional en el momento actual y en el futuro cercano o próximo, **midiendo** los factores del contexto general, sectorial y comunicativo inmediato que incidan en el desarrollo de la campaña, para luego **interpretar** y **diagnosticar** su *relevancia* y su *favorabilidad*. Esto se podrá complementar con la investigación desarrollada en el Análisis Estratégico, que será una referencia general de la evolución del entorno, para reconocer las tendencias globales que puedan impactar en el diseño e implantación de la campaña.

### 2. Análisis del Desempeño Comunicativo

Este análisis permite investigar los diferentes aspectos comunicativos fundamentales (atributos, mensajes, tonos, medios y modos de interacción) de las campañas de comunicación de una marca en un determinado espacio de tiempo. Es conveniente hacerlo también sobre los competidores estratégicos, para facilitar la comparación de la acción comunicativa con otras marcas.

Se tendrán que identificar las campañas de comunicación actuales (que se están realizando) o previas (que se hayan implementado anteriormente), que estén relacionadas, tengan alguna similitud o puedan

DIRCOMMAP 15.B
ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO COMUNICATIVO




disponer de alguna vinculación con la campaña que se está planificando. Se analizará cualquier actividad comunicativa previa que pueda aportar información relevante. Para este estudio se podrán utilizar los datos incluidos en los informes o indicadores de desempeño comunicativo (si los hubiera) de las campañas anteriores o actuales.

En este análisis se harán estudios sobre la identidad, el concepto, el estilo, el sistema mediático y la interacción, que permitirán disponer de información acerca de los tres grandes aspectos del desempeño comunicativo (la ***identidad***, el ***discurso*** y el ***intercambio***). Tendría que realizarse en función de la doble vertiente comunicativa de las marcas: tanto la *acción comunicativa* propiamente dicha (el decir) como el *comportamiento cotidiano* (el hacer) (véase capítulo 2). Se reconocerán todas las acciones comunicativas (las diversas actividades, herramientas, técnicas, instrumentos, plataformas, medios o soportes) que se utilizan para hacer circular información. Y también se identificarán

los elementos claves de la conducta cotidiana (comportamientos, decisiones, compromisos, estrategias, etc.) que actúan como vehículos de comunicación.

Toda la información obtenida en este análisis del desempeño de las campañas constituye la *materia significante* (Verón, 1993) que será el insumo básico inicial para los diferentes estudios del Análisis Estratégico del Desempeño Comunicativo (véase capítulo 8). Además, para la campaña, se podrá complementar con los datos del Análisis Estratégico, valorando las cuestiones claves del desempeño comunicativo a nivel global.



El **Análisis de la Identidad Comunicativa** se orienta a estudiar los atributos de identidad que las marcas han comunicado o están comunicando a sus diferentes públicos en las campañas previas o actuales (véase capítulo 8.1). Se desarrollará mediante un análisis sistemático de la información transmitida en las técnicas, actividades o instrumentos de comunicación de las marcas con sus públicos. Se investigarán aspectos concretos en las campañas, que faciliten inferir los atributos de las marcas. Todo ello permitirá realizar la **medición** de la red de atributos comunicados en las campañas, así como reconocer su tipología (rasgos de personalidad y/o valores de gestión; atributos económicos y/o sociales). De este modo, se podrá **interpretar** y **diagnosticar** la *presencia* y la *preponderancia* de los ***atributos de identidad*** que una marca está priorizando, promoviendo o potenciando en sus campañas. Además, la información disponible del Análisis de la Identidad Comunicativa (del proceso estratégico) posibilitará una perspectiva general sobre el asunto, que servirá de referencia para las campañas.



El **Análisis del Concepto Comunicativo** está referido a reconocer y estudiar los mensajes claves que las marcas han comunicado o están comunicando a sus diferentes públicos en las campañas previas o actuales (véase capítulo 8.2). Se tendrá que realizar una búsqueda y análisis sistemático de los contenidos difundidos y compartidos mediante las diversas técnicas, actividades o instrumentos de comunicación de las marcas. Se estudiarán cuestiones concretas relativas a los mensajes en las campañas, que facilitará reconocer las diferentes temáticas (sobre productos y servicios, resultados económicos, responsabilidad comunitaria, temas medioambientales, etc.) que se están comunicando. Todo ello permitirá **medir** *l*a red de los mensajes claves de las campañas, así como establecer su tipología (simbólicos y/o funcionales; de negocio y/o de sostenibilidad). Con ello, se podrá **interpretar** y **diagnosticar** la *presencia* y la *preponderancia* de los ***mensajes claves*** que una marca está priorizando, promoviendo o potenciando en sus cam-

pañas. A su vez, toda la información disponible del Análisis del Concepto Comunicativo (del proceso estratégico) impulsará una perspectiva general sobre la situación, que servirá de marco de referencia global para las campañas.

El **Análisis del Estilo Comunicativo** se enfoca en el estudio de los tonos expresivos principales (las maneras o modos de comunicar) que son utilizados por las marcas en sus campañas previas o actuales para difundir y compartir sus contenidos con los públicos (véase capítulo 8.3). Se tendrá que realizar un análisis sistemático de los contenidos difundidos y compartidos mediante las diversas técnicas, actividades o instrumentos de comunicación. Se estudiarán aspectos concretos relativos a los tonos en las campañas, identificando el modo de presentación aplicado a los contenidos (los caminos creativos y los tonos de voz), así como sus formatos generales de presentación (expositivos y/o narrativos). Todo ello facilitará la **medición** de la red de tonos utilizados en las campañas, así como definir su tipología (racionales y/o emocionales; tradicionales y/o innovadores). De esta forma, se podrá **interpretar** y **diagnosticar** la *presencia* y la *preponderancia* de los ***tonos expresivos claves*** que una marca está priorizando, promoviendo o potenciando en sus campañas. Además, toda la información disponible del Análisis del Estilo Comunicativo (del proceso estratégico) facilitará una perspectiva general sobre la cuestión, que servirá de orientación para las campañas.

El **Análisis del Sistema Mediático** se refiere a la investigación de los diferentes canales o medios utilizados por las marcas en sus campañas previas o actuales para enviar información e interactuar con sus públicos (véase capítulo 8.4). Se tendrá que realizar un relevamiento sistemático de todos los medios y acciones (instrumentos, soportes, plataformas, técnicas, herramientas, actividades, etc.) que se utilizan en las campañas para la circulación de información entre las marcas y sus públicos, que facilitan la transmisión de los contenidos y la interacción. Así, se dispondrá de un relevamiento transversal, amplio y completo para reconocer los canales o medios empleados por las marcas. Todo ello permitirá hacer la **medición** de la red de los diferentes medios y acciones utilizadas en las campañas, así como reconocer su tipología (unidireccionales y bidireccionales; propios y ajenos; online y offline). De este modo, se podrá **interpretar** y **diagnosticar** la *presencia* y la *preponderancia* de los ***principales medios y acciones*** que una marca está priorizando, promoviendo o potenciando en sus campañas. A su vez, toda la información disponible del Análisis del Sistema Mediático (del proceso estratégico) promoverá una perspectiva general sobre el asunto, que servirá de referencia global para las campañas.

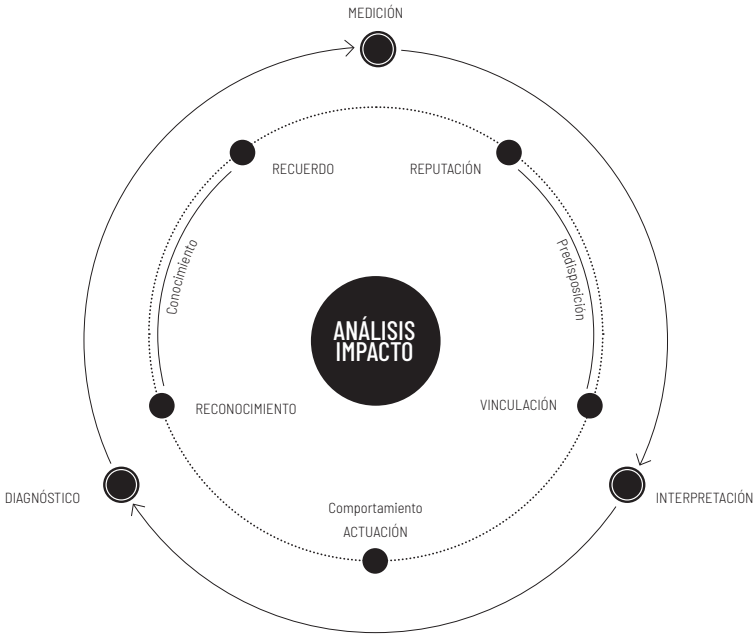
El **Análisis de la Interacción Comunicativa** se orienta al estudio de los diversos recursos relacionales aplicados en las campañas previas y actuales, que permite valorar la interacción de las marcas con sus públicos (véase capítulo 8.5). Se tendrá que realizar un relevamiento sistemático de los recursos relacionales (expositivos y/o interactivos) aplicados en los contenidos y en los medios de las campañas, que sirven para impulsar (o no) la interacción entre las marcas y sus públicos. Se reconocerán los recursos técnicos, lingüísticos y expresivos utilizados en las campañas realizadas. Así, se dispondrá de un relevamiento global y profundo para valorar los recursos aplicados en la interacción entre las marcas y sus públicos. Todo ello facilitará la **medición** de la red de los recursos relacionales utilizados en las campañas, así como identificar su tipología (expositivos e interactivos; en medios propios y ajenos; online y offline). De esta manera, se podrá **interpretar** y **diagnosticar** la *presencia* y la *preponderancia* de los ***principales recursos relacionales*** que una marca está priorizando, promoviendo o potenciando en sus campañas. Además, toda la información disponible del Análisis de la Interacción Comunicativa (del proceso estratégico) facilitará una perspectiva general sobre la cuestión, que servirá de orientación global para las campañas.

### 3. Análisis del Impacto Comunicativo

Este análisis es el estudio de los efectos, resultados o impactos alcanzados en los públicos por las campañas desarrolladas por una marca durante un determinado espacio de tiempo (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018; Capriotti, 2009; Matilla, 2017). Es conveniente hacerlo también en los competidores estratégicos, para facilitar la comparación con otras marcas.

De igual manera que en el Análisis del Desempeño Comunicativo, se deberá partir de la identificación de las campañas de comunicación actuales (que se están realizando) o previas (que se hayan implementado anteriormente), que tengan alguna vinculación con la campaña que se está planificando. Los resultados alcanzados en otras actividades comunicativas pueden aportar información relevante para los objetivos de la nueva campaña. Para este análisis se utilizarán los datos incluidos en los informes o indicadores de impacto o resultados (si los hubiera) de las campañas actuales o anteriores.

Se tendrán que investigar tres grandes aspectos ligados al resultado o impacto de la gestión comunicativa en los públicos (el ***conocimiento***, la ***predisposición*** y el ***comportamiento)***, mediante estudios sobre el re-




conocimiento, el recuerdo comunicativo, la reputación, la vinculación y la actuación de los públicos hacia las marcas. Estas investigaciones orientarán la definición de los objetivos de la nueva campaña.

Además, todos los resultados que se obtengan de las campañas actuarán como insumos concretos para las investigaciones del Análisis Estratégico del Impacto Comunicativo (véase capítulo 9). Se podrán complementar con los datos disponibles de los diversos estudios de este Análisis Estratégico a nivel global, permitiendo tener una referencia general de medio y largo plazo de los efectos que puedan afectar en la campaña.

El **Análisis del Reconocimiento** se orienta a investigar los efectos o resultados de las campañas previas o actuales en el conocimiento que tienen los públicos sobre las marcas. El reconocimiento está relacionado con el ***grado de recordación que los públicos poseen de las marcas*** en un determinado mercado, negocio o sector de actividad (véase

capítulo 9.1). Para ello, se deberá realizar una búsqueda, recolección y análisis sistemático de resultados relevantes de las campañas en aspectos relacionados con el reconocimiento de las marcas, combinando información proveniente de diversas técnicas de investigación cualitativa y/o cuantitativa y también del estudio de documentos o informes específicos. Se analizarán cuestiones como la recordación de los nombres de las marcas (la ***notoriedad***) y también de sus productos, servicios, actividades, etc. (la ***familiaridad***) (véase capítulo 9.1). Todo ello permitirá **medir**, **interpretar** y **diagnosticar** el impacto y los resultados concretos que han tenido las campañas previas y actuales en los públicos sobre el conocimiento de las marcas y sus productos, servicios y actividades. Los datos sobre los efectos específicos de las campañas deberían estar relacionados con los aspectos establecidos en el Análisis del Reconocimiento (del proceso estratégico), facilitando la integración de los resultados entre los análisis táctico y estratégico. A su vez, las investigaciones generales realizadas en dicho análisis serán un complemento relevante y servirán de referencia para las campañas.

El **Análisis del Recuerdo Comunicativo** busca estudiar los efectos o resultados de las campañas previas y actuales en el conocimiento que tienen los públicos sobre la comunicación de una marca. El recuerdo comunicativo se refiere al ***grado de recordación y valoración que los públicos poseen de los aspectos claves de la actividad comunicativa de las marcas*** en un determinado mercado, negocio o sector de actividad (véase capítulo 9.2). Para ello, se deberá realizar una búsqueda, recolección y análisis sistemático de resultados relevantes de las campañas sobre el conocimiento de la actividad comunicativa de las marcas, combinando información proveniente de diversas técnicas de investigación cualitativa y/o cuantitativa y también del estudio de documentos o informes específicos. Se analizarán cuestiones relacionadas con la recepción, procesamiento y memorización que tienen los públicos de los contenidos, de los mensajes claves, de los tonos aplicados y de las acciones, técnicas o instrumentos utilizados en la comunicación de las marcas (la ***retención***), así como la valoración favorable o desfavorable que realicen sobre dichos aspectos (la ***aprobación***) (véase capítulo 9.2). Todo ello permitirá **medir**, **interpretar** y **diagnosticar** el impacto y los resultados concretos que han tenido las campañas previas y actuales en el recuerdo del discurso de las marcas por los públicos. Los datos sobre los efectos específicos de las campañas se deberían vincular con los aspectos establecidos en el Análisis del Recuerdo Comunicativo (del proceso estratégico), favoreciendo la integración de los resultados entre los análisis táctico y estratégico.

Además, las investigaciones generales realizadas en dicho análisis serán un complemento importante y servirán de orientación para las campañas.

El **Análisis de la Reputación** pretende indagar los efectos o resultados de las campañas previas o actuales en la predisposición que los públicos tienen hacia una marca. La reputación hace referencia al ***conjunto de atributos que los públicos asignan o asocian a las marcas*** en un determinado mercado, negocio o sector de actividad (véase capítulo 9.3). Para ello, se deberá realizar una búsqueda, recolección y análisis sistemático de resultados relevantes de las campañas sobre los atributos reputacionales de las marcas en la mente de los públicos, combinando información proveniente de diversas técnicas de investigación cualitativa y/o cuantitativa y también del estudio de documentos o informes específicos. Se estudiará la influencia de las campañas para implantar, reforzar o cambiar algunos atributos que las personas utilizan para valorar a las marcas en general (la ***estructura*** de la reputación), así como también las características o atributos concretos que los públicos atribuyen a una marca y a sus actividades, productos, servicios, etc. (el ***tipo*** de reputación) (véase capítulo 9.3). Todo ello permitirá **medir**, **interpretar** y **diagnosticar** el impacto y los resultados concretos que han tenido las campañas previas y actuales sobre los atributos reputacionales de las marcas en los públicos. Los datos sobre los efectos específicos de las campañas se tendrían que vincular con los aspectos establecidos en el Análisis de la Reputación (del proceso estratégico), facilitando la integración de los resultados entre los análisis táctico y estratégico. A su vez, las investigaciones generales realizadas en dicho análisis serán un complemento importante y un marco de referencia para las campañas.

El **Análisis de la Vinculación** también se orienta a investigar los efectos o resultados de las campañas previas o actuales en la predisposición de los públicos hacia una marca (junto con el análisis de reputación). La vinculación se refiere al ***conjunto de vínculos claves que los públicos establecen con las marcas*** en un determinado mercado, negocio o sector de actividad, los cuales determinan el estado de la relación entre ambos a largo plazo (véase capítulo 9.4). Se han reconocido seis vínculos claves, que pueden ser analizados en las campañas de comunicación: la *confianza*, la *legitimidad*, el *compromiso*, la *satisfacción*, la *preferencia* y la *emoción* que generan las marcas en los públicos (véase capítulo 9.4). Cada uno de estos vínculos será investigado por separado, porque sus características podrán ser distintas. Para ello se deberá realizar una búsqueda, recolección y análisis sistemático de

resultados relevantes de las campañas sobre los vínculos claves que puedan tener los públicos con las marcas, combinando información proveniente de diversas técnicas de investigación cualitativa y/o cuantitativa y también del estudio de documentos o informes específicos. Se analizará cómo las campañas han contribuido a desarrollar, reforzar o modificar dichos vínculos en los públicos (la ***estructura*** de la vinculación) y también los aspectos o dimensiones de los vínculos claves que los públicos atribuyen a las marcas en particular (el ***tipo*** de vinculación) (véase capítulo 9.4). Todo ello permitirá **medir**, **interpretar** y **diagnosticar** el impacto y los resultados concretos que han tenido las campañas previas y actuales en los vínculos que se establecen entre una marca y sus públicos. Los datos sobre los efectos específicos de las campañas se deberían relacionar con los aspectos establecidos en el Análisis de la Vinculación (del proceso estratégico), posibilitando la integración de los resultados entre los análisis táctico y estratégico. Además, las investigaciones generales realizadas en dicho análisis serán un complemento relevante y servirán de orientación para las campañas.



