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

PATROCINADORES

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

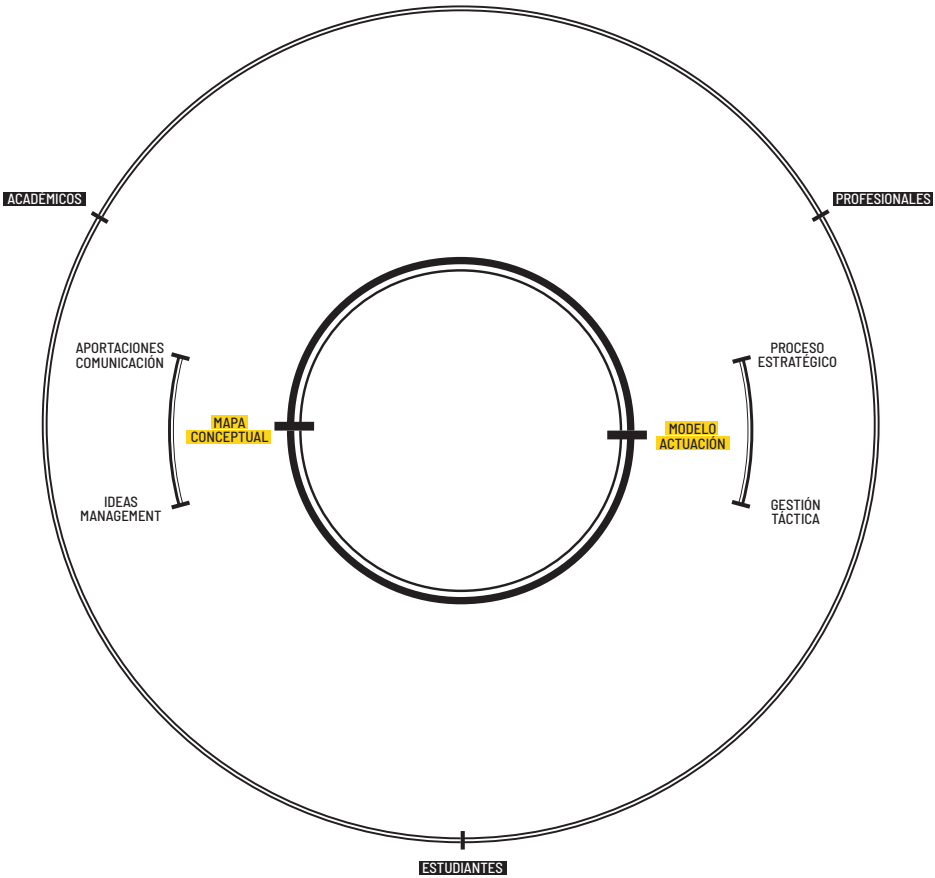
Ejecución 483
Evaluación 487
Plan de campaña 490

Bibliografía 495

DircomMAP 360º

MAPAS GENERALES PARA COMPRENDER LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