El **Análisis de la Actuación** busca estudiar los efectos o resultados de las campañas previas o actuales en la conducta de los públicos hacia una marca. La actuación hace referencia al ***conjunto de los comportamientos claves que los diferentes públicos tienen hacia las marcas*** como consecuencia de su actividad comunicativa (véase capítulo 9.5). Se han identificado cinco comportamientos claves, que pueden ser analizados en las campañas de comunicación: la *aceptación*, la *intención*, la *participación*, la *elección*, y la *fidelidad* que los públicos tienen hacia las marcas (véase capítulo 9.5). Cada uno de estos comportamientos será investigado por separado, porque sus características podrán ser distintas. Para ello, se deberá realizar una búsqueda, recolección y análisis sistemático de resultados relevantes sobre las acciones o conductas que puedan tener los públicos hacia las marcas como consecuencia de las campañas, combinando información proveniente de diversas técnicas de investigación cualitativa y/o cuantitativa y también del estudio de documentos o informes específicos. Se analizará cómo las campañas han contribuido (ya sea de forma parcial o total, directa o indirectamente) a desarrollar, fortalecer o modificar algunas acciones de los públicos hacia las marcas (la ***estructura*** de la actuación) y también si dichas conductas se manifiestan, de forma activa o pasiva, hacia una marca en particular (el ***tipo*** de actuación) (véase capítulo 9.5). Todo ello permitirá **medir**, **interpretar** y **diagnosticar** el impacto y los resultados concretos que han tenido las campañas previas y actuales en los comportamientos que realizan los públicos hacia

una marca. Los datos sobre los efectos específicos de las campañas deberían vincularse con los aspectos establecidos en el Análisis de la Actuación (del proceso estratégico), favoreciendo la integración de los resultados entre los análisis táctico y estratégico. A su vez, las investigaciones generales realizadas en dicho análisis serán un complemento importante y servirán de referencia para las campañas.

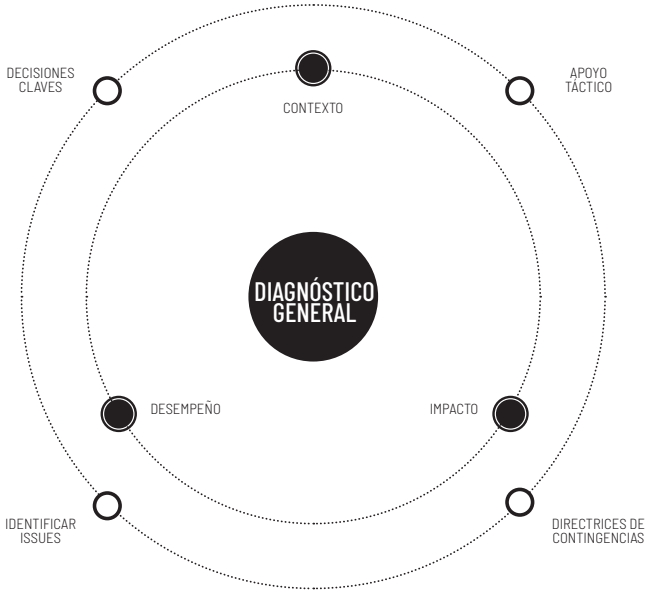
### 4. Diagnóstico General de Situación

Este diagnóstico general es una síntesis evaluativa transversal e integradora de la información obtenida en las diferentes investigaciones realizadas previamente (de *contexto*, *desempeño* e *impacto comunicativo*), para establecer una valoración global de los aspectos claves que podrán influir en la posterior dirección, planificación, ejecución y evaluación de la campaña de comunicación.

Está relacionado con el Diagnóstico Integrado de Comunicación del proceso estratégico, el cual actúa como guía de referencia, dando cobertura y orientación a la interpretación de la información puntual dentro de una perspectiva de medio y largo plazo (véase capítulo 10). A su vez, los diagnósticos de las campañas permiten valorar si las situaciones puntuales de corto plazo pueden impactar, de forma significativa, en las cuestiones de medio y largo plazo, o si solo son situaciones particulares que se van desarrollando dentro de los planteamientos estratégicos ya establecidos. De este modo, es conveniente realizar este diagnóstico general para las tres grandes áreas de análisis (contexto, desempeño e impacto comunicativo), extrayendo los aspectos fundamentales en cada una de ellas.

El **Diagnóstico General del Contexto** implica una reflexión integradora de los diversos análisis realizados (de la propia entidad, de los competidores, de los públicos y del entorno), que facilitará la vinculación e integración de los resultados parciales de cada análisis. Permitirá la comprensión de la situación general y la definición de los escenarios específicos o ***contextos tácticos*** de comunicación, es decir, los aspectos claves particulares en el momento o situación donde se desarrollará la campaña. Estos contextos tácticos son múltiples y variados, puesto que dependen de las situaciones concretas a las que se enfrenta la marca. Pueden ser aquellos *actuales* a los que se está enfrentando en el presente, así como las situaciones probables o plausibles del *futuro* inmediato. En función de ello, se podrá establecer el marco contextual general, a la vez que brindará información relevante para la definición y selección de los públicos claves de la campaña.

DIRCOMMAP 15.D
DIAGNÓSTICO GENERAL DE SITUACIÓN



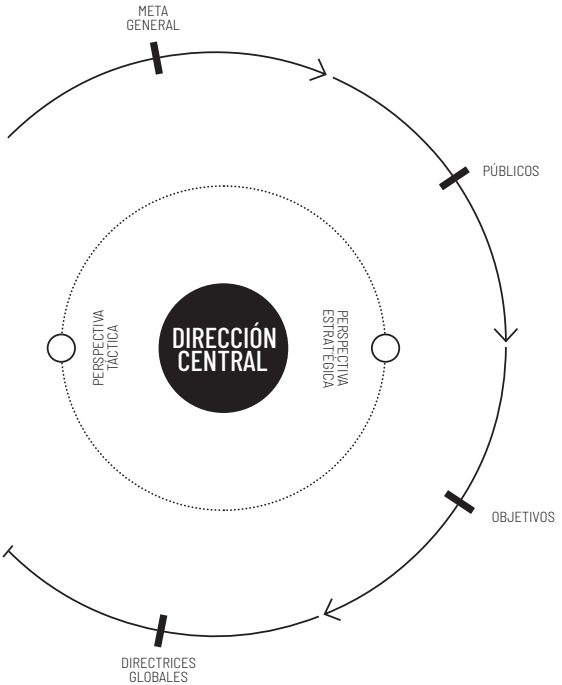

El **Diagnóstico General del Desempeño Comunicativo** es una valoración transversal de los diferentes estudios realizados (de identidad, concepto, estilo, sistema mediático e interacción), que favorecerá la vinculación e integración de los resultados parciales de cada análisis. Permitirá comprender los elementos claves desarrollados por la acción comunicativa de las campañas previas y actuales de las marcas, en relación con la ***identidad*** (los atributos de identidad potenciados en las actividades), con el ***discurso*** (los mensajes claves comunicados en los contenidos y los estilos más importantes aplicados en las acciones de comunicación) y con el ***intercambio*** (los principales medios utilizados y los recursos relacionales más relevantes aplicados para difundir la información y promover la interacción entre las marcas y sus públicos). Así, se podrá determinar la línea general desarrollada por la actividad comunicativa de las campañas, que servirá de referencia para definir la dirección central de la campaña.

El **Diagnóstico General de Impacto Comunicativo** conlleva una perspectiva global y sintetizadora de todas las investigaciones realizadas, que posibilitará la interpretación integrada de los resultados parciales de cada análisis. Permite valorar los principales efectos alcanzados por las campañas previas en el ***conocimiento***, la ***predisposición*** y el ***comportamiento*** hacia las marcas: el *reconocimiento* (notoriedad y familiaridad), el *recuerdo comunicativo* (conceptos, estilos, canales e interacción), la *reputación* (atributos asignados a las marcas), la *vinculación* (confianza, legitimidad, compromiso, satisfacción, preferencia y emoción) y la *actuación* (aceptación, intención, participación, elección y fidelidad). Con ello, se podrán establecer los principales resultados o efectos generales obtenidos por las campañas en los públicos, que impulsarán el planteamiento de los objetivos.

Así, todo este diagnóstico general permitirá valorar la situación actual y de futuro próximo, lo cual facilitará las elecciones sobre los aspectos relevantes de la gestión táctica de comunicación.

- Orientará y guiará las ***decisiones claves*** de las siguientes etapas de la campaña (Dirección, Planificación, Ejecución y Evaluación).
- La información obtenida podrá utilizarse para dar ***apoyo táctico*** y orientar a otras áreas de gestión de la entidad (áreas de negocio o actividad, áreas funcionales, etc.) sobre cuestiones comunicativas específicas que puedan impactar en el desarrollo de dichos negocios o actividades.
- Favorecerá el planteamiento de las ***directrices de contingencias tácticas***, es decir, la formulación de alternativas en la planificación de la campaña (Matilla, 2017; Gregory, 2006), que permita disponer de otras opciones para actuar de forma rápida, flexible y eficiente ante posibles cambios inesperados en la situación contextual, en las marcas o en otras cuestiones.
- Finalmente, este diagnóstico posibilitaría ***identificar issues*** concretos que podrían evolucionar hacia tendencias relevantes, las cuales afectarían de forma significativa (positiva o negativamente) en algunos aspectos claves de la gestión estratégica de comunicación. Esto conllevará la puesta en marcha de los procesos de seguimiento y gestión preventiva, proactiva y sistemática de las tendencias, así como los lineamientos generales para la gestión global de situaciones de crisis (Losada, 2010 y 2018; Castillo y Ponce, 2015; Capriotti, 2005).

# 15.02 Dirección Central




En muchos modelos de comunicación hay diversas elecciones que marcan la línea global que adoptará una campaña (véase Matilla, 2017; Marca; 2017). La **Dirección Central** es el conjunto de decisiones claves que definen la orientación general de una campaña de comunicación. Representa su núcleo esencial, ya que supone la valoración y selección de diversos aspectos críticos, que marcarán su planificación, ejecución y evaluación, a partir de la información obtenida en el Análisis de Situación (Matilla, 2017; Cutlip et al., 2006; Xifra, 2005; Ferguson, 1999; Seitel, 2002; Wilcox et al., 2012; Newsom et al., 2000; Smith, 2005; Kendall, 1996; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009). Se deberán plantear cuatro cuestiones: la *meta general*, los *públicos*, los *objetivos* y las *directrices globales* de la campaña.

La forma de tomar las decisiones en esta fase variará sustancialmente en función de la perspectiva táctica o estratégica que se adopte (véase capítulo 11.4). Si se lleva a cabo una política comunicativa con ***perspectiva estratégica*** (estructural), las decisiones sobre la dirección central de la campaña deberán responder a la meta general que se defina, pero también estarán directamente vinculadas y supeditadas a los planteamientos estratégicos establecidos en la fase de Formulación del proceso estratégico (véase capítulo 11). Además, si bien toda campaña es específica, no tendrá independencia o autonomía, sino que dependerá de uno o varios programas y proyectos (véase capítulo 12). Por el contrario, si se aplica una política comunicativa con ***perspectiva táctica*** (situacional o coyuntural), las elecciones que se hagan sobre la dirección central tendrán autonomía propia y responderán solamente a la meta general que se establezca, más allá de la necesaria coordinación entre las diferentes campañas. En este sentido, una campaña puede ser resultado de una situación puntual favorable o desfavorable en el contexto, en los públicos o en las propias marcas.

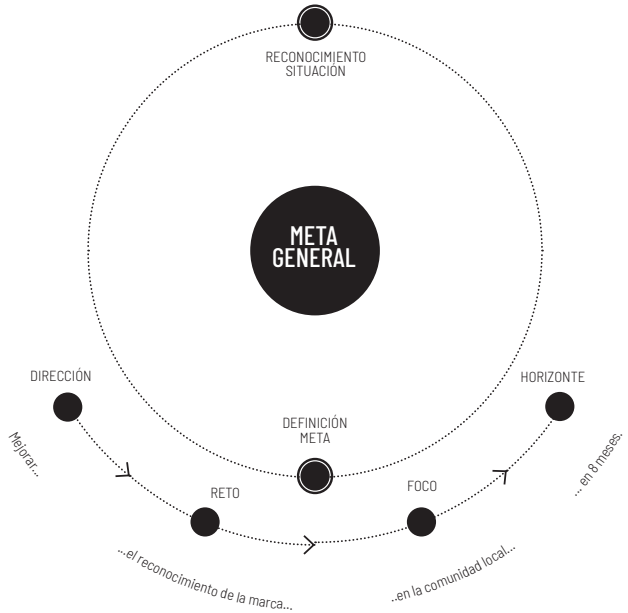
## 1. Meta general

La etapa de Dirección Central tiene como punto de partida una **meta general**, un propósito o planteamiento inicial, que define la intención esencial o pretensión básica para la cual se plantea la campaña. Representa el *qué* se busca alcanzar con la campaña de forma global.

En un proceso de gestión comunicativa con enfoque estratégico/estructural, esta meta general estará subordinada y se derivará de los objetivos establecidos en los programas de acción y proyectos de la Implementación Estratégica (véase capítulo 12), representando el desarrollo de algunos de sus aspectos o partes en el corto o muy corto plazo. Cuando la gestión de comunicación tenga un enfoque táctico/situacional, tendrá cierta independencia para establecer la solución, beneficio o resultado global de la campaña.

La meta general busca solucionar o dar respuesta global a una situación específica (necesidad, problemática, etc.) a la que se enfrenta una marca en un determinado momento en el corto o muy corto plazo. Es fundamental el ***reconocimiento de la situación***, que requiere un importante ejercicio de síntesis interpretativa, mediante el cual se produce la captación y el entendimiento general de la esencia del acontencimiento, necesidad o problemática sobre la cual se deberá actuar (Garrido, 2020), a partir de la información del proceso estratégico y/o del análisis de situación. Así, implica establecer y delinear cuál es la situa-

DIRCOMMAP 15.E
**META**
**GENERAL**




ción (problema, oportunidad, asunto, tema, etc.), dónde está ocurriendo, cómo y cuándo ha sucedido o aparecido y a qué públicos afecta (Weintraub y Pinkleton, 2006), que lleva a la motivación de realizar la campaña.

En función de ello, la ***definición de la meta general*** permitirá plantear la posible solución o respuesta global para dicha situación. Tendrá una estructura sencilla, en la cual se establecen cuatro cuestiones:

- La *dirección*, que señala la orientación del impacto o resultado que se busca obtener (generar, mantener, incrementar, potenciar, disminuir, eliminar, etc.).
- El *reto* (o intencion) que expresa el propósito general de la campaña y orienta su línea de actuación (en relación con la propia marca

o alguno de sus productos, servicios, líneas de productos o servicios, aspectos, temáticas, acontecimientos, eventos, actividades, etc.).

- El *foco*, es decir, los públicos objetivos a los que se dirigirá la actuación comunicativa para alcanzar dicha meta.
- El *horizonte* temporal general de la campaña (es decir, la duración total aproximada).

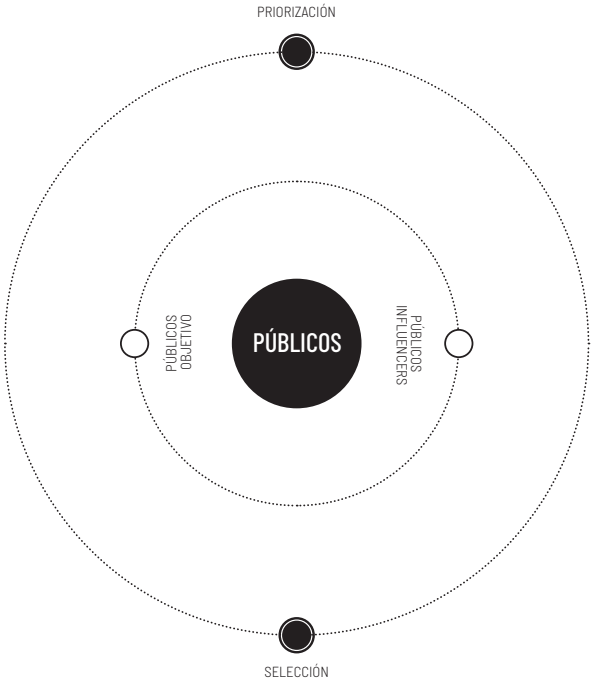
El establecimiento de una meta o intención general de la campaña de comunicación servirá de punto de partida, así como de guía de referencia para toda la planificación.

## 2. Públicos

Los públicos se definieron como un conjunto de sujetos (personas o entidades) que tienen unos intereses y objetivos específicos propios con respecto a las marcas, y que pueden afectar y/o ser afectados por ella (véase capítulo 7.3). La elección de los **públicos de la campaña** consiste en la determinación de aquellos grupos (o segmentos) a los que se dirige o en los cuales se focaliza la acción comunicativa para alcanzar la meta general. Representa con *quién* se quiere comunicar o interactuar (Kendall, 1996; Gregory, 2006; Capriotti, 2009; Matilla, 2017; Ferguson, 1999; Grunig y Hunt, 1984; Smith, 2005; Cutlip et al., 2006; Wilcox et al., 2012; Weintraub y Pinkleton, 2006; Cutlip et al., 2006; Xifra, 2005; Seitel, 2002; Newsom et al., 2000). Esta etapa se relaciona con el Análisis del Contexto realizado anteriormente, que brinda información sobre las características de los públicos, así como de la situación general que permite evaluar su relevancia y favorabilidad para la campaña.

En un proceso de gestión comunicativa con enfoque estratégico/estructural, los públicos de las campañas deberán vincularse y subordinarse a los públicos estratégicos (o segmentos) priorizados y seleccionados en los programas de acción y proyectos de la Implementación Estratégica (véase capítulo 12). Cuando la gestión de comunicación tenga un enfoque táctico/situacional, los públicos podrán definirse solamente en función de la meta general de la campaña.

Se especificará la cantidad de públicos de la campaña, así como su tipología. A diferencia de la Formulación Estratégica (donde es probable que se trabaje con muchos públicos por su alcance y amplitud), en una campaña es muy posible que la cantidad de públicos sea limitada. Se




definirán los ***públicos objetivo*** (o solo uno), que son los establecidos en la meta general, sobre los cuales se busca lograr un impacto y que condicionan de forma directa el diseño y desarrollo de la campaña. También se establecerán los ***públicos influencers***, que son aquellos que tienen incidencia relevante sobre el conocimiento, la predisposición y el comportamiento de los públicos objetivo y, por lo tanto, pueden afectar de forma indirecta en el logro de la meta general (véase capítulo 7.3).

Cada campaña de comunicación tendrá su propio conjunto de públicos, en función de la priorización y selección de uno o varios de ellos (o de sus segmentos). La ***priorización*** se realizará a partir de la información disponible en el Análisis de Situación, como también de la importancia y el impacto que tenga cada público en el progreso y logro de la

meta general. La ***selección*** de los públicos de una campaña se podrá realizar de forma más analítica (seleccionando los públicos a partir de los datos obtenidos en el Análisis de Situación) o bien de manera más intuitiva (eligiendo a los públicos en función de la preferencia, intuición o corazonada del responsable de la campaña y utilizando la información disponible solo como una referencia general).