DircomMAP 360º



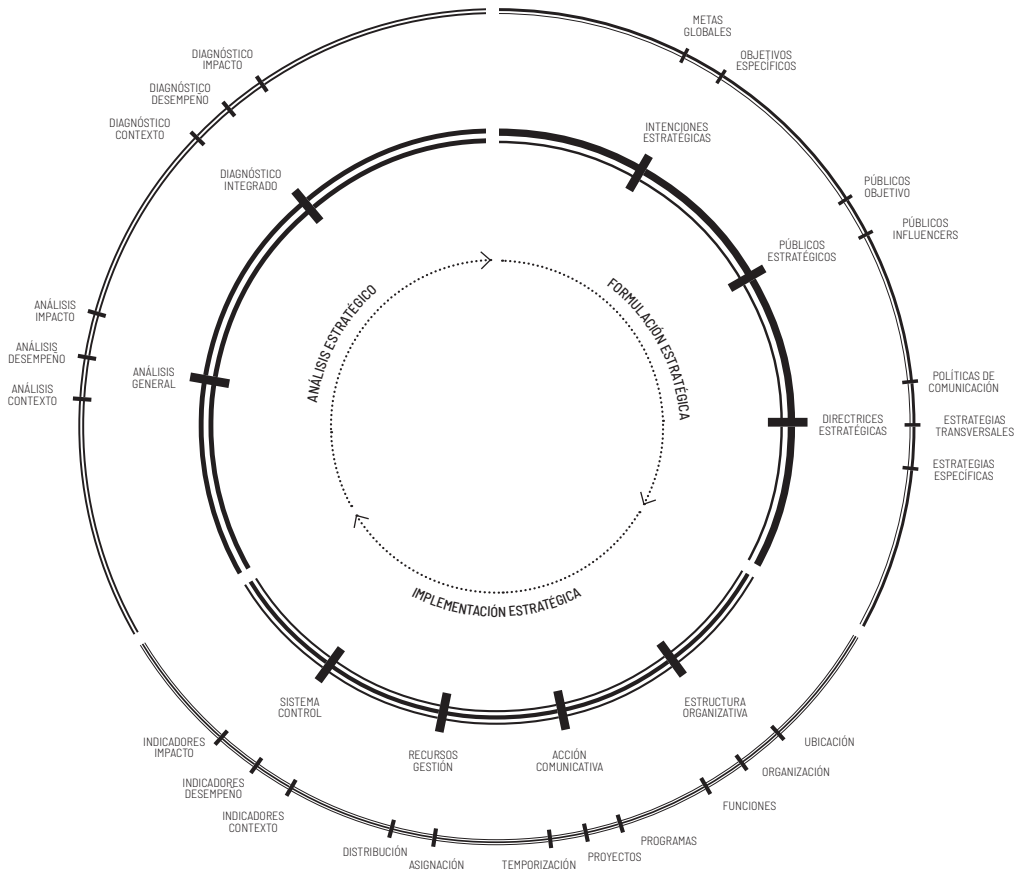
DircomMAP GENERAL A. PROPÓSITO

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

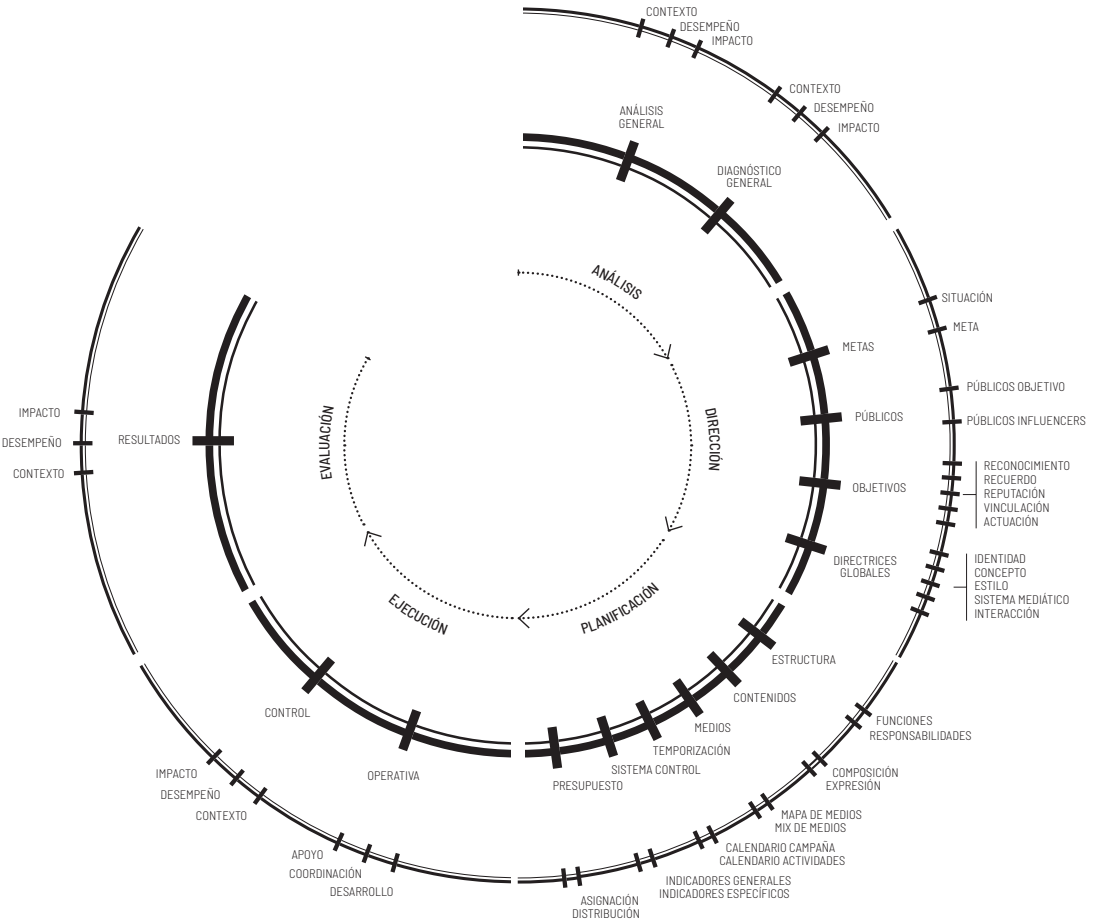
DircomMAP expone una visión global e integrada de la gestión estratégica y táctica de comunicación, así como su contribución a los fines de una organización. La gestión general de una entidad (su propósito corporativo, su plan estratégico y sus planes anuales) es el punto de partida para la gestión estratégica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

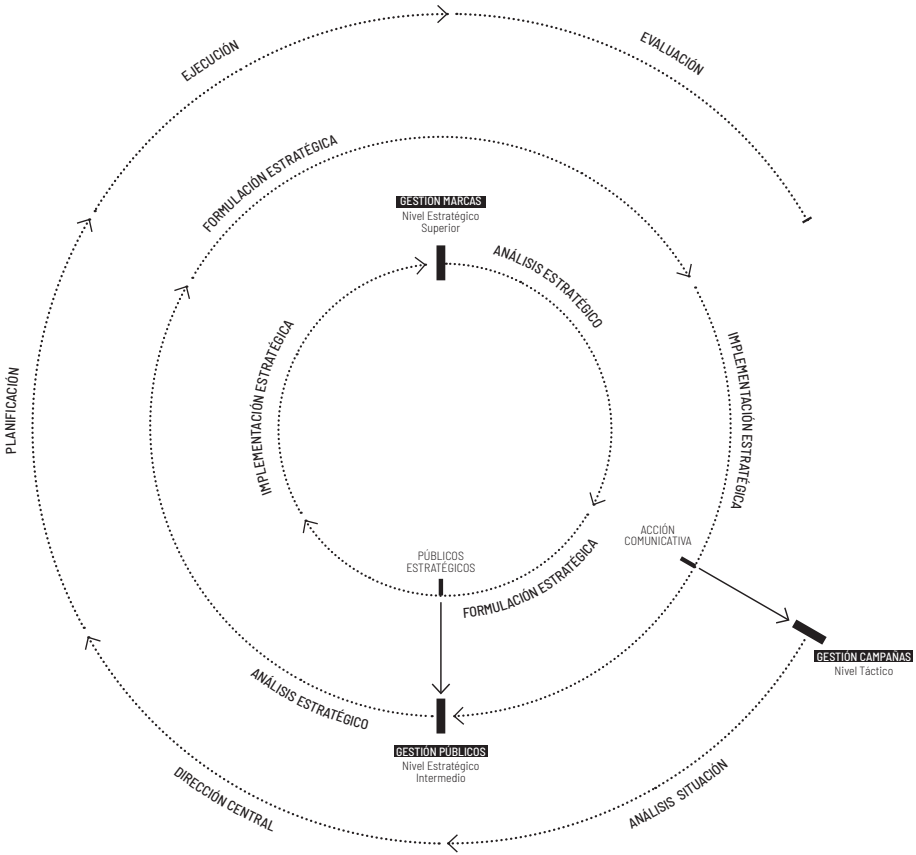
DircomMAP GENERAL C. PROCESO ESTRATÉGICO

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.



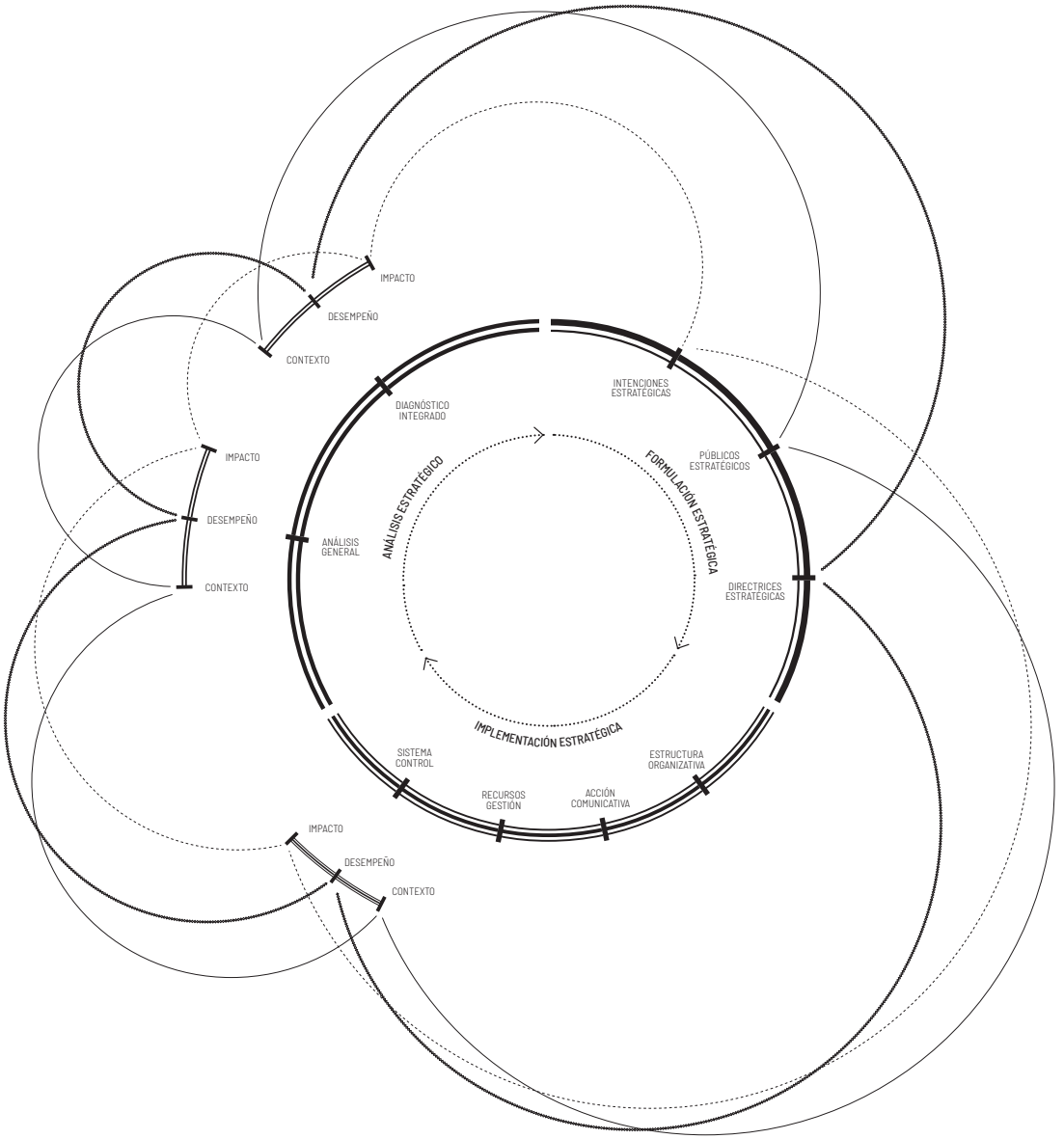
DircomMAP GENERAL D. GESTIÓN DE CAMPAÑAS

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).



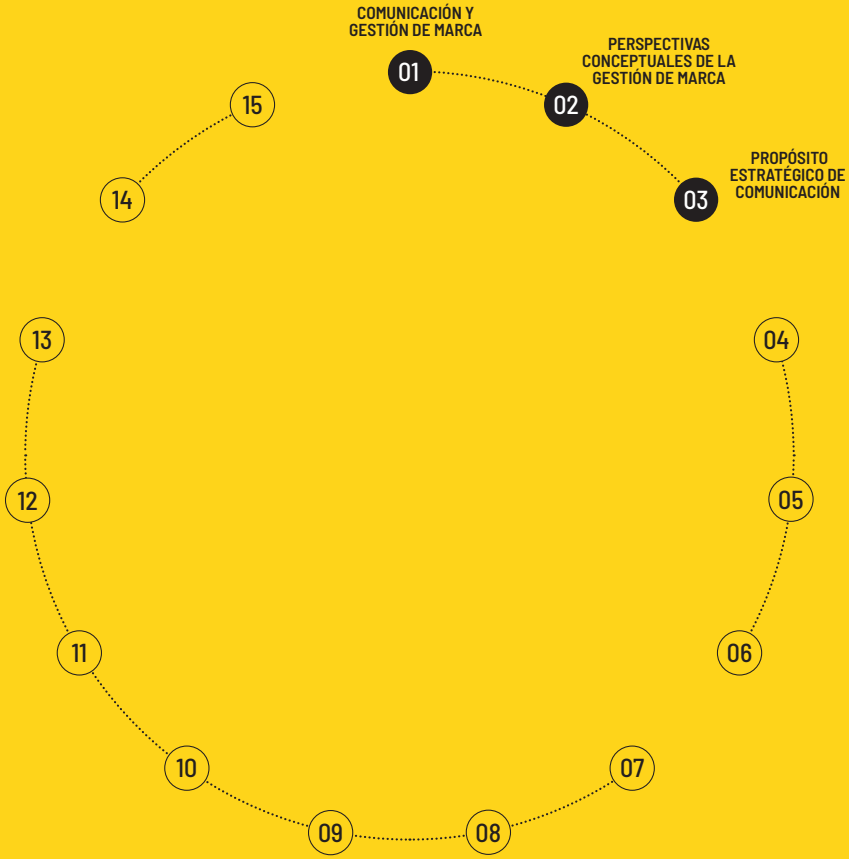
DircomMAP GENERAL F. CONEXIONES ENTRE ETAPAS

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.

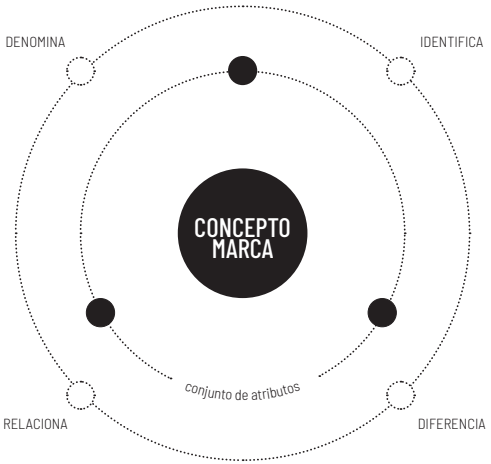
- Para los públicos, la marca actúa como una ***síntesis cognitiva y valorativa*** de una entidad, porque no pueden procesar toda la información sobre su multiplicidad y complejidad. Lo que los públicos conocen, evalúan y recuerdan es una síntesis significativa de una entidad, que es resultado de recibir 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).

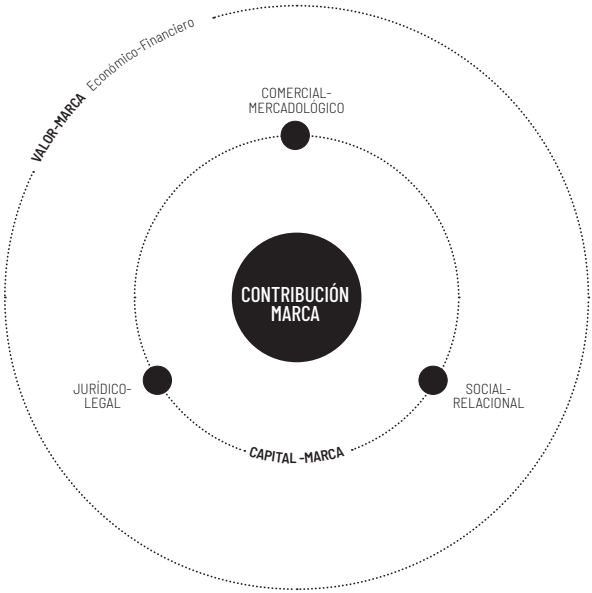
Sin embargo, una marca es mucho más que un simple nombre que designa o denomina a un objeto o sujeto (Costa, 2004; Scolari, 2008; Semprini, 1995; Batey, 2013). Ese nombre está ligado con un conjunto de características acerca de dicho objeto o sujeto (Van Riel y Fombrun, 2007; Costa, 2004; Scolari, 2007 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