La elección de varios públicos (o segmentos de públicos) implicará la ramificación de la campaña en varias direcciones, puesto que las decisiones posteriores que se realicen en esta etapa (objetivos y directrices globales) y en las fases sucesivas (planificación, ejecución y evaluación) podrán tener sus propias particularidades en función de cada público.

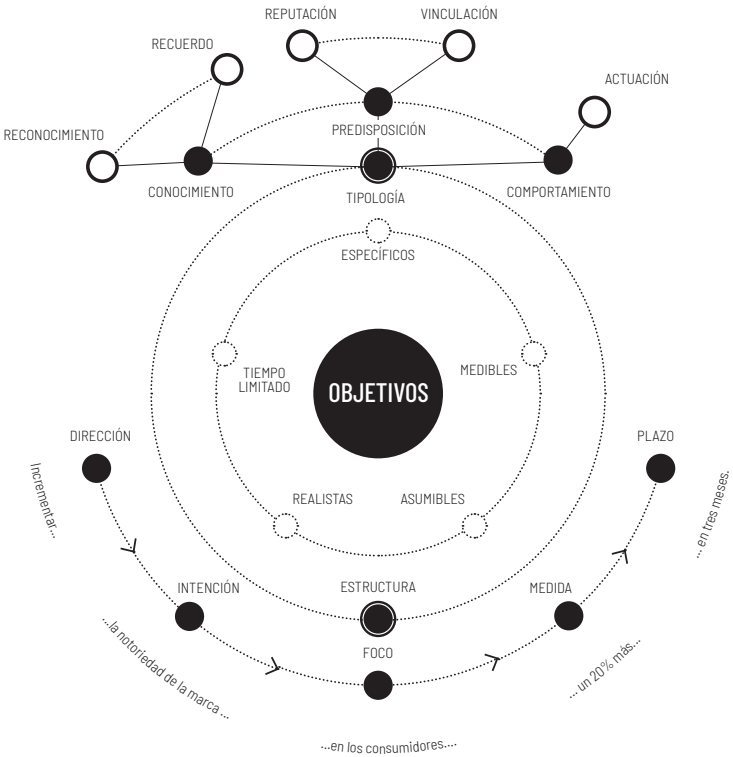
## 3. Objetivos

Los objetivos fueron definidos como las expresiones o manifestaciones acerca del impacto que se busca conseguir en los públicos por medio de la gestión de comunicación (véase capítulo 11.1). Los **objetivos de la campaña** hacen referencia a los resultados que se quieren alcanzar en los públicos mediante la actividad comunicativa. Se derivan directamente de la meta general, representando el *qué* se pretende conseguir con la campaña en cada uno de los públicos concretos (Kendall, 1996; Gregory, 2006; Capriotti, 2009; Matilla, 2017; Ferguson, 1999; Grunig y Hunt, 1984; Smith, 2005; Cutlip et al., 2006; Wilcox et al., 2012; Weintraub y Pinkleton, 2006; Cutlip et al., 2006; Xifra, 2005; Seitel, 2002; Newsom et al., 2000).

Deben ser planteados exclusivamente desde la perspectiva del resultado o impacto comunicativo a alcanzar en los públicos (de conocimiento, predisposición y comportamiento). Por ello, no deberían ser elaborados en relación con el desempeño de la acción comunicativa que se realizará. Este paso se relaciona con el Análisis del Impacto, el cual brinda información sobre los efectos alcanzados por las campañas anteriores.

En un proceso de gestión comunicativa con enfoque estratégico/estructural, los objetivos que se definan para cada público de la campaña se deberán derivar de la meta general, a la vez que estarán subordinados y responderán a los objetivos establecidos en los programas de acción y proyectos de la Implementación Estratégica (véase capítulo 12). Cuando la gestión de comunicación tenga un enfoque táctico/situacional, los objetivos para cada público solo se plantearán en función de

DIRCOMMAP 15.G
OBJETIVOS




la meta general de la campaña, puesto que la desarrollan y concretan, a la vez que contribuyen a su logro.

Los objetivos tienen que ser *específicos, medibles, asumibles*, *realistas* y de *tiempo limitado* (véase capítulo 11.1). Además, su elaboración se verá condicionada por tres cuestiones: los *recursos económicos* disponibles, el *capital humano* necesario para realizar la campaña, y las *restricciones de tiempo* para llevarla a cabo. Todo ello influirá en su alcance.

Cada objetivo estará ligado de manera directa con algún público de la campaña. Para su adecuada elaboración, deben constar de cinco partes:

- La *dirección*: explica la orientación o tipo de desarrollo del impacto o resultado que se busca obtener, ya sea generar, incrementar, mantener, eliminar, etc.

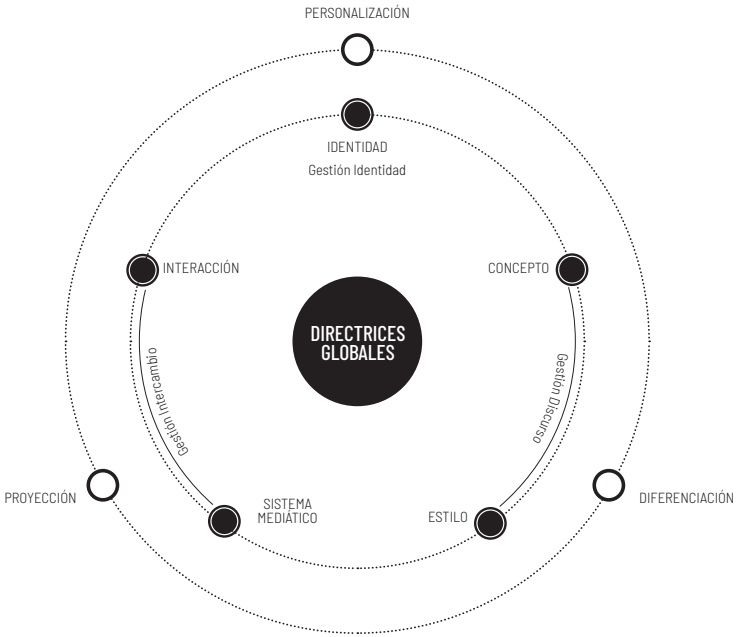
- La *intención*: indica el impacto o resultado que se desea alcanzar, ya sea de conocimiento, de predisposición o de comportamiento.
- El *foco*: señala el público o segmento hacia el que se dirige el objetivo.
- La *medida*: define el alcance, cuantificación o grado de impacto aproximado que se quiere obtener.
- El *plazo*: marca el tiempo disponible para cumplir el objetivo.

Si bien los objetivos de una campaña pueden ser múltiples, variados y muy concretos, a nivel general se pueden reconocer tres grandes tipos, en función del impacto o efecto que se busca obtener: de **conocimiento** (qué se pretende que los públicos conozcan), de **predisposición** (qué se desea que los públicos piensen y/o sientan) y de **comportamiento** (qué se busca que los públicos hagan) (Gregory, 2006; Capriotti, 2009; Matilla, 2008 y 2017; Ferguson, 1999; Grunig y Hunt, 1984; Smith, 2005; Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018; Marca, 2017). A partir de esta gran categorización, los objetivos estarán vinculados con alguno de los cinco tipos de impactos relevantes planteados en el Análisis de Situación: el ***reconocimiento***, el ***recuerdo comunicativo***, la ***reputación***, los diferentes aspectos de la ***vinculación*** (confianza, legitimidad, compromiso, satisfacción, preferencia y emoción) y de la ***actuación*** (aceptación, intención, participación, elección y fidelidad) de los públicos. De esta forma, todos los objetivos de las campañas tendrán que estar elaborados para contribuir (de forma directa o indirecta, parcial o total) a alguno de esos cinco tipos de impactos claves.

Cada objetivo deberá estar vinculado con uno o varios *indicadores específicos* para su medición (véase capítulo 15.3), que facilite el seguimiento y control de su progreso, así como la evaluación de los resultados de la campaña. Este aspecto es muy importante, porque permitirá establecer el grado de cumplimiento de cada objetivo.

### 4. Directrices globales

La determinación de las **directrices globales de la campaña** hace referencia al conjunto de decisiones que establecen las ideas rectoras o lineamientos claves que marcarán la línea general de la actividad comunicativa. Representan el *cómo* se pretende orientar y direccionar la campaña para alcanzar los objetivos planteados y la meta establecida (Kendall, 1996; Gregory, 2006; Capriotti, 2009; Matilla, 2017; Ferguson, 1999; Grunig y Hunt, 1984; Smith, 2005; Cutlip et al., 2006; Wilcox et




al., 2012; Weintraub y Pinkleton, 2006; Cutlip et al., 2006; Xifra, 2005; Seitel, 2002; Newsom et al., 2000). Se relaciona con el Análisis del Desempeño Comunicativo, el cual brinda información sobre la actividad realizada previamente en otras campañas.

En un proceso de gestión comunicativa con enfoque estratégico/estructural, las decisiones sobre las directrices globales de la campaña se deberán ajustar o adaptar a las estrategias focalizadas definidas en los programas de acción y proyectos de la Implementación Estratégica (véase capítulo 12). Cuando la gestión de comunicación tenga un enfoque táctico/situacional, las directrices globales se desarrollarán de forma autónoma.

Así, se pueden establecer cinco directrices globales para una campaña de comunicación, ligadas al desempeño comunicativo de las marcas:

la identidad, el concepto, el estilo, el sistema mediático y la interacción comunicativa. La definición de los aspectos claves de la ***identidad comunicativa*** es el punto de partida sobre el que se articulan los demás lineamientos de la campaña. Una vez identificados, se establecerá el ***discurso*** de la campaña, es decir, la elección del concepto y el estilo comunicativo. A partir de ello, se determinará el sistema de ***intercambio comunicativo*** de la campaña, mediante la selección de los tipos de medios principales y de los modos de interacción predominantes.

La elección de las opciones en cada una de estas directrices globales se realizará en función de tres criterios específicos o ejes comunicativos, los cuales condicionarán la toma de decisiones: la personalización, la diferenciación y la proyección (véase capítulo 11.3).

- La ***personalización*** hace referencia al grado de individualización o masificación de cada una de las directrices globales en relación con los públicos, desde un enfoque más *individualizado* (personalizadas y adaptadas para cada uno de los públicos) hasta más *masivo* (despersonalizadas y similares para todos o una gran cantidad de públicos).
- La ***diferenciación*** se refiere al grado de similitud o distinción de cada una de las directrices globales en relación con los competidores, desde un enfoque más *imitativo* (similares o parecidas a los lineamientos de los competidores) hasta más *distintivo* (diferentes o exclusivas en relación con los lineamientos de los competidores).
- La ***proyección*** plantea el grado de expansión o contención de cada una de las directrices globales en relación con los competidores y los públicos, desde un enfoque más orientado hacia la *contención* (defensivo-reactivo dirigido a consolidar y fortalecer la posición, situación o espacio actual de una marca a nivel comunicativo) hasta uno más centrado en la *expansión* (ofensivo-proactivo orientado al crecimiento, ampliación y desarrollo de nuevas opciones para la posición, situación o espacio actual de una marca a nivel comunicativo).

En relación con la **identidad comunicativa**, se establecerán los ***atributos de identidad*** (rasgos de personalidad y/o valores de gestión, ya sean económicos y/o sociales) que se quieren transmitir o potenciar en la campaña de comunicación (véase capítulo 8.1). Se tendrá como referencia el Análisis de la Identidad, que permite disponer de información sobre los atributos comunicados en otras campañas. No hay una cantidad determinada de atributos a comunicar, pero se recomienda

que sean pocos (o incluso puede ser solo uno). Si se establecen varios atributos para una campaña, se deberá plantear su organización (dominantes y subordinados) así como su jerarquización (principales, secundarios y terciarios).

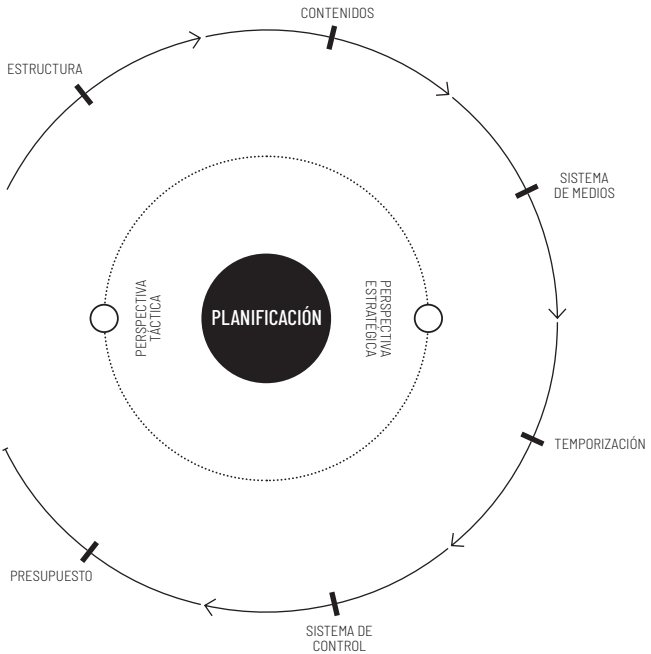
En la definición del **concepto comunicativo** se tendrán que concretar los ***mensajes claves*** subyacentes (funcionales y/o simbólicos; tanto de negocio y/o de sostenibilidad) que serán promovidos en la campaña de comunicación (véase capítulo 8.2). Se tomará como referencia el Análisis del Concepto, que permite disponer de información sobre los mensajes difundidos en otras campañas. No hay una cantidad adecuada de mensajes claves a comunicar, pero deberían ser pocos (o incluso puede ser solo uno). Si se establecen varios mensajes claves para una campaña, se deberá plantear su organización (dominantes y subordinados) así como su jerarquización (principales, secundarios y terciarios).

Para la determinación del **estilo comunicativo** se definirán los ***tonos expresivos principales*** (racionales y/o emocionales, ya sean tradicionales y/o innovadores) que se aplicarán para comunicar y compartir los mensajes claves de la campaña (véase capítulo 8.3). Se expresan mediante adjetivos o expresiones que describen la forma de manifestar los contenidos. Se tendrá como referencia el Análisis del Estilo, que permite disponer de información sobre los tonos aplicados en otras campañas. No hay una cantidad adecuada de tonos expresivos a utilizar, pero tendrían que ser pocos (o incluso puede ser solo uno). Si se establecen varios tonos expresivos para una campaña, se deberá plantear su organización (dominantes y subordinados) así como su jerarquización (principales, secundarios y terciarios).

Para decidir el **sistema mediático** se escogerá la combinación de ***tipos de medios*** (unidireccionales y bidireccionales; propios y ajenos; digitales y analógicos) que se utilizarán en la campaña para comunicar los mensajes claves y desarrollar la interacción con los públicos (véase capítulo 8.4). Para ello, se elegirá una proporción, porcentaje, intensidad o valor para cada uno de los tipos de medios que se aplicarán en la campaña. Se tomará como referencia el Análisis del Sistema Mediático realizado antes, que permite disponer de información sobre los instrumentos, canales, actividades, plataformas y soportes utilizados en otras campañas. No hay una cantidad adecuada de tipos de medios a implementar, pero si se establece una cantidad significativa, se deberá plantear su organización (dominantes y subordinados) así como su jerarquización (principales, secundarios y terciarios).

Para seleccionar la **interacción comunicativa** se fijará la combinación de los ***modos de interacción*** (expositivos e interactivos; en medios propios y ajenos; digitales y analógicos) que se aplicarán en la campaña para establecer el intercambio comunicativo entre la marca y sus públicos, lo cual modulará el uso de los medios elegidos (véase capítulo 8.5). Para ello, se definirá una proporción, porcentaje, intensidad o valor para cada uno de los tipos de interacción que se aplicarán en los diferentes tipos de medios. Se tendrá como referencia el Análisis de la Interacción desarrollado anteriormente, que permite disponer de información sobre las formas de interacción comunicativa aplicadas en otras campañas. No hay una cantidad adecuada de modos de interacción a aplicar en los diversos tipos de medios, pero si se establece una cantidad significativa, se deberá plantear su organización (dominantes y subordinados) así como su jerarquización (principales, secundarios y terciarios).

# 15.03 Planificación




La **Planificación** es el *centro neurálgico* de la acción de la campaña. Se refiere a la selección de los planteamientos de actuación específicos para el desarrollo de la campaña, que expresan y concretan las directrices globales para alcanzar los objetivos establecidos para los públicos seleccionados (Matilla, 2017; Cutlip et al., 2006; Xifra, 2005; Ferguson, 1999; Seitel, 2002; Wilcox et al., 2012; Newsom et al., 2000; Smith, 2005; Kendall, 1996; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009). Representa la definición y materialización de toda la actividad comunicativa. La mayor parte de los autores del ámbito de Comunicación incluyen esta etapa, aunque ha sido definida de múltiples formas y se suele vincular con la planificación táctica de la gestión comunicativa (véase Matilla, 2017; Marca, 2017).

Tendrá mayor o menor autonomía, dependiendo de la política de comunicación elegida (véase capítulo 11.4). Si se está desarrollando un ***enfoque estratégico*** y la gestión comunicativa tiene una perspectiva estructural, esta etapa estará subordinada y se deberá diseñar y alinear con la fase de Implementación Estratégica (véase capítulo 12), la cual actúa como guía de referencia para la planificación de la campaña. Si hay un ***enfoque táctico*** y la gestión comunicativa tiene una perspectiva situacional o coyuntural, la planificación tendrá autonomía y se planteará para responder a aquello que demanda la situación.

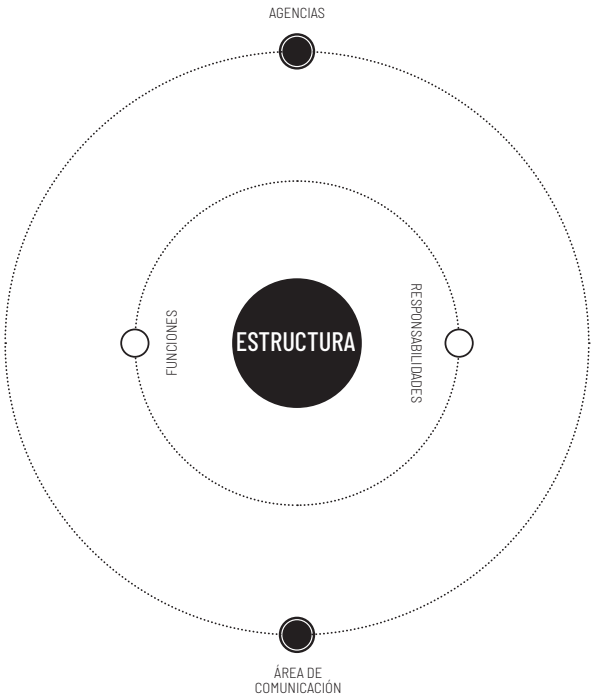
Implica la definición y diseño de toda la actividad comunicativa con los públicos. Se establecerán diversas decisiones sobre seis aspectos: la *estructura de gestión*, los *contenidos*, el *sistema de medios*, la *temporización*, el *sistema de control* y el *presupuesto* de la campaña. Las acciones de comunicación serán propias y específicas, puesto que responden a las circunstancias y necesidades del momento. Por ello, todo lo desarrollado en otras campañas (previas y/o simultáneas) no necesariamente va a ser adecuado para la nueva actuación comunicativa. Así, esta fase demanda un ejercicio de creatividad en relación con las necesidades puntuales de la situación.