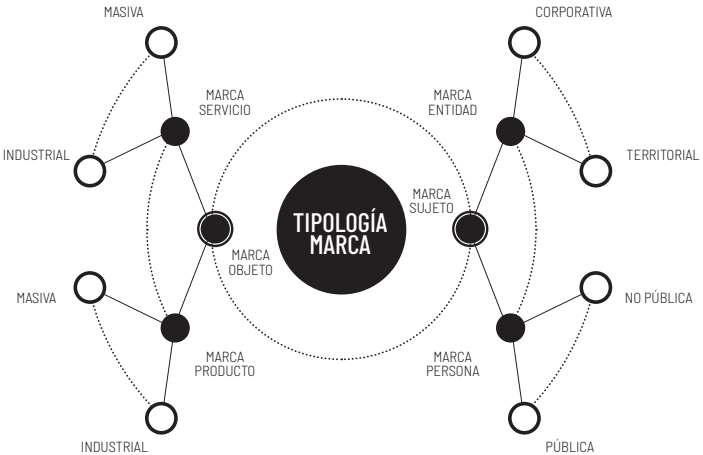
y en la propia entidad, como para su defensa jurídica en caso de usurpación o uso incorrecto por terceros (Salinas, 2007).

- ***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.

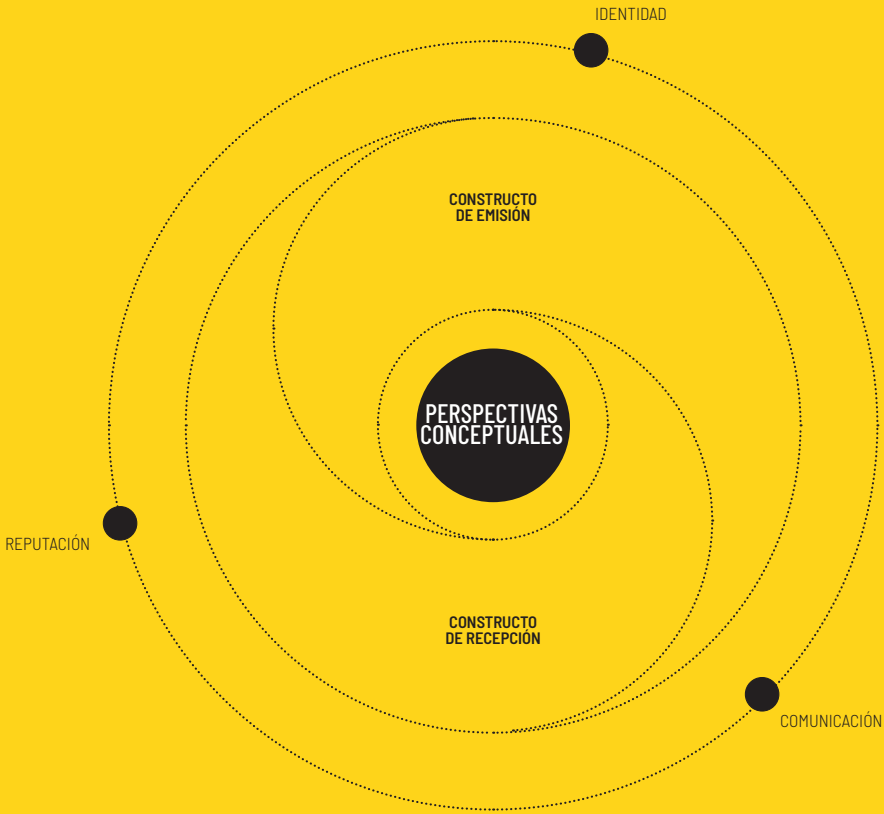
- La ***marca sectorial*** sería una combinación o hibridación de marca corporativa/territorial. Es aquella ligada con un determinado negocio o sector de actividad general. Suele estar orientada al cuidado, protección, fortalecimiento y comunicación de un producto, servicio o actividad genérica. Es un 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).

02

Perspectivas conceptuales de la gestión de marca

DircomMAP


IDENTIDAD
CONSTRUCTO
DE EMISIÓN
PERSPECTIVAS
CONCEPTUALES
REPUTACIÓN
CONSTRUCTO
DE RECEPCIÓN
COMUNICACIÓN

Se definió a la **marca** como el nombre de un objeto o sujeto ligado a un conjunto de atributos (véase capítulo 1). Sin embargo, a la hora de plantear los enfoques conceptuales de su gestión comunicativa, se observa que el debate principal reside en el hecho de determinar *quién* establece dicho conjunto estructurado de atributos (Kapferer, 1992; Capriotti y Losada, 2009; Xifra, 2005). Por una parte, se señala que es la propia entidad promotora o propietaria quien define los atributos de su marca. Por otra parte, se afirma que son los públicos receptores los que asignan unos determinados atributos a las marcas. Así, esta es una disyuntiva que trasciende la esfera académica y entra de lleno en la dinámica profesional de la gestión comunicativa.

En función de ello, ha habido tres grandes enfoques o maneras de entender la gestión de una marca: desde el *emisor* (la entidad promotora de la marca), desde el *receptor* (los públicos) y desde la *comunicación* en sí misma (entre emisor y receptor), cada uno de los cuales prioriza o da relevancia a diferentes aspectos (Capriotti y Losada, 2009).

- La **perspectiva del emisor**: se concibe a la marca como un conjunto de atributos particulares y distintivos que son seleccionados y organizados por la propia entidad, mediante los cuales se autodefine y autoidentifica. O sea, se la observa como un ***constructo de emisión***, desarrollada por la propia entidad promotora (Capriotti y Losada, 2009). Representa *lo que la marca es o significa para la propia entidad*.

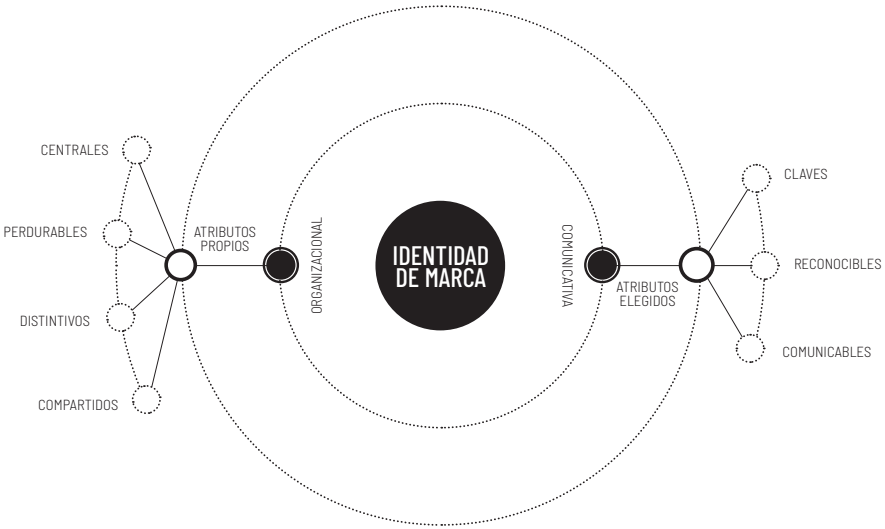
- La **perspectiva del receptor**: se entiende a la marca como un conjunto de atributos percibidos y asignados por los públicos, mediante los cuales reconocen y diferencian a una entidad. Es decir, se la considera como un ***constructo de recepción***, elaborada por los públicos, quienes valoran y asignan dichos atributos a la entidad (Capriotti y Losada, 2009). Representa l*o que la marca es o significa para los públicos*.

- La **perspectiva de comunicación**: se podría agregar un tercer enfoque (o matización de los dos anteriores), en el cual se define a la marca como un conjunto de atributos vinculados al simbolismo o al discurso general de una entidad (Semprini, 1995; Costa, 2004; Scolari 2007; Batey, 2013). Es un planteamiento desde la comunicación (en sí misma) de la marca, la cual adquiere autonomía propia como objeto de estudio. En este caso, confluyen y se interrelacionan los dos enfoques previos: el del emisor (en la que la entidad promotora propone unos atributos en la comunicación de la marca) y aquel del receptor (en la cual los públicos perciben unos

determinados atributos en la comunicación de la marca). Representa *lo que la marca transmite* en su comunicación y *lo que los públicos interpretan* de tal comunicación.

De esta manera, se puede observar a una marca de forma multifacética, y establecer tres grandes enfoques conceptuales de su gestión comunicativa: su ***identidad***, su ***reputación*** y su ***comunicación***. Estas perspectivas serán el fundamento y la referencia transversal de este libro. Son la base de la gestión comunicativa de una marca y el Dircom (o el área de comunicación) debe buscar su alineación. No deben ser consideradas como opuestas o contradictorias, sino más bien como complementarias desde la gestión integral de la comunicación de una marca. Por el contrario, tomar un único enfoque puede representar una visión parcial de la marca como fenómeno comunicativo. Sin embargo, los tres aspectos (la identidad, la reputación y la comunicación de marca) pueden tener coincidencias (o elementos de confluencia), pero no son lo mismo.

02.01 Identidad de marca



A la hora de establecer qué es la **Identidad de Marca**, la mayor parte de los autores desarrollan su propia definición. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de conceptos existentes sobre la cuestión, en la literatura internacional sobre identidad se pueden reconocer con claridad dos grandes concepciones (véase Capriotti, 2009): el *enfoque del diseño*, que se refiere a la expresión visual de una entidad, el cual actualmente es muy minoritario en el ámbito de Comunicación. Y el *enfoque organizacional*, que sería el conjunto de aspectos o características que definen la personalidad de una entidad, y que es la perspectiva mayoritaria en este momento, tanto a nivel académico como profesional. Tiene una visión más amplia y profunda de la identidad, y es mucho más rico, global e interdisciplinario que el enfoque del diseño (Capriotti, 2009; Balmer 2001; Hatch y Schultz 2000; Van Riel y Balmer 1997, Cornelissen y Elving, 2003).

Dentro del enfoque organizacional de la identidad se ha consolidado una diferenciación importante entre dos ideas: la *Identidad Organizacional* y la *Identidad Corporativa* (véase Van Riel 1997; Balmer, 2001 y 2008; Balmer y Greyser, 2003, Cornelissen y Elving, 2003, Cornelissen et al., 2007; Van Riel y Fombrun, 2007; Costa 2009).

Por una parte, la **Identidad Organizacional** es un conjunto de principios y prácticas propias que son centrales, perdurables, distintivas y compartidas en una entidad. En síntesis, la Identidad Organizacional representa el ser de la entidad (Villafañe, 1999), su ADN, los atributos propios que definen su especificidad, estabilidad y coherencia.

No se refiere a los aspectos descriptivos de las características materiales de la entidad (forma jurídica, lugar de ubicación, tipo de entidad, dimensión o alcance de la actividad, etc.). Hace referencia a los diferentes principios (valores, creencias, afirmaciones, aspiraciones, etc.) y prácticas (formas y enfoques de gestión, de comportamientos, etc.) que expresan, describen y/o enfatizan las particularidades de una entidad, con las que se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras entidades de su entorno) (Van Riel y Balmer, 1997; Capriotti, 1999 y 2009; Simoes et al, 2005; Lerpold et al, 2007; Van Riel y Fombrun, 2007; Cornelissen et al., 2007; Semprini, 1995; Cheney y Christensen, 2001).

Estos principios y prácticas son esenciales y fundamentales (Albert y Whetten, 1985; Dutton y Dukerich, 1991; Hatch y Schultz, 2000; Capriotti, 1992 y 1999; Simoes et al, 2005; Villafañe; 1999). Whetten y Mackey (2002) expresan que son aquellos aspectos que una entidad reconoce como los más duraderos y distintivos, mientras que Albert y Whetten (1985) los definen como de naturaleza central, duradera y distintiva. Lerpold et al. (2007) afirman que son compartidos por una gran mayoría de los integrantes de la entidad, son confirmados y apoyados por los líderes y enfatizados en sus expresiones y comunicaciones.

De este modo, los principios y las prácticas que conforman la Identidad Organizacional pueden caracterizarse como centrales, perdurables, distintivos y compartidos en una entidad.

- Al hablar de ***centrales*** se refieren a aquellos que son de relevancia primordial para la entidad.
- Por ***perdurables*** se entienden aquellos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantener en el futuro.

- Los ***distintivos*** están relacionados con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una entidad en relación con otras.
- Y por ***compartidos*** se hace referencia a aquellos que son impulsados por los líderes y asumidos e incorporados por una mayoría relevante de los integrantes de la entidad.

Por otra parte, la **Identidad Corporativa** es un conjunto estructurado de atributos claves, reconocibles y comunicables que una entidad asume como propios, que la identifican y diferencian de las demás. Representa la síntesis comunicativa de una entidad (Van Riel y Fombrun, 2007; Lerpold et al., 2007; Balmer, 2008; Balmer y Greyser, 2003; Cornelissen y Elving, 2003, Cornelissen et al., 2007; Capriotti 2009). En función de ello, a partir de aquí, para enfatizar su naturaleza comunicativa, se hará referencia a ella como **Identidad Comunicativa**.

Esta identidad es un conjunto de atributos seleccionados o elegidos. No es la simple suma o acumulación de los aspectos característicos de una entidad, sino que implica sintetizar, destilar y extraer un conjunto de atributos claves que definen su especificidad (sus atributos de identificación) así como sus aspectos distintivos (sus atributos de diferenciación) dentro de un mercado, negocio o sector de actividad. A su vez, tampoco es un grupo aleatorio de características, sino un conjunto organizado de atributos, en función de la dimensión de la red, de su jerarquización y de su orientación. Así, es una herramienta fundamental de la gestión de comunicación. El Dircom (y/o el área de comunicación) es responsable de identificar, valorar y seleccionar un determinado conjunto de atributos que conformarán la Identidad Comunicativa de la marca de una entidad (Kapferer, 1992; Capriotti y Losada, 2009).