## 1. Estructura de gestión

Se tendrá que definir la estructura de gestión de la campaña, que facilite la asignación de funciones y responsabilidades. Deberá haber un **responsable de campaña**, que podrá ser una persona (o un equipo) del área de comunicación o una agencia colaboradora. En el caso de las campañas diseñadas y desarrolladas por una agencia colaboradora, es conveniente que siempre haya un encargado dentro de la propia entidad, que asuma la responsabilidad interna.

Las funciones del responsable de campaña vendrán asignadas desde la dirección del departamento de comunicación (si son transversales o generales para una marca) y/o desde las áreas o secciones de públicos (si están dirigidas a un público específico) (véase capítulo 12.1). Si una campaña implica la participación de varios equipos o agencias, se podrán especificar las funciones y responsabilidades concretas de cada equipo y de cada agencia, en función de las técnicas, instrumentos o actividades que gestionen o desarrollen (encargados de redes sociales, eventos, publicidad, diseño gráfico, etc.).

El responsable de campaña asumirá las funciones relacionadas con su dirección y planificación. También desarrollará y/o coordinará toda la actividad operativa, es decir, la implantación, seguimiento y evalua-




ción de las acciones, instrumentos y técnicas (eventos, publicidad, redes sociales, acciones de prensa, diseño gráfico, etc.) que se hayan planificado para la campaña. Además, tendrá que definir los indicadores y sistemas de medición, así como hacer su evaluación, respondiendo por el desempeño realizado y por los resultados obtenidos ante el director de comunicación y/o los responsables de las áreas de públicos a los cuales se haya dirigido la campaña, dependiendo de la estructura organizativa del departamento (véase capítulo 12.1).

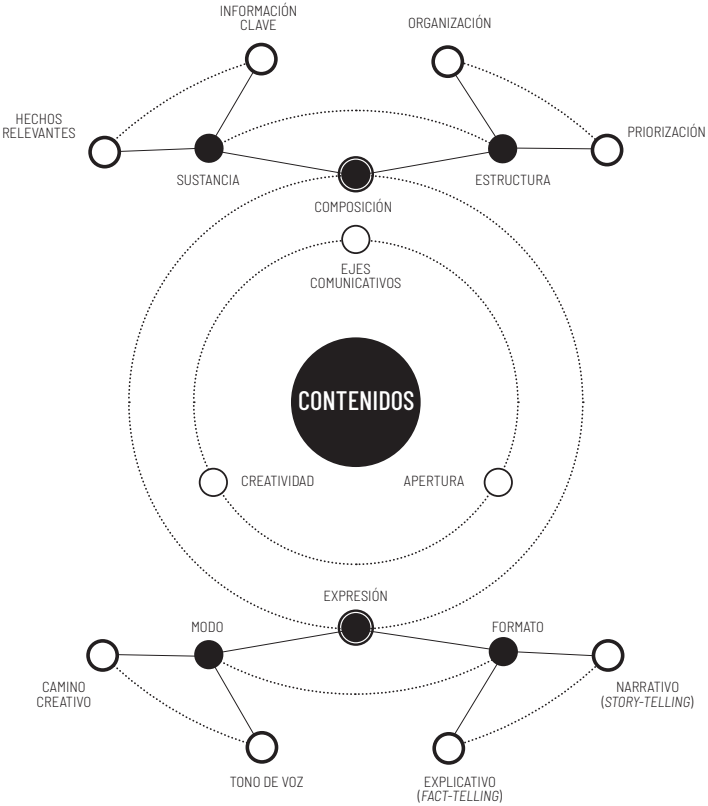
## 2. Contenidos

Un aspecto fundamental de esta etapa consiste en definir y seleccionar los **contenidos** que se quieren comunicar, concretando los atributos de identidad, desplegando los mensajes claves y expresando los

estilos principales de la campaña (Matilla, 2017; Cutlip et al., 2006; Xifra, 2005; Ferguson, 1999; Seitel, 2002; Wilcox et al., 2012; Newsom et al., 2000; Smith, 2005; Kendall, 1996; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009; Aced, 2020; Sanagustín, 2020; Campo, 2015).

Representan la materialización de los atributos de identidad comunicativa y permiten la tangibilización del discurso de la campaña, expresados en la Dirección Central. La selección y priorización de los contenidos estarán condicionados por tres aspectos:

- Los ***ejes comunicativos:*** se tendrá en cuenta la *personalización* (el grado de individualización o generalización de los contenidos para cada uno de los públicos), la *diferenciación* (el grado de similitud o distinción de los contenidos en relación con los competidores) y la *proyección* (el grado de expansión o contención de los contenidos en referencia a la posición o situación actual de la marca a nivel comunicativo).
- La ***creatividad*** aplicada en la elección y desarrollo de los contenidos, que es un signo distintivo clave de esta etapa. Aunque se ha insistido en la importancia de la dualidad analítico/creativa, en este paso adquiere especial relevancia la manera de elaborarlos y expresarlos. En muchos casos, la creatividad aplicada en la definición y selección de los contenidos es una fuente importante de diferenciación con los competidores estratégicos, y un aspecto destacado en la recordación y valoración de las marcas (y de sus productos, servicios, actividades, mensajes, etc.) por parte de sus públicos.
- La ***apertura*** de los contenidos, es decir, la elección de impulsar y promover (o no) la participación de los públicos en la creación y desarrollo de los contenidos relacionados con las marcas (Scolari, 2009 y 2013; Aced, 2020). Un aspecto esencial de la filosofía asociada con los *contenidos transmedia* es el planteamiento de la participación de los públicos (fans, seguidores, prosumidores, etc.) en la elaboración de contenidos, los cuales pueden ser paralelos, confluyentes o divergentes con el contenido oficial o principal (Scolari, 2009 y 2013). Esta decisión es de máxima importancia, porque desde la perspectiva de las marcas supondría una pérdida (o reducción) del control de los contenidos propios. Esto puede llevar a que adquieran vida autónoma, tomando una línea directriz diferente, o incluso contraria, a los mensajes, atributos y tonos promovidos por las marcas (lo cual haría perder la coherencia o consistencia del discurso). Pero, por otra parte, se podrá obtener




una mayor participación e implicación de los públicos y una experiencia más profunda con las marcas, que redundaría no solo en un mayor conocimiento y reputación, sino en un fortalecimiento de la vinculación y de la actuación favorable hacia las marcas.

En la determinación de los contenidos se considerarán dos grandes cuestiones claves: los aspectos referidos a su *composición* (qué contenidos comunicar) y los relacionados con su *expresión* (cómo explicarlos).

La **composición de los contenidos** explicita y concreta los mensajes claves (o el mensaje clave) de la campaña y los atributos establecidos en las directrices globales. Es aquello que se quiere comunicar a los públicos. Se pueden identificar dos aspectos principales: la *sustancia* y la *estructura* de los contenidos.

- La ***sustancia*** es la determinación de los contenidos denotativos de la campaña. Se establecerá el *mix* de contenidos que se pretenden comunicar. Conlleva la identificación de los acontecimientos y situaciones relevantes sobre la marca, así como la selección de la información clave (los datos sobre dichas cuestiones) que se utilizarán para los contenidos. Esto permite el reconocimiento de los temas concretos a tratar, así como los tópicos (o subtemas) que los componen y explican, sobre la propia marca y/o sus productos, servicios, actividades, negocios, etc.

- La ***estructura*** de los contenidos implica la ordenación (*organización*) y jerarquización (*priorización)* de los temas, tópicos, argumentos, datos y acontecimientos. De esta manera, se podrá plantear una estructura o árbol de los contenidos. Una adecuada combinación y organización de los contenidos dará consistencia y sinergia a las diferentes partes de la información para transmitir los mensajes claves y los atributos de la marca.



La **expresión de los contenidos** se relaciona con la forma de presentarlos y comunicarlos a los públicos. Es la manera en que se van a expresar los contenidos. Se pueden reconocer dos aspectos principales: el *modo de presentación* y el *formato general* de los contenidos.

- El ***modo de presentación*** de los contenidos de la campaña es la determinación de las formas o *caminos creativos* (problema-solución, demostración, comparación, transgresión, parodia, analogía, exageración, etc.) que definirán la manera general de presentarlos (Bassat, 1999), así como los recursos expresivos que manifestarán el *tono de voz* que se aplicará para su elaboración y desarrollo (formal, informal, transgresor, tradicional, moderno, simple, clásico, innovador, humorístico, etc.). Esto delimitará una manera específica de comunicar los contenidos, lo cual evidenciará el estilo elegido en las directrices globales.

- El ***formato general*** de los contenidos se refiere al enfoque con el cual se expondrán a los públicos. No todos los contenidos deberán elaborarse de forma similar. Hay muchas maneras de presentarlos, aunque se pueden plantear dos grandes formatos: *explicativo* y *narrativo*. No tienen que considerarse como contrapuestos ni tampoco como opciones buenas o malas, sino que habitualmente se aplican formatos híbridos.

    - Los contenidos pueden tener un formato general de tipo ***explicativo***, en el cual no hay un narrador, sino que se ela-

boran como una descripción o explicación que expone directamente las particularidades de unos objetos, sujetos o acontecimientos (relacionados con las marcas y/o sus productos, servicios o actividades). Responde a la idea de *fact-telling*.

- Los contenidos también pueden tener un formato general de tipo ***narrativo***, en el que se construyen y se cuentan como un relato o historia, mediante un narrador que presenta y ordena una secuencia de hechos (reales o ficticios) sobre unos personajes protagonistas (objetos o sujetos relacionados de algún modo con las marcas y/o sus productos, servicios o actividades), que se desarrollan en un tiempo y lugar (ambientación espacio/temporal) determinados. Este enfoque se lo reconoce habitualmente con la denominación de *story-telling* (Scolari, 2009 y 2013; Aced, 2020; Salmon, 2008).

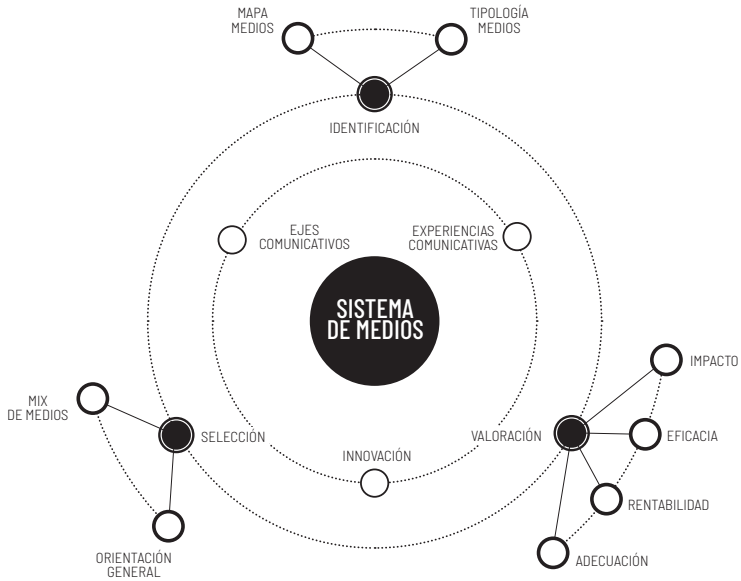
## 3. Sistema de medios

Otro aspecto clave de la Planificación corresponde a la definición del conjunto o **sistema de medios**, acciones, instrumentos y técnicas de comunicación de la campaña (Matilla, 2017; Cutlip et al., 2006; Xifra, 2005; Ferguson, 1999; Seitel, 2002; Wilcox et al., 2012; Newsom et al., 2000; Smith, 2005; Kendall, 1996; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009; Aced, 2020, Sanagustín, 2020).

Los medios, acciones e instrumentos seleccionados serán los ***puntos de contacto comunicativo*** de las marcas con sus públicos durante la campaña. Desde la perspectiva de los públicos, representan el conjunto de ***experiencias comunicativas*** que sus miembros tendrán con la marca. Se deberá determinar la combinación más adecuada de los instrumentos, actividades y/o técnicas, y en cada una de ellas, se definirán las plataformas y/o soportes que permitan comunicar e interactuar con los públicos de la campaña para lograr los objetivos establecidos.

El sistema de medios representa la tangibilización del intercambio comunicativo marcado en la Dirección Central. Estará condicionado por las directrices globales de la campaña, en relación con los tipos de medios y los modos de interacción. Implica la elección de las actividades de comunicación que concretarán los tipos de medios establecidos, como también los recursos relacionales específicos que desarrollarán la interacción con los públicos. La definición del sistema de medios de una campaña vendrá condicionada por tres aspectos:

DIRCOMMAP 15.K
SISTEMA
DE MEDIOS




- Los ***ejes comunicativos***: se tendrá en cuenta la *personalización* (el grado de individualización o generalización de los medios utilizados para cada uno de los públicos), la *diferenciación* (el grado de similitud o distinción de los medios elegidos en relación con los competidores), y la *proyección* (el grado de expansión o contención de los medios seleccionados en referencia a la posición o situación actual de la marca a nivel comunicativo).
- La ***innovación*** en medios, es decir, la habilidad de combinar de manera única y diferencial las acciones y técnicas disponibles para la comunicación de los contenidos y también las formas de interacción con los públicos, lo cual es un signo distintivo clave de esta etapa (Aced, 2020, Sanagustín, 2020). Aunque se ha insistido en la importancia de la dualidad analítico/creativa, en este paso

también adquiere especial relevancia. En muchos casos, la combinación y complementación entre los medios de una campaña es una fuente de diferenciación con los competidores estratégicos. También es un aspecto clave en la recordación y valoración de las marcas (y/o de sus productos, servicios, actividades, etc.) por parte de sus públicos.

- Las ***experiencias comunicativas*** que una marca pretende o busca fomentar, desarrollar e impulsar con sus públicos mediante los medios o instrumentos de la campaña. Esta cuestión se vincula con la *direccionalidad* de los tipos de medios (unidireccionales y bidireccionales) y con la *actitud relacional* de los modos de interacción (informacional y conversacional) de las marcas. Así, se pueden reconocer dos grandes modos de experiencias comunicativas (expositivas e interactivas), que se pueden impulsar o potenciar con los diferentes medios, instrumentos o técnicas de comunicación. No tienen que considerarse como contrapuestas ni tampoco como opciones buenas o malas, sino que habitualmente se aplican formatos híbridos.
    - Las experiencias *expositivas* son aquellas en las cuales los públicos son actores pasivos o muy poco participativos. Reciben la información o el relato de forma unidireccional y solo pueden participar parcialmente de la actividad, realizando un conjunto muy limitado de acciones como apoyo o rechazo. No hay un intercambio o interacción efectiva ni intervienen directamente. Se pretende que los individuos reciban, comprendan e incorporen los atributos y mensajes de las marcas. Son experiencias pasivas, poco participativas, indirectas y de poca implicación.
    - Las experiencias *interactivas* son aquellas en las que los públicos pueden interactuar directa y activamente con las marcas o participar en el desarrollo de la acción o de la narración. Están diseñadas para promover que el público sea una parte relevante, actuante o integrante de la actividad. Se busca que las personas participen activamente en el intercambio comunicativo o que se integren en la vivencia de los atributos y mensajes de las marcas. Son de alta implicación, interactivas, participativas, vivenciales e inmersivas.

Para la determinación del sistema de medios de la campaña se deberán considerar tres cuestiones relevantes: primero se realizará la *identificación* de los instrumentos que se puedan utilizar. A continuación,

se planteará la *valoración* de las actividades reconocidas. Finalmente, se hará la *selección* de los medios de la campaña.

La **identificación** conlleva establecer el ***mapa de medios***, es decir, reconocer los instrumentos, técnicas y acciones de comunicación que se podrían utilizar en la campaña. Se tendrán en cuenta las dos grandes formas de comunicación de las marcas: la *conducta cotidiana* y la *acción comunicativa* (véase capítulo 2.3), entendidas como las manifestaciones generales de los puntos de contacto que generan experiencias comunicativas con los públicos. Este será el punto de partida, permitiendo definir el mapa general de los medios disponibles, es decir, un listado de todas las acciones, herramientas y técnicas posibles (publicidad, eventos y actividades, identidad visual, publicaciones y material gráfico, acciones con la prensa, participación en ferias, patrocinio y mecenazgo, merchandising, product placement, websites, redes sociales, plataformas digitales, puntos de venta, atención al cliente, servicio postventa, etc.) así como sus soportes y formatos. Este mapa debería estar organizado y clasificado en función de las diferentes ***tipologías de medios*** (medios propios y ajenos -ganados y pagados-, tanto analógicos como digitales) que pudieran utilizarse como puntos de contacto de una marca con sus públicos (véase capítulo 8.4).

La **valoración** de los medios permite comparar sus diferentes características y sus ventajas en relación con los demás, lo cual facilitará la priorización de los posibles instrumentos y acciones de comunicación. Se pueden aplicar múltiples criterios para ello, entre los cuales hay cuatro principales que se utilizan de forma habitual:

- El *impacto* posible de las herramientas, en relación con el tipo de resultados en los públicos (de conocimiento, de predisposición y de comportamiento), así como el nivel probable de efecto (alto, medio o bajo) que puedan tener cada una de ellas.
- La *eficacia* esperada de los instrumentos, es decir, el alcance que se obtendrá, relativo al volumen o porcentaje de personas del público a los que se pueda llegar.
- La *rentabilidad* estimada de las actividades, o sea, el análisis del coste/impacto o del coste/beneficio que tendrán cada una de ellas.
- La *adecuación* de las acciones, tanto por el tipo de contenidos que se quiere transmitir como también por las características específicas de los públicos con los que se pretende comunicar e interactuar.

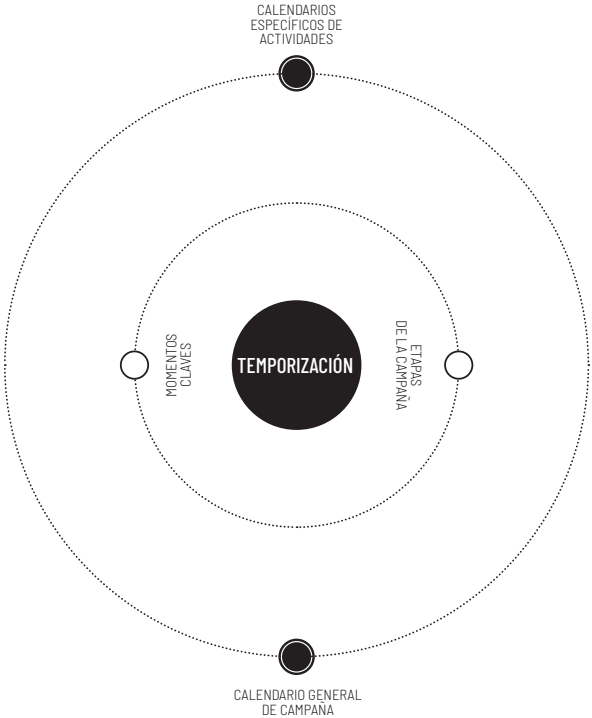
La **selección** llevará a elegir el ***mix de medios***, la combinación de las diversas herramientas y técnicas que se consideren más adecuadas en función de sus características y ventajas, las cuales compondrán el sistema de medios de una marca. Este conjunto de instrumentos dispondrá de una orientación general, desde un predominio de los medios propios (sean analógicos o digitales) hasta una preponderancia de los medios ajenos (ya sean pagados o ganados, tanto digitales como analógicos). También tendrá una ***orientación general*** en relación con el impulso y promoción del intercambio (desde "muy expositivo" hasta "muy interactivo"), lo cual potenciará unas determinadas experiencias comunicativas en los públicos.

### 4. Temporización

Este paso es la determinación del **calendario** de implantación de la campaña, que conlleva la organización y secuenciación concreta de todas las actividades, acciones, instrumentos y técnicas de comunicación. Es uno de los procesos que la mayoría de los autores establecen en la planificación de comunicación (Matilla, 2017; Cutlip et al., 2006; Xifra, 2005; Ferguson, 1999; Seitel, 2002; Wilcox et al., 2012; Newsom et al., 2000; Smith, 2005; Kendall, 1996; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009; Otero y Pulido, 2018). Consiste en desarrollar un esquema temporal de corto o muy corto plazo (desde pocos días hasta un año), con un inicio y un final claramente establecidos.

A la hora de determinar la planificación del calendario, es conveniente analizar y considerar los diversos ***momentos claves***, es decir, las fechas específicas que pueden afectar a la implantación de las actividades. Dentro de este apartado se incluirían: del entorno (fechas importantes del barrio, ciudad, región, país, etc.), de la industria (momentos significativos del sector o sectores en los que participa) y de la propia marca (fechas relativas a los aniversarios, junta anual, presentación de resultados, etc.). La identificación de estos momentos claves permitirá observar cuáles son los períodos más relevantes del calendario, lo cual facilitará la labor de programación de las actividades de la campaña.

Por otra parte, también se deberá valorar la necesidad o la posibilidad de establecer ***etapas de la campaña*** de comunicación. Así, se podría dividir la campaña en períodos de tiempo más cortos y con hitos específicos, con su propia lógica y organización, que permitirá una mejor gestión y desarrollo de las actividades, como también un mejor seguimiento y revisión de los procesos o acciones intermedias implementadas para progresar hacia los objetivos.




La temporización conlleva la realización de dos tipos de calendarios: *general* y *específico*. Es recomendable que se haga en forma de esquema gráfico, favoreciendo su rápida visualización y la comprensión de la campaña de comunicación en su totalidad.

- Se deberá elaborar el **calendario general de la campaña,** en el cual se distribuirán todas las actividades dentro del período total establecido, indicando las fechas de inicio y finalización de la ejecución de cada una de ellas.
- Se realizará también el **calendario específico de cada actividad**, en el cual se programarán todos los procesos o pasos para el diseño, elaboración e implantación de las acciones.

Esta temporización permitirá organizar, secuenciar y coordinar de forma adecuada y equilibrada las acciones de la campaña durante el

período de tiempo elegido, así como lograr un énfasis en los momentos relevantes del calendario. Ello redundará en un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles (financieros, humanos y técnicos), en un impacto superior en los públicos y, por lo tanto, en mejores resultados de la campaña.

### 5. Sistema de control y evaluación

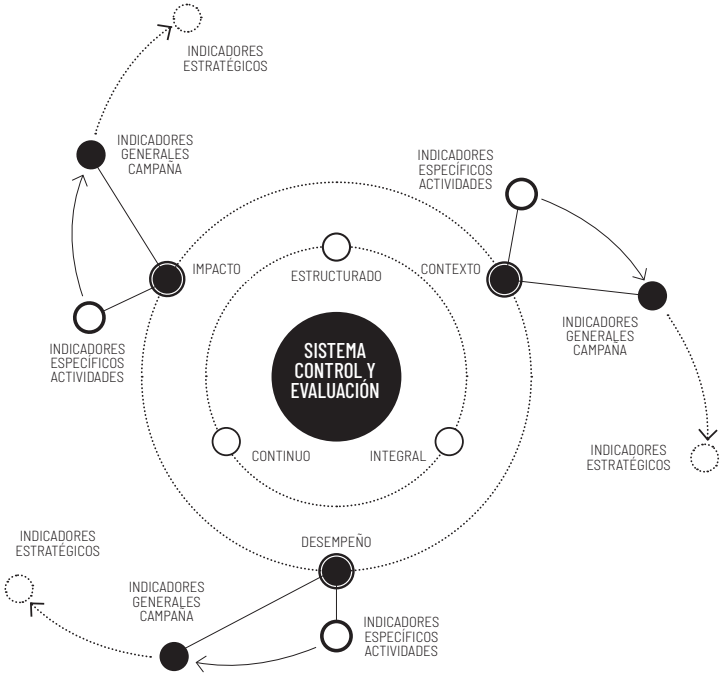
En este paso de la Planificación se deberán diseñar y establecer los procesos y técnicas de medición, como también sus **indicadores claves**, que se aplicarán en las fases de Ejecución (para el control de la evolución de las actividades) y de Evaluación (para la valoración final de los resultados) de la campaña.

Muchos de los modelos de planificación de comunicación señalan la importancia de la medición y evaluación e incluyen diversos procesos y sistemas para hacer un seguimiento y control de la actuación y de los resultados de la comunicación (véase Cuenca, 2017; Álvarez Nobell, 2011; Castillo y Álvarez Nobell, 2015; Marca, 2017; Matilla, 2008). Sin embargo, en la práctica profesional no es una actividad que se realice de forma habitual, aunque su aplicación se va incrementando cada vez más (Matilla, 2017).

Este sistema tendrá un enfoque táctico/operativo, orientado a medir y valorar la acción comunicativa desarrollada en las campañas en el corto y muy corto plazo (Alvarez Nobell, 2011; Cuenca, 2017). Deberá ser ***estructurado*** (ordenado y organizado para su adecuada implantación), ***continuo*** (desarrollado de forma estable y constante durante la campaña) e ***integral*** (debe cubrir la mayoría o la totalidad de los aspectos) (véase capítulo 12.4).

Cada una de las diferentes actividades, instrumentos y técnicas diseñadas e implementadas en una campaña de comunicación debería tener establecidos sus propios métodos de medición. Esto significa que, en el momento de pensar y elegir una determinada actividad, se tendría que plantear también su sistema de control y evaluación, que permita realizar el seguimiento durante su ejecución y la valoración luego de su implementación. Se podrán combinar diversas técnicas de investigación, ya sean de tipo cualitativo como cuantitativo. La obtención y el tratamiento de los datos responderá a los tiempos de las campañas. Deberán ser sistemas y procesos de análisis ágiles, flexibles y fáciles de interpretar, que posibiliten la toma de decisiones en situaciones de cierta inmediatez y volatilidad.

DIRCOMMAP 15.M
SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN




Se pueden identificar tres grandes **tipos de control y evaluación** de las campañas de comunicación, relacionados con los diferentes aspectos del Análisis de Situación: del contexto, del desempeño y del impacto (véase capítulo 12.5).

- El control y evaluación del ***contexto*** es la monitorización de la evolución de la situación en la que se desarrolla la campaña. Se vincula con los posibles cambios (variaciones, alteraciones, situaciones críticas, etc.) en los factores y aspectos comunicativos de la propia entidad, de los competidores, de los públicos y del entorno general, sectorial y comunicativo.
- El control y evaluación del ***desempeño*** comunicativo busca supervisar la correcta aplicación y desarrollo de las directrices globales de la campaña. Se refiere al control de la correspondencia entre

los lineamientos planificados y los ejecutados, en relación con los atributos de identidad, los mensajes claves, los estilos principales, los tipos de medios y los modos de interacción.

- El control y evaluación del ***impacto*** comunicativo es el seguimiento de la línea de progreso de los resultados en relación los objetivos marcados. Hace referencia al impacto de la campaña en los públicos, en aquellas cuestiones ligadas al reconocimiento, al recuerdo comunicativo, a la reputación, a la vinculación y a la actuación hacia las marcas.

Este sistema de control y evaluación deberá disponer de un **conjunto de indicadores** para su monitorización y valoración. Podrán ser indicadores generales y específicos.

- Cada una de las acciones, técnicas o actividades de comunicación tendrán definidas sus propias formas o métodos de medición y sus ***indicadores específicos***, en función de sus características particulares, para poder controlar y evaluar su desarrollo y sus resultados. Estos indicadores específicos de las acciones deberán estar ligados y reportar a alguno o varios de los indicadores generales de la campaña, estableciendo su aportación concreta a los resultados.
- Cada campaña de comunicación tendrá unos ***indicadores generales*** sobre la evolución del contexto, sobre el desempeño de la actuación comunicativa y sobre los resultados del impacto en los públicos (véase capítulo 12.5).
- Si una marca está desarrollando una perspectiva estratégica o estructural de la gestión comunicativa, los indicadores generales de las campañas tendrán que estar vinculados y reportarán a los ***indicadores estratégicos*** establecidos en la Implementación Estratégica (véase capítulo 12.5), para determinar la aportación concreta de las campañas a la gestión estratégica de comunicación.

Todos los indicadores que se implementen para las campañas (generales) y para cada una de las actividades, instrumentos o técnicas de comunicación (específicos) servirán como insumos de información para el Análisis de Situación de futuras campañas.

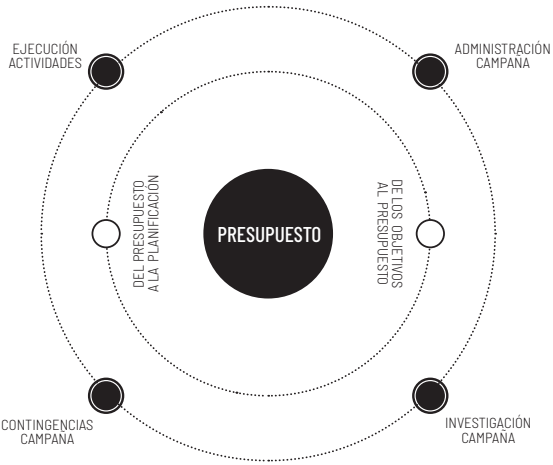
## 6. Presupuesto

Otro paso relevante de la Planificación es la determinación del **presupuesto**, que consiste en establecer los recursos financieros que se deben destinar a la realización de la campaña dentro del período de

tiempo que requiera su ejecución (Matilla, 2017; Cutlip et al., 2006; Xifra, 2005; Ferguson, 1999; Seitel, 2002; Wilcox et al., 2012; Newsom et al., 2000; Smith, 2005; Kendall, 1996; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009). Es la traducción en términos financieros de las campañas, donde se especifica la cantidad de recursos monetarios necesarios para su desarrollo (Menguzzato y Renau, 1995; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Hax y Majluf, 1997). Es la operativización a nivel económico de la configuración de los recursos de gestión (véase capítulo 12.3). Su horizonte temporal es el corto o muy corto plazo (períodos inferiores o igual a un año).

Una de las cuestiones críticas es la manera de determinar el presupuesto para una campaña. Si no se invierte lo suficiente, ello puede afectar negativamente a su efectividad y, por lo tanto, al logro de los objetivos. Pero si se invierte más de lo requerido, la rentabilidad o el retorno sobre la inversión puede ser muy bajo y, por ello, los resultados alcanzados no serán buenos en términos financieros. Se pueden plantear múltiples métodos o sistemas para asignar el presupuesto de una campaña (véase capítulo 12.3), pero se debería responder a dos preguntas básicas:

- ***¿Se debe establecer un presupuesto previo y en función de ello realizar la planificación de la campaña?*** La fijación del presupuesto se realizaría desde la dirección, asignando partidas de forma arbitraria, en función de los resultados obtenidos en campañas anteriores, de los presupuestos de otras campañas, de la evolución del presupuesto de comunicación, etc. Este es un planteamiento muy habitual, pero no necesariamente es el más adecuado. Tiene la ventaja de establecer unos límites concretos de la actuación, pero condiciona la creatividad y la planificación a los recursos financieros disponibles.
- ***¿Se tienen que determinar los objetivos y lineamientos generales de la campaña, para luego establecer el presupuesto?*** La definición del presupuesto se haría desde los equipos de trabajo, asignando los recursos financieros a partir de las propuestas de los técnicos y encargados de las acciones e instrumentos, coordinados por el responsable de la campaña. Este es un planteamiento ideal, pero pocas veces se realiza de esta forma. Permite reconocer los requerimientos para llevar adelante una acción eficaz, pero puede aumentar significativamente las necesidades financieras de la campaña.



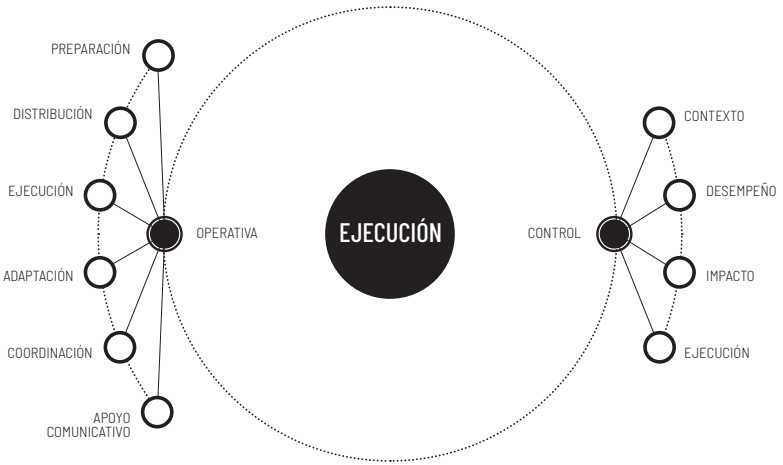

Si bien no existe un sistema definitivo que garantice el éxito de una campaña de comunicación, quizás la manera más recomendable de definir el presupuesto sea tener un punto de referencia o de partida (de presupuesto histórico, evolutivo, preasignado, etc.) para hacer un planteamiento inicial de campaña. A partir de ello, se comenzará un proceso intensivo de colaboración y negociación entre los diferentes niveles de la gestión comunicativa para encontrar las mejores opciones para la campaña (en función de las oportunidades, ideas o propuestas interesantes que puedan surgir), que permita asignar los recursos financieros adecuados y asumibles para alcanzar los objetivos previstos. Es decir, sería un proceso combinado de los dos anteriores.

El presupuesto estará compuesto y deberá distribuirse entre cuatro grandes partidas o áreas, para cubrir todas las necesidades del desarrollo de la campaña:

- Para la ***ejecución*** de actividades, que son aquellos recursos destinados al diseño e implantación de cada una de las acciones, instrumentos y técnicas de comunicación.
- Para la ***administración***, que son los recursos para los gastos de gestión y funcionamiento (humanos y técnicos), que no sean propios de la estructura organizativa del departamento de comunicación, sino específicos y necesarios de la campaña.
- Para la ***investigación***, que es aquel presupuesto destinado al análisis de la situación inicial de la campaña, al seguimiento y a la evaluación de los resultados.
- Para las ***contingencias*** de la campaña, que son los recursos asignados para afrontar la ejecución de acciones complementarias o alternativas en caso de cambios en la situación o de desviaciones en el progreso hacia los objetivos establecidos.

Una vez que se hayan definido y seleccionado todas las acciones, instrumentos y técnicas que se utilizarán en la campaña, se realizará la asignación y distribución específica de las partidas presupuestarias. Así, la confirmación del presupuesto de cada acción será el último paso de la etapa de Planificación de la campaña, que permitirá llevar adelante y ejecutar cada una de las actividades.

# 15.04 Ejecución




La **Ejecución** de la campaña de comunicación implica la puesta en marcha y seguimiento de las actividades establecidas en la fase previa de Planificación (Matilla, 2017; Cutlip et al., 2006; Xifra, 2005; Ferguson, 1999; Seitel, 2002; Wilcox et al., 2012; Newsom et al., 2000; Smith, 2005; Kendall, 1996; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009). Tiene dos procesos o partes relacionadas: la *operativa* (el desarrollo de las actividades planificadas) y el *control* (la monitorización de la implantación de las acciones).

Es una etapa muy relevante para el éxito de la campaña, puesto que una planificación táctica muy buena puede perder o reducir su efectividad por una inadecuada operativización de los contenidos y de las acciones, instrumentos y técnicas de comunicación. En este momento, los técnicos especialistas juegan un papel fundamental, porque son

los que dominan los diferentes aspectos y procesos para ejecutar correctamente las actividades.