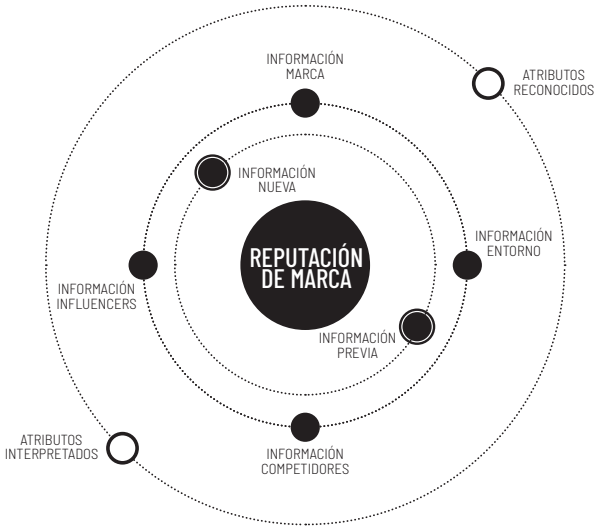
Estos atributos son representativos o importantes para la propia entidad (Van Riel y Fombrun, 2007; Capriotti, 2009), aquellos que mejor la identifican y la distinguen. Vella y Melewar (2008) indican que son un conjunto de dimensiones fuertes y reconocibles. Algunos autores (Van Riel y Fombrun, 2007; Lerpold et al., 2007) señalan que son los atributos que una entidad adopta para identificarse y presentarse ante sus públicos. De esta manera, los atributos de la Identidad Comunicativa pueden calificarse como claves, reconocibles y comunicables.

- Son ***claves*** porque son fuertes y relevantes para la identificación y diferenciación de una entidad.
- Son ***reconocibles*** porque permiten identificarla, describirla y recordarla.
- Son ***comunicables*** porque la entidad los elige para ser difundidos, para presentarse y relacionarse con sus públicos.

De este modo, el concepto de *identidad* se refiere, esencialmente, a cómo la entidad se define a sí misma (tanto organizacional como comunicativamente). Esa identidad se va construyendo, consolidando y cambiando, en mayor o menor medida, por lo que piensa la propia entidad sobre sí misma y por las decisiones, estrategias, acciones, prácticas y relaciones que va desarrollando en su devenir cotidiano (Van Riel y Fombrun, 2007; Lerpold et al., 2007; Capriotti, 2009). Pero también puede venir influenciada por cómo la entidad ve a los demás actores (por comparación) y por aquello que los demás actores piensan de la marca (como espejo). Una entidad puede definir su identidad en función de alguna de ellas o de una combinación de todas, pero no deja de ser una perspectiva propia.

Finalmente, toda entidad, como cualquier ser vivo, está en permanente cambio. Siempre hay una ***Identidad Organizacional***, ya sea más planificada o espontánea, que se va forjando por el solo hecho de existir y estar integrada en un contexto determinado. Se deberá tener en cuenta que esta identidad (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios en la propia entidad, en los públicos y en su entorno. Así, en función de ello, la ***Identidad Comunicativa*** se deberá monitorear y analizar de forma periódica y sistemática para constatar que se ajusta a la evolución de las características claves de la propia entidad en un mercado, negocio o sector de actividad.

.02 Reputación de marca



El concepto de reputación ha sido utilizado para definir gran cantidad de cosas o fenómenos, lo que ha provocado cierta confusión a la hora de emplearlo. Esto ha sido causado por la polisemia del término y por la falta de una concreción conceptual suficiente (véase Fombrun y Van Riel, 1997; Gotsi y Wilson, 2001; Lange et al., 2011; Walker, 2010; Capriotti y Losada, 2009).

La ***reputación*** se relaciona de forma directa con otro concepto importante en el campo de la Comunicación: la ***imagen***. Esto ha llevado a tres tipos de planteamientos generales entre los académicos y profesionales: los que deciden utilizar ambos conceptos como sinónimos, aquellos que prefieren contemplarlos como diferentes y otros que los tratan como aspectos parciales de un concepto mayor (Capriotti y Losada, 2009). En todos los casos, la mayoría de los autores que hablan sobre el

tema consideran que ambos conceptos pueden ser calificados como constructos vinculados a la esfera del receptor, es decir, que se forman en la mente de los públicos (Kapferer, 1992 y 1994; Capriotti y Losada, 2009, Xifra, 2005). Se puede observar que las similitudes establecidas por los diversos autores tienen mayor relevancia y consistencia que las diferencias planteadas hasta el momento. Esto no implica que ambos conceptos tengan que ser considerados sinónimos, pero sí que tienen un alto grado de proximidad y una elevada carga de similitud entre ellos (para una revisión conceptual, véase Capriotti y Losada, 2009).

En este libro se considera que la reputación y la imagen son conceptos similares desde la perspectiva de la gestión comunicativa. Así, la **Reputación (o Imagen) de Marca** es un conjunto estructurado de atributos que un público reconoce, asigna o asocia a una determinada marca, que le permite identificarla, evaluarla y diferenciarla de otras en un mercado, negocio o sector de actividad. En síntesis, es lo que los públicos perciben y piensan de una marca.

La idea central subyacente en esta definición es que dicho conjunto de atributos es consecuencia o resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información relativa a una marca y a su contexto competitivo, sectorial o general (Kapferer, 1992 y 1994; Capriotti y Losada, 2009, Xifra, 2005). En este sentido, es conveniente señalar una serie de aspectos que son muy relevantes para la gestión de comunicación.

- ***La reputación de una marca no se construye (ni se destruye) en un día***. No es el resultado de unos hechos, de una sola acción, de una situación o de unos acontecimientos puntuales. Y tampoco se obtiene una reputación consistente y duradera con una campaña de comunicación. Es consecuencia de un proceso de interpretación acumulativa y evaluativa de toda la información que llega a los públicos a lo largo del tiempo. No es una simple suma de las informaciones, sino un proceso de síntesis entre los diferentes tipos y matices de información. Este proceso de formación es fragmentario (se compone de una diversidad de datos que llegan a los públicos, los cuales son interpretados, comparados y agrupados con los anteriormente percibidos) y discontinuo (se reciben los datos en diversas circunstancias, espacios y tiempos) (Costa, 1977; Capriotti, 1992; Villafañe, 1993). En este sentido, ninguna reputación es definitiva, sino que va mutando en función de toda la información que llega a sus públicos y también de sus intereses cambiantes.