### 1. Operativa

Este paso consiste en llevar adelante todo lo planificado en la etapa anterior (Garrido, 2020), desarrollando la implantación de las acciones, instrumentos y técnicas seleccionadas, siguiendo el calendario y los procesos diseñados, así como realizando el apoyo comunicativo en todas aquellas conductas cotidianas que tengan un impacto destacado en la campaña. Ello requerirá un trabajo minucioso en diversas cuestiones relativas a la ejecución:

- La ***distribución de las partidas presupuestarias*** asignadas, para que cada una de las acciones planificadas disponga de los recursos que faciliten su correcta implantación.
- La ***preparación de los contenidos*** que se comunicarán a los públicos. Conlleva la redacción de los textos y la elaboración de los elementos de significación apropiados, mediante la aplicación y combinación de los diferentes códigos y/o recursos expresivos.
- La ***ejecución de los instrumentos de comunicación***, tanto el diseño de los medios y soportes propios, como la compra, alquiler o reserva de los medios y soportes pagados y, además, el desarrollo de las diferentes técnicas de comunicación con los influencers y medios ganados.
- La ***adaptación mutua entre contenidos y medios***, puesto que ambos están íntimamente relacionados y son dos caras de la misma moneda. Aunque puedan explicarse por separado, están íntimamente vinculados. Los contenidos deben adaptarse al lenguaje de los medios, y los medios tienen que hacerlo a los tipos de contenidos. De esta forma, se podrán optimizar los contenidos desarrollados, adaptándolos a cada tipo de medio y ampliando su difusión mediante diversos canales (Aced, 2020; Sanagustín, 2020).
- La ***coordinación entre todas las acciones y medios planificados***, que permita un desarrollo armónico y organizado de la campaña, una mayor eficiencia entre todas las actividades implementadas, así como un efecto sinérgico entre ellas.
- El ***apoyo comunicativo*** hacia las conductas cotidianas de la entidad, para trabajar en el ajuste de los comportamientos de la marca como puntos de contacto durante la campaña, de modo que se ac-

tiven unas experiencias comunicativas que sean coherentes con los contenidos comunicados.

De este modo, la realización de las diferentes acciones, instrumentos y técnicas de comunicación se llevará a cabo de forma organizada, para llegar a cumplir los objetivos marcados en la Dirección Central de la campaña.

## 2. Control

Este paso es otro aspecto clave de la ejecución. Es la monitorización de las actividades planificadas para asegurar su correcto desarrollo, comprobar su coherencia o actuar ante situaciones imprevistas. Los autores que tratan el tema, tanto desde la perspectiva académica como profesional, destacan la importancia de un adecuado seguimiento del desarrollo de las campañas (véase Marca, 2017; Cuenca, 2017; Castillo y Álvarez Nobell, 2015; Álvarez Nobell, 2011). Representa el control cotidiano durante todo el proceso de ejecución de la actividad comunicativa.

Para su correcta implementación, durante la campaña de comunicación se llevarán a cabo tres grandes tipos de control: del contexto, del desempeño y del impacto.

- El ***control del contexto*** es la monitorización de la evolución de los diferentes factores y aspectos comunicativos de la propia entidad, de los competidores, de los públicos y del entorno. Permitirá identificar los posibles cambios y valorar la necesidad de realizar ajustes (o no) en las etapas de Dirección Central y/o de Planificación de la campaña, para activar las posibles acciones de contingencia.
- El ***control del desempeño comunicativo*** es la supervisión de la correcta aplicación de las directrices globales de la campaña, relativas a los atributos de la identidad, los mensajes claves, los estilos principales, los tipos de medios y los modos de interacción. Facilitará el análisis de la actuación comunicativa y la detección de las posibles desviaciones en relación con los lineamientos establecidos, para hacer los ajustes que lleven a reconducir las actividades o para activar las acciones de contingencia necesarias.
- El ***control del impacto comunicativo*** es el seguimiento de la línea de progreso de los resultados hacia los objetivos marcados, en relación con aquellos aspectos del reconocimiento, del recuerdo comunicativo, de la reputación, de la vinculación y de la actuación de

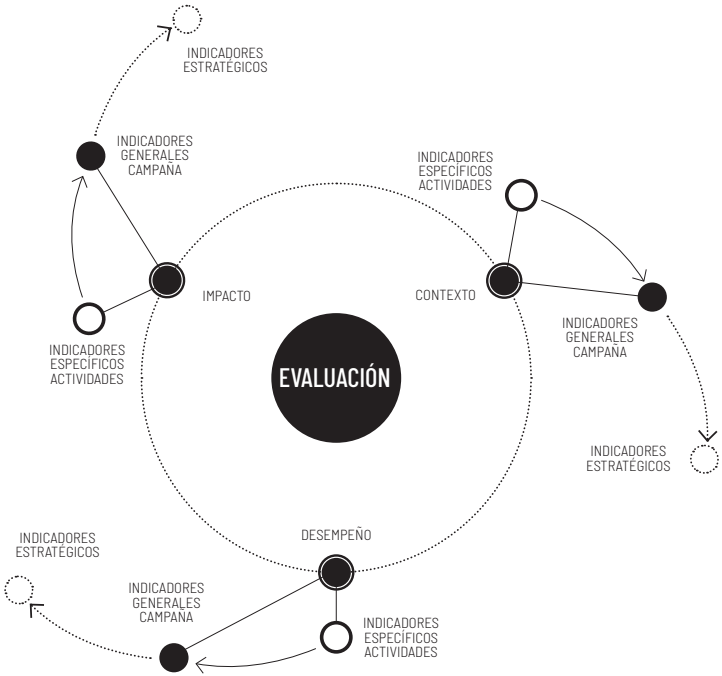
los públicos hacia las marcas. Permitirá valorar su correcta evolución o su grado de desviación, para poder cambiar o modificar la Dirección Central y/o la Planificación de la campaña, o para implementar las acciones de contingencia que se requieran y reorientar la acción comunicativa.

Para la implementación del control de la campaña se seleccionarán y aplicarán los diferentes métodos de medición y los ***indicadores*** establecidos en la fase previa de Planificación (los sistemas de control y evaluación) para cada una de las acciones, instrumentos y técnicas de comunicación y para la campaña en general. Como se indicó anteriormente, los diversos *indicadores específicos* utilizados para las actividades estarán vinculados a los *indicadores generales* de la campaña.

- Además de estos tres tipos principales de control, también se deberá realizar uno de tipo operativo: el ***control de ejecución*** de la gestión cotidiana. Es el seguimiento de la implementación de la campaña, comprobando que se efectúa correctamente la operativa y la implantación de las actividades en los tiempos y formas previstas, así como el cumplimiento del presupuesto asignado a cada cuestión.

Todo ello permitirá monitorizar la ejecución de la campaña, para verificar su adecuado desarrollo o para realizar los cambios, ajustes y acciones correctivas necesarias en la Dirección Central o en la Planificación, que impulsen el logro de la meta general.

# 15.05 Evaluación




En las últimas décadas ha habido un interés creciente hacia el tema de la medición y evaluación en comunicación, tanto desde la perspectiva académica como profesional. La exigencia de la medición de resultados por parte de la dirección general de las entidades, y la necesidad de tener datos que demuestren la contribución de la gestión de comunicación, han convertido a la evaluación en un aspecto clave para lograr el reconocimiento de la profesión. De hecho, en los últimos 30 años han surgido distintos trabajos y publicaciones que se centran en el estudio de la evaluación de las acciones de comunicación y reflejan la importancia adquirida por esta actividad (véase Marca, 2017; Cuenca, 2017; Álvarez Nobell, 2011).

La **Evaluación** se refiere a la valoración general de la adecuación de toda la actuación comunicativa desarrollada, para determinar el pro-

greso o logro de los objetivos específicos y de la meta general de una campaña de comunicación (Matilla, 2017; Cutlip et al., 2006; Xifra, 2005; Ferguson, 1999; Seitel, 2002; Wilcox et al., 2012; Newsom et al., 2000; Smith, 2005; Kendall, 1996; Weintraub y Pinkleton, 2006; Capriotti, 2009). Establece el grado de éxito alcanzado. También suele denominarse *investigación evaluativa* (véase Cuenca, 2017; Matilla, 2017), para diferenciarla de la *investigación formativa* (que sería el Análisis de Situación). Es el último paso de toda campaña de comunicación y se realiza una vez que la totalidad de las acciones han sido implementadas.

Para el desarrollo de la evaluación se deberán seleccionar y aplicar los diferentes sistemas de control y evaluación definidos en la fase previa de Planificación, tanto para la campaña en general como para cada una de las acciones, instrumentos y técnicas de comunicación. Los diferentes aspectos, dimensiones o variables que se analicen se traducirán en forma de ***indicadores***, que faciliten e impulsen su interpretación y valoración.

Este trabajo integral de evaluación permitirá establecer el ROI (el retorno sobre la inversión) general de la campaña de comunicación, es decir, la demostración de la creación de valor para el logro y/o progreso hacia las metas y objetivos estratégicos de comunicación y su contribución a los fines globales de la entidad.

## 1. Aspectos claves

La evaluación de una campaña de comunicación se deberá desarrollar mediante tres grandes tipos de evaluación: del contexto, del desempeño y del impacto.

- La ***evaluación del contexto*** permitirá valorar los cambios que se hayan producido durante la campaña en los diferentes factores y aspectos comunicativos de la propia entidad, de los competidores, de los públicos y del entorno, lo cual facilitará la identificación de cuestiones que puedan ser relevantes para futuras campañas y también para el Análisis Estratégico.
- La ***evaluación del desempeño comunicativo*** busca estudiar la actuación comunicativa realizada durante la campaña. Se podrá valorar la alineación de las directrices globales implementadas (durante la Ejecución de la campaña) con aquellas previamente planificadas (en la etapa de Dirección Central), en relación con los atributos de identidad, los mensajes claves, los estilos principales,

los medios y los modos de interacción. También se analizará la utilidad y aportación de cada una de las actividades realizadas en la campaña, considerando los diferentes aspectos relacionados con los contenidos comunicados y con los medios aplicados.

- La ***evaluación del impacto comunicativo*** facilitará la valoración de los efectos alcanzados por la campaña. Permitirá evaluar la concordancia de los resultados obtenidos con los objetivos planificados para la campaña, para establecer su progreso en relación con el reconocimiento, el recuerdo comunicativo, la reputación, la vinculación y la actuación de los públicos hacia las marcas. También se estudiarán los efectos o resultados específicos de las actividades realizadas durante la campaña (ya sean de tipo cognitivo, de predisposición o de comportamiento), analizando el impacto de los contenidos difundidos como de cada una de las acciones, instrumentos y técnicas utilizadas.

Todos los ***indicadores*** permitirán valorar la adecuación de la gestión de comunicación. Los *indicadores específicos* para cada una de las actividades deberán estar vinculados y reportar a alguno o varios de los *indicadores generales* de la campaña, y estos tendrán que estar ligados a los *indicadores estratégicos* del proceso estratégico (si lo hubiera) (véase Capítulo 12.5). Ello posibilitará reconocer la contribución específica de las campañas a la gestión comunicativa general de una entidad.

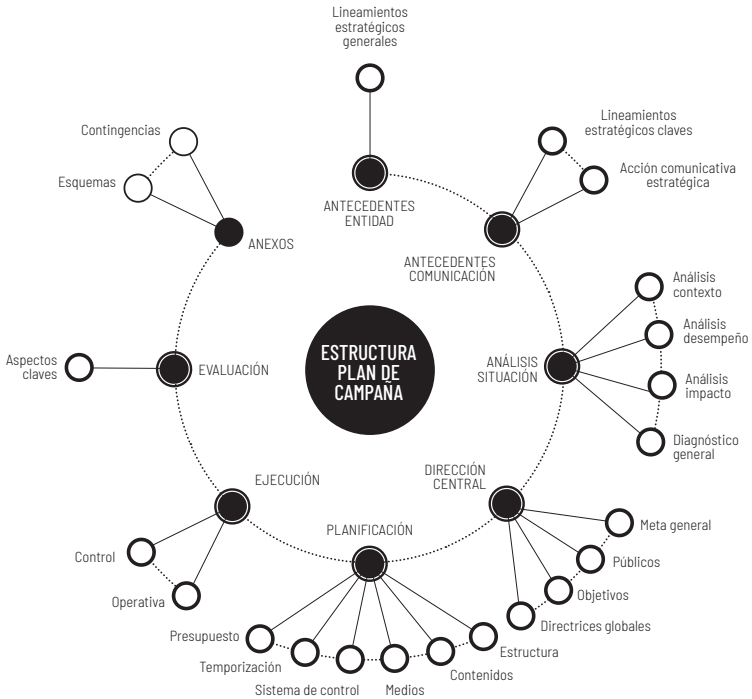
# 15.06 Plan de campaña

Toda campaña debería estar formalizada mediante un documento que describa sus características relevantes. El **plan de campaña** recoge y describe sus planteamientos claves, que servirá de referencia para su gestión, a la vez que facilitará su comunicación a los directivos y a otros públicos relevantes. Si bien no es obligatorio, su elaboración es muy recomendable, porque permite explicitar sus aspectos principales. Estará a cargo del responsable de la campaña.

Estos planes se integran en el plan anual de comunicación, el cual actúa como instrumento vertebrador de todas las campañas que se desarrollan en el año. Además, si se realiza una gestión estratégica de comunicación, estarían subordinados a los programas de acción y a los proyectos aprobados en los planes estratégicos para la marca y para los públicos, desplegando y concretando en el día a día los lineamientos de dichos planes.

El plan de campaña debe diseñarse teniendo en cuenta unos ***aspectos claves*** que son importantes para su correcto desarrollo y aplicabilidad (Libaert, 2005): la *extensión* (es un documento ejecutivo y, por ello, debe ser claro, concreto y directo, señalando y describiendo las cuestiones relevantes que conforman la campaña), la *elaboración* (se planteará como un texto formal y sencillo, con una redacción y presentación estructurada, lo cual facilitará su manejo cotidiano y su comunicabilidad hacia los directivos y otros públicos) y la *flexibilidad* (no debe ser inamovible, sino lo suficientemente flexible para poder adaptar la campaña a los cambios, desajustes o contingencias que se puedan producir durante su desarrollo).

Asimismo, otra cuestión a destacar es la ***comunicación*** de la campaña, la cual consiste en plantear una acción comunicativa de los elementos claves del plan, para impulsar su conocimiento en el equipo directivo, así como en los empleados, partners y otros públicos que sean relevantes. Aunque esta acción no suele estar incluida expresamente por los autores del ámbito de la Comunicación, es conveniente que se realice. Son pocos los que manifiestan la importancia de realizar una acción de difusión de las propias campañas (Matilla, 2017; Libaert, 2005; Garrido, 2008; Krohling Kunsch, 2003). Esta comunicación puede tener un fin eminentemente *operativo* (informar o dar a conocer la campaña), buscar una intención *motivacional* (intentando lograr la implicación, participación y sinergias) y también servir de *reporte de resultados* (presentando los progresos y logros de la campaña). De este modo, al igual que con el plan anual (véase capítulo 14), es conveniente plantear la comunicación de la campaña, estableciendo un conjunto de aspectos claves para su adecuada difusión: los objetivos a alcanzar, los públicos con los cuales comunicar, los lineamientos principales que se difundirán sobre la campaña, las acciones e instrumentos de comunicación que se utilizarán, el calendario de difusión y las acciones de control y evaluación.