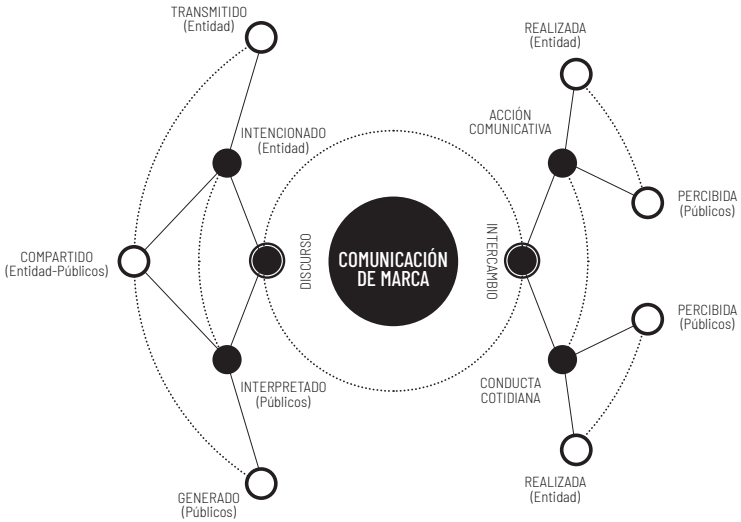
- ***La reputación de una marca es consecuencia de la interpretación de múltiples insumos***. No es solo el resultado de la valoración que realizan los públicos de la información proveniente de la conducta y de la comunicación de la propia marca. Es un proceso mucho más amplio y complejo, que también involucra información proveniente de otros actores, como pueden ser los competidores, los influencers o los demás actores del entorno sectorial y general (Capriotti, 2009; Fombrun, 1996; Villafañe, 2004). La formación de la reputación de una marca es fruto de una combinación entre los conocimientos previos que tienen los públicos y la información nueva que les llega. De esta manera, es un proceso continuo de recepción, procesamiento e interpretación de información, tomando como punto de partida la información existente en la memoria (fruto de las sucesivas experiencias e informaciones previas sobre la entidad, los competidores, el sector y el entorno general), la cual se va reforzando o modificando en función de la información nueva que recibe el público, que puede ser similar, contradictoria o complementaria a la existente. La información puede provenir desde el *hacer* (comportamiento cotidiano) y desde el *decir* (la comunicación en sí) de la propia marca, de los competidores o entidades de referencia, de los influencers (familiares, amigos, conocidos, medios de comunicación, etc.), de otros públicos y desde el entorno sectorial y general (para una explicación en detalle del proceso, véase Capriotti, 2009).

- ***Cada público tendrá una reputación propia y específica de una marca***. Ese conjunto de atributos es una estructura o esquema mental cognitivo y valorativo. Se configura en la mente de los públicos como una *gestalt* (Villafañe, 1993), como una unidad, cuyos elementos no están separados o aislados, sino que están mutuamente ligados y erigidos unos sobre otros (Fiske y Taylor, 1984). De este modo, es una red estructurada, organizada y relacionada de una forma propia y específica en la mente de cada público (véase Capriotti, 1999 y 2009). Los atributos asignados a una marca podrán ser aquellos *reconocidos* en la comunicación o en la conducta de la marca, o bien aquellos libremente *interpretados* por los públicos en función de toda la información disponible. Esta red puede tener diferentes niveles de desarrollo (Van Riel, 1997; Capriotti, 2009). Los individuos pueden asociar una mayor o menor cantidad de atributos a una marca, creando desde una red simple (con pocos atributos) hasta una estructura compleja (con muchos atributos). Cada público, en función de sus características e intereses

propios, los organizará y jerarquizará en atributos principales y secundarios (Capriotti, 1999 y 2009).

Así, el concepto de *reputación* hace referencia a cómo los públicos perciben, conocen y valoran a una marca. Es una estructura mental cognitiva y valorativa que se forma en la mente de los públicos. Se va construyendo, consolidando y cambiando a través del tiempo, en mayor o menor medida, como resultado de un proceso amplio y complejo de interpretación de toda la información (previa y nueva) proveniente del *hacer* y del *decir* de la propia marca y de otros actores (competidores, influencers y otros sujetos del entorno competitivo y general) en un mercado, negocio o sector de actividad. Un público puede elaborar la reputación de una marca en función de alguna de ellas o de una combinación de todas, pero no deja de ser una construcción propia y personal de cada uno.

02.03 Comunicación de marca



La comunicación de una entidad es un fenómeno complejo y multidimensional, difícil de delimitar en función de las diversas formas que puede adoptar. Desde hace varias décadas han ido apareciendo expresiones como *Comunicación Global*, *Comunicación Corporativa*, *Comunicación Integral*, *Comunicación Organizacional*, *Comunicación Empresarial*, *Comunicación Estratégica*, entre muchas otras (para una revisión de denominaciones, véase Rivero, 2018). Cualquiera de estas expresiones podría considerarse adecuada, aunque se focalizan en algunos de sus aspectos definitorios, ya sea en el tipo de sujeto de la comunicación (corporativa, empresarial, organizacional, institucional, etc.), en el alcance (global, integral, total, etc.) o incluso en la perspectiva de la gestión (estratégica, etc.).

Grunig y Hunt (1984) plantean una definición muy sencilla de la disciplina: la gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos. Y justifican su simpleza en el hecho de que todos los demás aditivos que se incluyen en las definiciones están relacionados con las características o alternativas que se pueden seleccionar a la hora de desarrollar la gestión de la comunicación, y no a su naturaleza esencial. En esta línea, se ha intentado evitar en la definición aquellos elementos, expresiones o características que pueden ser consideradas como un enfoque o manera de dirigir la comunicación, o que sean opciones (tácticas o estratégicas) de la gestión.

Así, la **Comunicación de Marca** es el sistema global de comunicación entre una marca y sus públicos, que busca alinear las posiciones y/o intereses de ambos para alcanzar sus fines y objetivos generales.

Esta definición plantea una perspectiva holística de la comunicación de una marca. Northhaft et al. (2019) afirman que debe abarcar toda aquella comunicación que es sustancial para la supervivencia y el éxito de una entidad. En este sentido, no se refiere a una simple suma o agregación de mensajes y técnicas de comunicación (de la multitud de opciones posibles), sino al sistema general, estructurado e integrado de comunicación que una marca establece y desarrolla con sus diferentes públicos.

Además, se señala que el objetivo fundamental de la comunicación de una marca está orientado a establecer, impulsar y consolidar la alineación de los puntos de vista y los intereses entre la entidad y sus diversos públicos. Algunos autores (Leitch y Neilson, 2001; Van Ruler y Vercic, 2005) enfatizan que el objetivo esencial está focalizado en alcanzar y maximizar el apoyo de los públicos, como también en minimizar y neutralizar su oposición o rechazo. Por lo tanto, la gestión de comunicación pretende desarrollar el propósito estratégico de comunicación establecido en la entidad, para contribuir a lograr sus fines globales, mediante el ajuste de sus intereses con aquellos de los públicos.

En función de todo ello, se plantea, básicamente, como un flujo de comunicación entre una entidad y sus públicos, sustentado sobre dos aspectos claves: el *Discurso* (qué y cómo se comunica) y el *Intercambio Comunicativo* (dónde y de qué manera se comunica).

El **Discurso** de la marca hace referencia a todo lo que transmite a sus públicos (sus conceptos, ideas, mensajes y contenidos) y a cómo lo expresa (sus recursos, tonos y estilos) (Capriotti, 2009). En los últimos

años también se ha estado utilizando el término *Narrativa* (de marca, corporativa, etc.) para referirse a ello (Scolari, 2013; Aced, 2020).