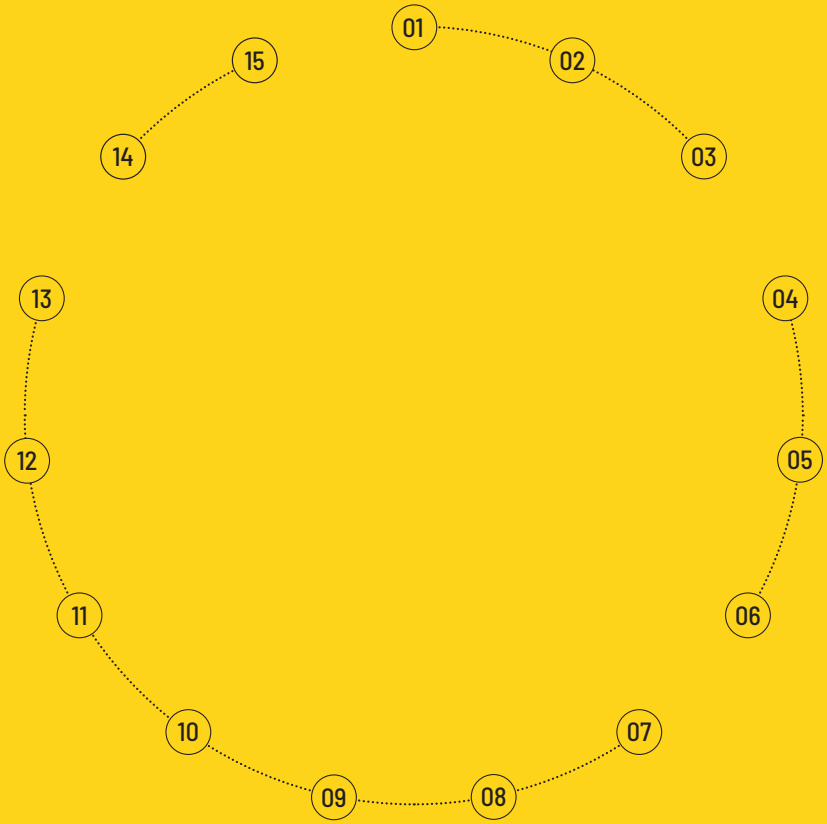

## 1. Estructura

Si bien no hay un formato único ni predefinido para el plan de campaña, se puede establecer una estructura básica mínima compuesta por siete grandes apartados (Matilla, 2017; Libaert, 2005; Krohling Kunsch, 2003): antecedentes generales, antecedentes de comunicación, análisis de situación, dirección central, planificación, ejecución y evaluación. Esta estructura básica debería acompañarse de un anexo con las directrices para las contingencias planificadas. También puede complementarse con otro anexo, que permita visualizar de forma global y esquemática el plan.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **1** | **ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD** | | *Se presentan, de forma global, los aspectos claves que llevan al planteamiento de la campaña y que sirven de referencia para su diseño y desarrollo (propósito o fines globales de la entidad, objetivos estratégicos, situación global de mercado o sector, etc.).* |
| **2** | **ANTECEDENTES DE COMUNICACIÓN** | | *Se incluyen los lineamientos esenciales de la gestión estratégica de comunicación (si los hubiera), que condicionarán la elaboración de la campaña de comunicación.* |
| | 2.1 | Lineamientos estratégicos claves | Se exponen los aspectos principales de la gestión estratégica de comunicación: el propósito estratégico, el plan estratégico de la marca y los planes estratégicos con los públicos que estén vinculados con la campaña (si los hubiera). También se puede incluir información sobre los documentos específicos relativos al manejo o forma de afrontar la gestión de tendencias y crisis (en caso de que se produjeran tales situaciones durante la campaña). |
| | 2.2 | Acción comunicativa estratégica | Se señalan (si los hubiera) los programas de acción y los proyectos de comunicación a los cuales la campaña está subordinada, y que son su razón de ser y su marco de referencia. Se vincula y justifica la necesidad e importancia de la campaña en relación con ellos. |
| **3** | **ANÁLISIS DE SITUACIÓN** | | *Se describen, de manera sintética, los resultados, valoraciones y diagnósticos relevantes de la investigación inicial realizada sobre las campañas previas o actuales, que servirán de referencia para desarrollar la nueva campaña.* |
| | 3.1 | Análisis del Contexto | Se indican los aspectos más importantes referidos a los factores claves de la entidad, de los competidores, de los públicos y del entorno, que afectan a la campaña de comunicación. |
| | 3.2 | Análisis del Desempeño Comunicativo | Se presentan las cuestiones claves de las campañas de comunicación que están vigentes o que hayan sido desarrolladas anteriormente (si las hubiera), en cuestiones de identidad, concepto, estilo, sistema mediático e interacción, que afectarán a la gestión de la nueva campaña. |
| | 3.3 | Análisis del Impacto Comunicativo | Se exponen los aspectos más destacados del impacto comunicativo en los públicos de las campañas previas o actuales, que afecten al reconocimiento, recuerdo comunicativo, reputación, vinculación y actuación, que podrán influir en los objetivos de la nueva campaña. |
| | 3.4 | Diagnóstico General de Situación | Se establecen los elementos esenciales del diagnóstico general de comunicación, tanto del contexto como del desempeño y del impacto comunicativo. |
| **4** | **DIRECCIÓN CENTRAL** | | *Se describen los lineamientos claves de la campaña, que trasladan y concretan los planteamientos establecidos en la Formulación Estratégica (si la hubiera).* |
| | 4.1 | Meta general | Se presenta el reconocimiento de la situación y se indica la meta general que marca la línea global de toda campaña de comunicación. |
| | 4.2 | Públicos | Se señalan cuáles son los públicos de la campaña, presentando la importancia que tiene cada uno de ellos para el logro de la meta general. |
| | 4.2 | Objetivos | Se exponen los objetivos específicos establecidos para cada uno de los públicos de la campaña, que marcarán toda la planificación de la gestión comunicativa. |
| | 4.3 | Directrices globales | Se presentan las líneas rectoras generales (de identidad, concepto, estilo, sistema mediático e interacción comunicativa) que orientarán la planificación de la campaña. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **5** | **PLANIFICACIÓN** | | *Se señalan, de forma clara, las decisiones correspondientes a los aspectos fundamentales de la planificación de la campaña.* |
| | 5.1 | Estructura de gestión | Se explican las funciones y responsabilidades claves de las personas y equipos vinculados a la campaña, así como las agencias colaboradoras y partners. |
| | 5.2 | Contenidos | Se describen las características relevantes de los contenidos que se comunicarán a los públicos, tanto de su composición como de su forma de expresión. |
| | 5.3 | Sistema de medios | Se exponen las acciones, instrumentos y técnicas de comunicación que se utilizarán para comunicar los contenidos, así como los modos de interacción que se potenciarán con los públicos. |
| | 5.4 | Sistema de control y evaluación | Se presentan los métodos, sistemas y procesos claves de medición y seguimiento de la campaña. También se describen los indicadores específicos para el control y evaluación de las actividades y los indicadores generales de la campaña, y su relación con los indicadores de control estratégico (si los hubiera). |
| | 5.5 | Temporización | Se indica la distribución temporal de todas las actividades de la campaña, su secuenciación y coordinación, así como las diferentes etapas (si las hubiera). |
| | 5.6 | Presupuesto | Se explica la asignación de los recursos financieros disponibles para llevar adelante todas las actividades planificadas durante la campaña. |
| **6** | **EJECUCIÓN** | | *Se describen los aspectos relevantes que podrán afectar a la implantación efectiva y al seguimiento y control de las actividades de la campaña.* |
| **7** | **EVALUACIÓN** | | *Se indican las cuestiones esenciales que puedan influir en la medición y evaluación de los resultados de la campaña, así como los sistemas que se utilizarán para su desarrollo y presentación.* |
| **A1** | **DIRECTRICES DE CONTINGENCIAS** | | *Se señalan los elementos fundamentales que se hayan planteado para afrontar las posibles alteraciones en el desarrollo de la campaña, que permitan disponer de una referencia sobre la actuación comunicativa que se realizará. También se adaptarán los planteamientos de contingencia establecidos en la gestión estratégica de comunicación, en caso de ser necesario.* |
| **A2** | **ESQUEMA GRÁFICO** | | *La elaboración de un esquema gráfico del plan de campaña no es un documento obligatorio ni sustancial, pero sí muy recomendable para disponer de una herramienta visual e intuitiva, que facilitará una perspectiva panorámica de la campaña de comunicación.* |

# Bibliografía


01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15

Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto.

Aaker, J. (1997). "Dimensions of brand personality". *Journal of Marketing Research*, 34 (3), pp. 347-356.

Abrahams, J. (1999). *The mission statement book*. Berkeley (USA): Ten Speed Books.

Aced, C. (2020). *Nuevas narrativas digitales*. 2da. edición. Barcelona: Aced/Amazon.

Achouri, M. y Bouslama, N. (2010). "The effect of the congruence between brand personality and self-Image on consumers' satisfaction and loyalty: a conceptual framework". *IBIMA Business Review*, Vol. 2010, Art. ID 627203, pp. 1-16.

Albert, S. y Whetten, D. (1985). "Organizational identity". *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 263-295.

Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa*. Barcelona: Paidós.

Alonso, J. (1997). *Comportamiento del consumidor*. Madrid: ESIC Editorial.

Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. Málaga: IIRP.

AMEC (2021). *AMEC integrated evaluation framework*. Acceso en: www.amecorg.com/amecframework/

Anholt, S. (2007). *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

Arboleda, R. (2004). *Indicadores de medida aplicados a la gestión de Relaciones Públicas*. Madrid: AENOR.

Armendáriz, E. (2010). *Las Relaciones Públicas y su evaluación*. Madrid: Fragua.

Balance Scorecard Institute (2021). *Recursos sobre Key Performance Indicators (KPIs)*. Acceso en: www.kpi.org/

Balmer, J. (2001). "Corporate identity, corporate branding and borporate marketing. Seeing through the fog". *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), pp. 248-291.

Balmer, J. (2008). "Identity based views of the corporation". *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), pp. 879-906.

Balmer, J. y Greyser, S. (2003). "Revealing the corporation: an integrative framework". En J. Balmer y S. Greyser (eds): *Revealing the corporation* (pp. 15-29). Londres: Routledge.

Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.

Barney, J. (2001). "Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view". *Journal of Management*, 27 (6), pp. 643-650.

Bassat, L. (1999). *El libro rojo de las marcas*. Madrid: Espasa Calpe.

Batey, M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica.

Berry, L. y Parasuraman, A. (1993). *Marketing en las empresas de servicios*. Bogotá: Norma.

Bisbe, J. (2008). "Control de gestión y medición de la actuación empresarial". En F. J. Garrido (ed.): *Lo que se aprende en los mejores MBA*. Vol. 2 (pp. 211-245). Barcelona: Gestión 2000.

Boston Consulting Group (2017). *Purpose with the power to transform your organization*. Boston (USA): BCG. Acceso: www.image-src.bcg.com/Images/BCG-Purpose-with-the-Power-to-Transform-Your-Organization-May-2017_tcm9-155931.pdf

Bowen, S. (2010). "The nature of good in Public Relations". En R. Heath (ed.): *The SAGE handbook of Public Relations* (pp. 569-583). Los Angeles (USA): Sage.

Bowman, C. (1992). "Charting competitive strategy". En D. Faulkner y G. Johnson (eds): *The challenge of strategic management* (pp. 64-83). Londres: Kogan Page.

Broom, G. y Dozier, D. (1990). *Using research in Public Relations: applications to program management*. Englewood Cliffs (USA): Prentice-Hall.

Broom, G., Casey, S. y Ritchey, J. (2000). "Concept and theory of organization-public relationships". En J. Ledingham y S. Bruning (eds): *Public Relations as relationship management* (pp. 3-22). Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

Brown, T. y Cox, E. (1997). "Corporate associations in marketing and consumer research: a review". *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), pp. 34-38.

Brown, T. y Dacin, A. (1997). "The company and the product: corporate associations and consumer product responses". *Journal of Marketing*, 61, pp. 68-84.

Buhmann, A. y Likely, F. (2018). "Evaluation and measurement in strategic communication". En R. Heath y W. Johansen (eds): *The international encyclopedia of strategic communication* (pp. 652-640). Malden (USA): Wiley-Blackwell.

Buhmann, A., Macnamara, J. y Zerfass, A. (2019). "Reviewing the 'march to standards' in Public Relations: a comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives". *Public Relations Review*, 45 (4), 101825.

Campo, C. (2015). *Periodismo de marca*. Barcelona: UOC (véase también www.estrategiadelcontenido.com)

Capriotti, P. (1992). *Imagen de empresa*. Barcelona: El Ateneo. Acceso en: www.bidireccional.net

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel. Acceso en: www.bidireccional.net

Capriotti, Paul (2005). "La gestión comunicativa de las situaciones de crisis". En A. Castillo (ed.): *Comunicación organizacional. Teoría y estudios* (pp. 181-213). Málaga: Clave Editorial.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago (Chile): Libros de la Empresa. Acceso en: www.bidireccional.net

Capriotti, P. (2012). "Las Vegas en los monegros: evaluating the mass media coverage of the social and economic impact of a business project from a corporate communication perspective". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18 (1), pp. 305-320.

Capriotti, P. y Losada, J. (2009). "Imagen, Posicionamiento y Reputación: similitudes y diferencias conceptuales". En P. Capriotti: *Branding corporativo* (pp. 83-103). Santiago (Chile): Libros de la Empresa. Acceso en: www.bidireccional.net

Capriotti, P. y Moreno, A. (2007). "Corporate citizenship and Public Relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites". *Public Relations Review*, 33 (1), pp. 84-91.

Capriotti, P. y Ruesja, L. (2018). "How CEOs use Twitter: a comparative analysis of global and latin american companies". *International Journal of Information Management*, 38 (2), pp. 242-248.

Capriotti, P. y Zeler, I. (2020). "Comparing Facebook as an interactive communication tool for companies in Latam and worldwide". *Communication & Society*, 33 (3), pp. 119-133.

Capriotti, P., Carretón, M. y Castillo, A. (2016). "Testing the level of interactivity of institutional websites: from museums 1.0 to museums 2.0". *International Journal of Information Management*, 36 (1), pp. 97-104.

Capriotti, P., Zeler, I. y Camilleri, M. (2021). "Corporate communication through social networks: the identification of the key dimensions for dialogic communication". En M. Camilleri (ed.): *Strategic corporate communication in the digital age* (pp. 33-51). Bingley (UK): Emerald.

Capriotti, P., Zeler, I. y Oliveira, A. (2021). "Assessing dialogic features of corporate pages on Facebook in latin american companies". *Corporate Communications*, 26 (5), pp. 16-30.

Carroll, A. (1999). "Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct". *Business & Society*, 38 (3), pp. 268-295.

Castillo, A. y Álvarez Nobell, A. (2015). *Evaluación en comunicación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Castillo, A. y Ponce, D. (2015). *Comunicación de crisis 2.0*. Madrid: Fragua.

Certo, S. y Peter, J. (1997). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Chaffee, E. (1985). "Three models of strategy". *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 89-98.

Chaudhuri, A., y Holbrook, M. (2001). "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty". *Journal of Marketing*, 65 (2), pp. 81-93.

Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili.

Cheney, G. y Christensen, L. (2001). "Organizational identity". En F. Jablin y Putnam, L. (eds.): *The new handbook of organizational communication* (pp. 231-269). Thousand Oak (USA): Sage.

Chernatony, L. (2006). *From brand vision to brand evaluation*. Oxford: Elsevier B-H.

Chernatony, L. y McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands*. Oxford: Elsevier B-H.

Christensen, L., Morsing, M. y Cheney, G. (2008). *Corporate communications*. Londres: Sage.

Coltman, T., Devinney, T. y Midgley, D. (2005). "Strategy content and process in the context of e-business performance". *Advances in Strategic Management*, 22, pp. 349-386.

Coombs, T. y Holladay, S. (2010). *PR. Strategy and application*. Chichester (UK): Wiley-Blackwell.

Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications. Theory and practice*. Londres: Sage.

Cornelissen, J. y Elving, W. (2003). "Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants". *Corporate Communications*, 8 (2), pp. 114-120.

Cornelissen, J., Haslam, S. y Balmer, J. (2007). "Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products". *British Journal of Management*, 18, S1-S16.

Corporate Excellence (2021). *Approaching the Future 2016-2021*. Acceso en: www.corporateexcellence.org/approaching-the-future

Costa, J. (1977). *La imagen de empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy*. Barcelona: Costa PuntoCom.

Cuenca, J. (2012). *Las auditorías de Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Cuenca, J. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. III: la investigación estratégica preliminar*. Barcelona: UOC.

Cutlip, S. y Center, A. (1952). *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs (USA): Prentice Hall.

Cutlip, S.; Center, A. y Broom, G. (2006). *Effective Public Relations* (9ª ed.). Upper Saddle River (USA): Pearson Education.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Ciudad de México: Pearson.

Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R. y Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. Londres: Routledge.

Dietrich, G. (2014). *Spin sucks*. Indianapolis (USA): QUE Bits-Tech Series.

Donaldson, T. y Preston, L. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91.

Dozier, D. (1992). "The organizational roles of communications and Public Relations practitioners". En J. Grunig (ed): *Excellence in Public Relations and communication management* (pp. 327-355). Hillsdale (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

Dozier, D. y Broom, G. (1995). "Evolution of the manager role in Public Relations practice". *Journal of Public Relations Research*, 7 (1), pp. 3-26.

DPRG/ICV (2011): *DPRG/ICV framework for communication controlling*. Acceso en: www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Position_paper_DPRG_ICV_2011_english.pdf

Dubois, B. y Rovira, A. (1998). *Comportamiento del consumidor* (2º ed.). Madrid: Prentice Hall.

Dutton, J. y Dukerich, J. (1991). "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation". *Academy of Management Journal*, 34 (3), pp. 517-554.

Edelman (2021). *Edelman Trust Barometer 2012-2021*. Acceso en: www.edelman.com/trust/archive

Ferguson, S. (1999). *Communication planning*. Thousand Oak (USA): Sage.

Fishbein, M. y Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: the reasoned action approach*. Nueva York: Psychology Press.

Fiske, S. y Neuberg, S. (1990). "A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: influences of information and motivation on attention and interpretation". En L. Berkowitz (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, 23, pp. 1-74.

Fiske, S. y Taylor, S. (1984). *Social cognition*. Nueva York: Random House.

Fombrun, C. (1996). *Reputation*. Boston (USA): HBS Press.

Fombrun, C. y Van Riel, C. (1997). "The reputational landscape". *Corporate Reputation Review*, 1 (1), pp. 5-13.

Fombrun, C. y Van Riel, C. (2004). *Fame and fortune*. Nueva York: Prentice Hall.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston (USA): Pitman.

Freeman, R. y McVea, J. (2001). "A stakeholder approach to strategic management". En M. Hitt et al.: *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 189-207). Nueva York: Blackwell.

Garrido, F. J. (2001). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.

Garrido, F. J. (2007). *Pensamiento estratégico*. Barcelona: Deusto.

Garrido, F.J. (2008). *Comunicación de la estrategia*. Barcelona: Deusto.

Garrido, F. J. (2009). *Pienso, luego planifico*. Santiago (Chile): Libros de la Empresa.

Garrido, F.J. (2010). *El alma del estratega*. Santiago (Chile): EBS Consulting Group.

Garrido, F.J. (2013). *El alma del estratega II*. Santiago (Chile): EBS Consulting Group.

Garrido, F.J. (2018). "About the importance of strategic theory". *Strategy and Management Business Review*, 9 (1), pp. 1-18.

Garrido, F.J. (2020). *Pensamiento estratégico*. Oxford: Willson & Cox.

Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Gehman, J., Lefsrud, L. y Fast, S. (2017). "Social license to operate: legitimacy by another name?". *Canadian Public Administration*, 60 (2), pp. 293-317.

Ghemawat, P. (2007). *Estrategia y el panorama empresarial*. Madrid: Pearson.

Ghio, M. (2011). *Oxitobrands*. Lima (Perú): Planeta Editorial.

Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente*. Barcelona: Deusto.

Global Communication Monitor (2021). *Informes de resultados. European Communication Monitor 2007-2021* (acceso en: www.communicationmonitor.eu/), *Asia-Pacific Monitor 2015-2021* (acceso en: www.communicationmonitor.asia/), *Latin American Monitor 2014-2021* (acceso en: www.latincommunicationmonitor.com/) y *North American Monitor 2018-2021* (acceso en: www.plankcenter.ua.edu/north-american-communication-monitor/).

Gobbé, M. (2010). *Emotional branding*. Nueva York: Allworth Press.

Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer J. (1993). *Applied strategic planning*. Nueva York: McGraw-Hill.

Gotsi, M. y Wilson, A. (2001). "Corporate reputation: seeking a definition". *Corporate Communications*, 6 (1), pp. 24-30.

Grant, R. (1995). *Dirección estratégica*. Madrid: Civitas.

Grant, R. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.

Grant, R. (2003). "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors". *Strategic Management Journal*, 24, pp. 491-517.

Gregory, A. (2006). "Public Relations as planned communication". En R. Tench, y L. Yeomans (eds): *Exploring Public Relations* (pp. 182-206). Harlow (UK): Pearson-Prentice Hall.

Grima, J. y Tena, J. (1991). *Análisis y formulación de la estrategia empresarial*. Barcelona: Hispano-Europea.

Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, J. y Huang, Y. (2000). "From organizational effectiveness to relationship indicators: antecedents of relationships, Public Relations strategies and relationship outcomes". En J. Ledingham, y S. Bruning, (eds): *Public Relations as relationship management* (pp. 23-54). Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. y Repper, F. (1992). "Strategic management, publics, and issues". En J. Grunig (ed): *Excellence in Public Relations and communication management* (pp. 117-157). Hillsdale (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

Guerras, L. y Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Pamplona: Civitas-Aranzadi.

Gürel, E. y Tat, M. (2017). "SWOT analysis: a theoretical review". *Journal of International Social Research*, 10 (51), pp. 994-1006.

Hamel, G., y Prahalad, C. (1989). "Strategic intent". *Harvard Business Review*, 67 (3), mayo/junio, pp. 63-76.

Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston (USA): HBS Press.

Harrison, J. y St John, C. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Thomson.

Hatch, M. y Schultz, M. (2000). "Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations". En M. Schultz; M. Hatch y M. Larson (Eds.): *The expressive organization* (pp. 11-35). Oxford: Oxford University Press.

Hax, A. y Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.

Heath, R. y Coombs, T. (2006). *Today's Public Relations*. Thousand Oaks (USA): Sage.

Hofer, C. y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St Paul (USA): West.

Hon, L. y Grunig, J. (1999). *Guidelines for measuring relationships in Public Relations*. Florida (USA): Institute for Public Relations. Acceso en: www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf

Horovitz, J. y Panak, M. (1994). *La satisfacción total del cliente (I).* Barcelona: Folio.

Jahansoozi, J. (2006). "Relationships, transparency and evaluation: the implications for Public Relations". En J. L'Etang y M. Piezka (eds): *Public Relations: critical debates and contemporary practice* (pp. 61-91). Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

Johnson, G. y Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy* (5º ed.). Londres: Prentice Hall.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Kang, M. (2014). "Understanding public engagement: conceptualizing and measuring its influence on supportive behavioral intentions". *Journal of Public Relations Research*, 26 (5), pp. 399-416.

Kapferer, J. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Bilbao: Deusto.

Kapferer, J. (1994). *Strategic brand management*. Londres: Kogan Page.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de mandos integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization*. Boston (USA): HBS Press.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

Keller, K. (2007). "La construcción del valor de marca en base al consumidor". En P. Capriotti (ed): *Gestión de la marca corporativa* (pp. 11-40). Buenos Aires: La Crujía.

Keller, K. (2008). *Administración estratégica de la marca*. Ciudad de México: Pearson.

Kendall, R. (1996). *Public Relations campaign strategies*. Nueva York: HarperCollins.

Kent, M. y Taylor, M. (2002). "Toward a dialogic theory of Public Relations". *Public Relations Review*, 28 (1), pp. 21-37.

Kluyver C. (2001). *Pensamiento estratégico*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global* (10º ed). Ciudad de México: McGraw-Hill.

Kotler, P.; Cámara, D. y Grande, I. (1995). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice-Hall.

Kotler, P., Rackman, N. y Krishnaswamy, S. (2013). "Ending the war between sales and marketing". En AA.VV.: *On strategic marketing* (pp.171-193). Boston: HBS Press.

Kotter, J. (1989). *A force for change*. Nueva York: The Free Press.

Kotter, J. y Heskett, J. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Krohling Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relaçoes Públicas na comunicaçao integrada* (4º ed.). Sao Paulo (Brasil): Summus.

Lafferty, B., Goldsmith, R. y Newell, S. (2002). "The dual credibility model: the influence of corporate and endorser credibility on attitudes and purchase intentions". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (3), pp. 1-11.

Lambin, J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.

Lange, D., Lee, P. y Dai, Y. (2011). "Organizational reputation: a review". *Journal of Management*, 37 (1), pp. 153-184.

Ledingham, J. y Bruning, S. (2000). "A longitudinal study of organization-Public Relations dimensions: defining the role of communication in the practice of relationship management". En J. Ledingham y S. Bruning (eds): *Public Relations as relationship management* (pp. 55-69). Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

Leitch, S. y Neilson, D. (2001). "Bringing publics into Public Relations". En R. Heath (ed): *Handbook of Public Relations* (pp. 127-154). Thousand Oak (USA): Sage.

León, J. y Olábarri, E. (1996). *Conducta del consumidor y marketing*. Bilbao: Deusto.

Lerpold, L., Ravasi, D., Soenen, G. y Van Rekom, J. (Eds.)(2007). *Organizational identity in practice*. Londres: Routledge.

L'Etang, J. (2008). *Public Relations. Concepts, practice and critique*. Londres: Sage.

Levitt, T. (1995). "La miopía del marketing". En R. Dolan (ed.): *La esencia del marketing* (Volumen I)(pp.13-45). Bogotá: Norma.

Lewis, J. y Weigert, A. (2012). "The social dynamics of trust: theoretical and empirical research 1985-2012". *Social Forces*, 91 (1), pp. 25-31.

Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional*. Ciudad de México: Limusa.

Lindenmann, W. (2003). *Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities* (edición revisada, original de 1997). Gainesville (USA): Institute for Public Relations. Acceso en: www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf

Lindenmann, W. (2006). *Public Relations research for planning and evaluation*. Gainesville (USA): Institute for Public Relations. Acceso en: www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Planning_Eval.pdf

Lippmann, W. (2003). *La opinión pública* (original de 1922). Madrid: Langre.

Lock, I. and Schulz-Knappe, C. (2019). "Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy: evidence from an experimental study". *Corporate Communications*, 24 (1), pp. 2-20.

Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC.

Losada, J. (2018). *(No) Crisis*. Barcelona: UOC.

Macnamara J. (2014). "Emerging international standards for measurement and evaluation of Public Relations: a critical analysis". *Public Relations Inquiry*, 3 (1), pp. 7–28.

Macnamara, J. y Gregory, A. (2018). "Expanding evaluation to progress strategic communication: beyond message tracking to open listening". *International Journal of Strategic Communication*, 12 (4), pp. 469-486.

Madroñero, G. y Capriotti, P. (2018). "La etapa de la estrategia de comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las Relaciones Públicas". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 16 (8), pp. 171-186.

Marca, G. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. IV: la investigación estratégica de evaluación*. Barcelona: UOC.

Marston, J. (1963). *The nature of Public Relations*. Nueva York: McGraw-Hill.

Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.

Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Matilla, K. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. I: un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Barcelona: UOC.

McGuire, W. (1989). "Theoretical foundations of campaigns". En R. Rice y C. Atkin (eds): *Public communication campaigns* (pp. 43-65). Newbury Park (USA): Sage.

Menguzzato, M. y Renau, J. (1995). *La dirección estratégica en la empresa*. Barcelona: Ariel.

Michaelson, D., Wright, D. y Stacks, D. (2012). "Evaluating efficacy in Public Relations/corporate communication programming: towards establishing standards of campaign performance". *Public Relations Journal*, 6 (5), pp. 1–24.

Míguez, M. (2010). *Los públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Mintzberg, H. (1991). "Five P's for strategy". En H. Mintzberg y J. Quinn (eds.): *The strategy process: concepts, contexts, cases* (pp. 12-19). Englewood Cliffs (USA): Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Nueva York: The Free Press.

Mintzberg, H. y Waters, J. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272.

Mitzberg, H., Ahsland, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Barcelona: Granica.

Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22, pp. 853-886.

Mitroff, I. y Pearson, C. (1995). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

Morgan, R. y Hunt, S. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of marketing*, 58 (3), pp. 20-38.

Moss, D. y Warnaby, G. (1997). "A strategic perspective for Public Relations". En P. Kitchen (ed.): *Public Relations: principles and practice* (pp. 43-73). Oxford: International Thomson Business Press.

Moss, D. y Warnaby, G. (2003). "Strategy and Public Relations". En D. Moss, D. Vercic y G. Warnaby (eds). *Perspectives on Public Relations research* (pp. 59-85). Londres: Routledge.

Munuera, J. y Rodriguez, A. (2007). *Estrategias de marketing*. Madrid: ESIC.

Navas, J. y Guerras, L. (1999). *La dirección estratégica en la empresa*. Madrid: Civitas.

Newsom, D.; VanSlyke Turk, J. y Kruckeberg, D. (2000). *This is Public Relations*. Belmont (USA): Wadsworth.

Nielander, W. y Miller, R. (1951). *Public Relations*. Nueva York: The Ronald Press Co.

Nielsen, A. y Thomsen, C. (2018). "Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective". *Corporate Communications*, 23 (4), pp. 492-511.

Northhaft, H.; Page Werder, K.; Vercic, D. y Zerfass, A. (2019). *Future directions of strategic communication*. Londres: Routledge.

Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Madrid: McGraw-Hill.

Oliveira, A. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. II: públicos y stakeholders*. Barcelona: UOC.

Oliveira, A. y Capriotti, P. (2019). "El propósito de las Relaciones Públicas: de la persuasión a la influencia mutua". *Comunicació*, 36 (2), pp. 53-70.

Oliveira, A.; Capriotti, P. y Zeler, I. (2018). "Análisis del concepto de públicos en las Relaciones Públicas". *Communication Papers*, 7 (15), pp. 43-57.

Oliver, S. (2010). *Public Relations strategy*. Londres: Kogan Page.

Osuna Ramírez, S., Veloutsou, C. y Morgan-Thomas, A. (2017). "A systematic literature review of brand commitment: Definitions, perspectives and dimensions". *Athens journal of business and economics*, 3 (3), pp. 305-332.

Otero, M. y Pulido, M. (2018). *Planificación y técnicas de Relaciones Públicas*. Madrid: Síntesis.

Palazzo, G. y Scherer, A. (2006). "Corporate legitimacy as deliberation: a communicative framework". *Journal of Business Ethics*, 66, pp. 71–88.

Percy, L. y Rossiter, J. (1992). "A model of brand awareness and brand attitude advertising strategies". *Psychology & Marketing*, 9 (4), pp. 263-274.

Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.

Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.

Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Nueva York: Harper and Row.

Petty, R. y Ciacoppo, J. (1984). "Central and peripheral routes to persuasion: application to advertising". En L. Percy y A. Woodside (Eds.): *Advertising and consumer psychology* (pp. 3-23). Lexington (USA): Lexington Books.

Petty, R. y Ciacoppo, J. (1986). "The elaboration likelihood model of persuasion". En L. Berkowitz (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, pp. 123-205.

Planellas, M. y Muni, A. (2016). *Las decisiones estratégicas*. Barcelona: Penguin Random House.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. Ciudad de México: Cecsa.

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. Ciudad de México: Cecsa.

Porter, M. (1996). "What is strategy?". *Harvard Business Review*, Noviembre, pp. 61-78.

Porto Simoes, R. (2004). *Relaciones Públicas y micropolítica*. Santiago (Chile): Editorial Universitaria.

Post, J.; Preston, L. y Sachs, S. (2002). "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view". *California Management Review*, 45 (1), pp. 6-28.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91.

Rey, C., Bastons, M. y Sotok, P. (2019). *Purpose-driven organizations. Management ideas for a better world*. Cham (Suiza): Palgrave Macmillan.

Rey Lennon, F. y Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Rey Lennon, F. y Bartoli, J. (2020). *Manual de comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Rey Lennon Ediciones.

Ricart, J. (2008). "Estrategia y dirección estratégica". En F. J. Garrido (ed). *Lo que se aprende en los mejores MBA*. (Vol. 2) (pp. 59-93). Barcelona: Gestión 2000.

Ricart, J. y Garrido, F. J. (2015). "Strategy and strategic management: the search for the missing link". *Asian Journal of Business and Management*, 3 (5), pp.1-14.

Rivero, M. (2018). "De la comunicación organizacional a la comunicación integral con perspectiva estratégica". Artículo pre-print. Acceso en: www.researchgate.net/publication/328028473_De_la_Comunicacion_Organizacional_a_la_Comunicacion_Integral_con_perspectiva_estrategica_Dra_Magda_Rivero_septiembre_2018

Romero, L. (2020). *Manual de gestión de la comunicación corporativa*. Madrid: Tecnos.

Ronda, G. y Guerras, L. (2012). "Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis". *Strategic Management Journal*, 33, pp. 162-188.

Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.

Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas*. Barcelona: Deusto.

Salmon, C. (2008). *Storytelling*. Barcelona: Península.

Sanagustín, E. (2020). *Marketing de contenidos*. Barcelona: Sanagustín/Amazon (véase también https://www.evasanagustin.com/)

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco (USA): Jossey-Bass.

Scolari, C (2007). "Googlemanía. Las marcas online y el caso Google". En P. Capriotti (ed.): *Gestión de la marca corporativa* (pp. 59-83). Buenos Aires: La Crujía.

Scolari, C. (2008). "Online brands: branding, possible worlds and interactive grammars". *Semiotica*, 169 (1-4), pp. 169-188.

Scolari, C. (2009). "Transmedia storytelling: implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production". *International Journal of Communication*, 3, pp. 586-606.

Scolari, C. (2013). *Narrativas transmedia*. Barcelona: Deusto.

Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas* (8º ed). Madrid: Prentice Hall.

Selmer, C. (2002). *Hacer y defender un presupuesto*. Bilbao: Deusto.

Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca*. Barcelona: Paidós.

Simoes, C.; Dibb, S. y Fisk, R. (2005). "Managing corporate identity: an internal perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2), pp. 153-168.

Smith, R. (2005). *Strategic planning for Public Relations*. Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

Spell, C. (2021). "Departamentos y empresas de Relaciones Públicas". En M. Romero y C. Fernández (coords): *Introducción a las Relaciones Públicas* (pp. 67-89). Madrid: McGraw Hill.

Stallworth, L. (2008). "The mission statement: a corporate reporting tool with a past, present and future". *Journal of Business Communication*, 45 (2), pp. 94-119.

Steiner, G. (1979). *Strategic planning*. Nueva York: The Free Press.

Steyn, B. (2003). "From strategy to corporate communication strategy: a conceptualization". *Journal of Communication Management*, 8 (2), pp. 168-183.

Steyn, B. (2007). "Contribution of Public Relations to organizational strategy formulation". En E. Toth (ed.): *The future of excellence in Public Relations and communication management* (pp.137-172). Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1995). *Management* (6º ed.). Englewood Cliff (USA): Prentice Hall.

Suchman, M. (1995). "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 571-610.

Sung, M. (2007). "Toward a model of scenario building from a Public Relations perspective". En E. Toth (ed.): *The future of excellence in Public Relations and communication management* (pp. 173-197). Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

Taylor, M. y Kent, M. (2014). "Dialogic engagement: clarifying foundational concepts". *Journal of Public Relations Research*, 26 (5), pp. 384-398.

Tena, J. (1992). *El entorno de la empresa*. Barcelona: EADA.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á., y Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence: how to develop, manage and lead exceptional communications*. Cham (Suiza): Palgrave Macmillan.

Thompson, J. (2001). *Strategic management*. Londres: Thomson Learning.

Thompson, A. y Strickland, A. (2003). *Strategic management* (13º ed.). Nueva York: McGraw-Hill.

Tibble, S. (1997). "Developing communications strategy". *Journal of Communication Management*, 1 (4), pp. 356-361.

Torres Coronas, T. (2002). *La valoración de las marcas*. Barcelona: Gestión 2000.

Travis, D. (2000). *Emotional branding*. Nueva York: Crown Business.

Urra, J. (2018). *Dirección estratégica para el siglo XXI*. Madrid: Pirámide.

USC Center for Public Relations (2021). *Global Communications Report 2016-2021*. Acceso en: annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/global-communication-report

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.

Van Riel, C. y Balmer, J. (1997). "Corporate identity: the concept, its measurement and management". *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), pp. 340-355.

Van Riel, C. y Fombrun, C. (2007). *Essencials of corporate communication*. Londres: Routledge.

Van Ruler, B. (1997). "Communication: magical mystery or scientific concept? Professional views of Public Relations practitioners in the Netherlands". En D. Moss, T. Mac Manus y D.Vercic (eds): *Public Relations research: an international perspective* (pp.247-263). Londres: International Thomson Business Press.

Van Ruler, B. y Vercic, D. (2005). "Reflective communications management: future ways of Public Relations research". En P. Kalbfleisch (ed): *Communication Yearbook 29* (pp. 239-273). Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

Vella, K. y Melewar, T. (2008). "Explicating the relationship between identity and culture". En T. Melewar (ed): *Facets of corporate identity, communication and reputation* (pp. 3-33). Abingdon (UK): Routledge.

Vercic, D. y Grunig, J. (2003). "The origins of Public Relations theory in economics and strategic management". En D. Moss, D. Vercic y G. Warnaby (eds): *Perspectives on Public Relations research* (pp. 9-58). Londres: Routledge.

Verón, E. (1993). *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gedisa.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Waddock, S. (2004). "Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship". *Business and Society Review*, 109 (1), pp. 5-42.

Walker, D. (2010). "A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory". *Corporate Reputation Review*, 12 (4), pp. 357-387.

Waterman, R., Peters, T. y Phillips, J. (1980). "Structure is not organizations". *Business Horizons*, 23 (3), 14-26.

Watson, T. y Noble, P. (2014). *Evaluating Public Relations: a best practice guide to Public Relations planning, research and evaluation*. Londres: Kogan Page.

Weintraub, E. y Pinkleton, B. (2006). *Strategic Public Relations management*. Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

Wheelen, T. y Hunger, J. (2006). *Concepts in strategic management and business policy* (10º ed). Upper Saddle River (USA): Prentice Hall.

Whetten, D. y Mackey, A. (2002). "A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation". *Business & Society*, 41, pp. 393-414.

Whittington, R. (2002). *¿Qué es la estrategia?* Madrid: Thomson.

Wilcox, D.; Ault, P.; Agee, W.; y Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas*. Madrid: Addison Wesley.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2012): *Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Educación.

Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós.

Zeithaml, V., Parasuraman, V. y Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Zerfass, A. y Viertmann, C. (2017). "Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application". *Journal of Communication Management*, 21 (1), pp. 68-81.

DIAGNÓSTICO IMPACTO
DIAGNÓSTICO DESEMPEÑO
DIAGNÓSTICO CONTEXTO
DIAGNÓSTICO INTEGRADO
ANÁLISIS IMPACTO
ANÁLISIS DESEMPEÑO
ANÁLISIS CONTEXTO
ANÁLISIS GENERAL
ANÁLISIS ESTRATÉGICO
SISTEMA CONTROL
INDICADORES IMPACTO
INDICADORES DESEMPEÑO
INDICADORES CONTEXTO
RECURSOS GESTIÓN
DISTRIBUCIÓN
ASIGNACIÓN

DircomMAP

# DircomMAP en 10 ideas

01. Es un marco conceptual general de la gestión de comunicación.
02. Es un modelo de actuación global para la gestión comunicativa.
03. Es un hub de conexión de ideas científicas y profesionales.
04. Es un patrón transversal de capacitación académica.
05. Es una metodología de trabajo profesional.
06. Es una guía de referencia de medición y evaluación.
07. Es una línea directriz de decisiones e indicadores claves.
08. Es un plano de los niveles de gestión en comunicación.
09. Es un esquema integrador de la gestión estratégica y táctica.
10. Es un planteamiento que señala la aportación de valor de la comunicación.