La elaboración del discurso (por parte de la marca) no debe verse como una acción totalmente independiente y separada de su interpretación (por parte de los públicos). Actuaría, en cierto modo, como un *contrato de sentido*, en el cual la entidad elabora y propone un conjunto de significados en el discurso de la marca (*discurso intencionado*), mientras que los públicos interpretan y otorgan un conjunto de significados al discurso (*discurso interpretado*) (Semprini, 1995; Batey, 2013; Scolari, 2007 y 2008). De este modo, el discurso de la marca es un lugar de interacción, confluencia y negociación de significados, entre la perspectiva de la entidad y la de los públicos, que genera un proceso activo y continuo de construcción, deconstrucción y reconstrucción de significados del discurso de la marca por ambas partes (Batey, 2013; Scolari, 2007 y 2008; Semprini, 1995).

Los dos puntos de vista (de la entidad y del público) pueden coincidir y estar alineados, en mayor o menor medida, pero no necesariamente. En este proceso de construcción e interpretación del discurso, algunos de los significados propuestos por el emisor no llegan adecuadamente a los públicos (el *discurso transmitido*). Otros significados se transmiten y se reciben de forma similar y por lo tanto son coincidentes entre ambos sujetos (el *discurso compartido*). Y otros significados son generados o interpretados libremente por los destinatarios a partir de la información recibida, más allá de la intención o propuesta del emisor (el *discurso generado*). Esto implica que el discurso emitido por la marca no será el mismo discurso interpretado por los públicos. La intención de la entidad puede coincidir totalmente, parcialmente o nada con la interpretación realizada por los públicos.

El **Intercambio Comunicativo** de la marca se refiere al conjunto de elementos mediante los cuales se transmite la información y se establece la interacción entre una marca y sus públicos. En una marca no solo comunican las actividades, instrumentos y técnicas de comunicación, sino también todo el comportamiento cotidiano de la entidad (véase Capriotti, 1999 y 2009). Al hablar de *comunicación de 360 grados* se está haciendo referencia a que todo comunica en una marca, desde las campañas publicitarias y las redes sociales hasta la atención telefónica, el servicio al cliente o la presentación de los productos en el punto de venta.

Todo lo que hace y dice una marca son ***puntos de contacto comunicativo*** mediante los cuales se comunicarán los contenidos y se realizará

la interacción con sus públicos. Desde la perspectiva de los públicos, estos puntos de contacto comunicativo producen las diversas ***experiencias comunicativas*** que los miembros del público tendrán con una marca.

Se pueden establecer dos grandes manifestaciones o formas comunicativas, que engloban de manera general todos los puntos de contacto que generan experiencias comunicativas en los públicos, y que representan la doble vertiente comunicativa de toda marca: la *Conducta Cotidiana* (el hacer) y la *Acción Comunicativa* propiamente dicha (el decir).

- Toda marca, de forma consciente o inconsciente, envía en su devenir diario un volumen ingente de información a sus públicos por medio de todo lo que ella hace (Chaves, 1988; Van Riel, 1997; Capriotti, 2009). La ***Conducta Cotidiana*** es todo lo que una marca hace o deja de hacer (acción por omisión), o sea, todas las acciones que realiza en su vida diaria (los comportamientos, decisiones, compromisos, estrategias, operativa cotidiana, etc.). Representa lo que la marca *hace*. Todas las acciones y comportamientos cotidianos tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de la marca (Chaves, 1988; Capriotti, 1999 y 2009; Costa, 2001; Garrido, 2008). De este modo, son medios o instrumentos que se convierten en puntos de contacto comunicativo mediante los cuales se generan experiencias comunicativas en los públicos.

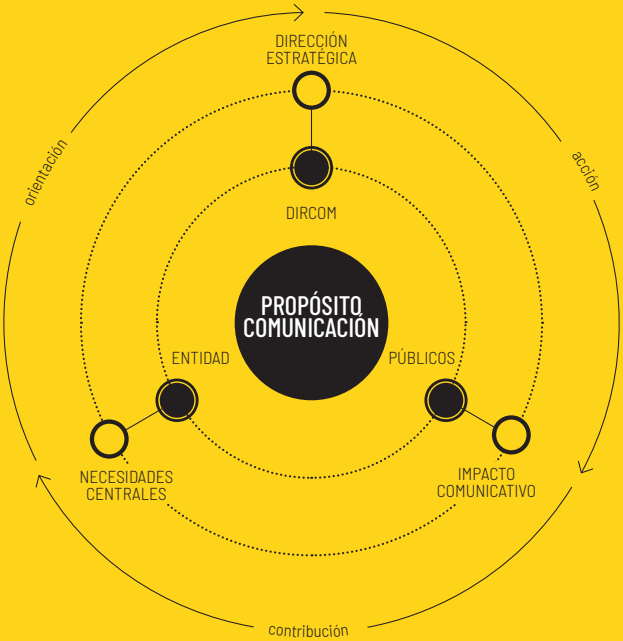
- Además de ello, la marca desarrolla una actividad comunicativa diseñada para difundir sus contenidos y establecer interacción con sus públicos. La ***Acción Comunicativa*** son todos los medios y actividades de comunicación específicamente seleccionados para comunicar la información sobre la marca y para interactuar con sus públicos. Representa lo que la marca *dice que hace*. Se refiere a todas las acciones, instrumentos y técnicas utilizadas por la marca para transmitir sus contenidos y para establecer unos determinados modos de interacción con sus públicos (como la comunicación publicitaria, las actividades promocionales, las notas de prensa, los patrocinios, los materiales gráficos, las páginas web, las redes sociales, el material de punto de venta, los eventos y ferias, la identidad visual, etc.)(Capriotti, 1999 y 2009; Van Riel, 1997). Toda la acción comunicativa crea expectativas en los públicos, en cuanto que señala lo que se puede esperar de los productos, de los servicios, de las soluciones que otorga y del comportamiento de los empleados y directivos. Esta comunicación implica, esencialmente, un conjunto de las promesas de la marca, las cuales

deberían cumplirse mediante su conducta cotidiana (Capriotti, 1999 y 2009; Van Riel, 1997). La Acción Comunicativa también debe entenderse como un conjunto de puntos de contacto que generan experiencias comunicativas en los públicos.

Finalmente, aunque se ha planteado la *Conducta Cotidiana* y la *Acción Comunicativa* por separado, es conveniente destacar que, para los públicos, la información obtenida de ambas manifestaciones o formas comunicativas estará integrada en un grupo informativo único, como un conjunto de experiencias comunicativas unificadas, que considerarán como coherente si ambas se complementan, o como incoherente si existen diferencias entre una y otra información. Así, la coherencia entre el *hacer* y el *decir* y su consistencia en el tiempo es fundamental, ya que las diferencias entre lo que una marca hace y lo que dice que hace puede llegar a influir de manera decisiva en el conocimiento, la predisposición y el comportamiento de los públicos.

03

Propósito estratégico de comunicación



DircomMAP 03

Todas las entidades tienen (de forma explícita o implícita) un propósito general, relacionado con su misión, visión, valores centrales, metas y fines globales, que orienta su esfuerzo y enfoca toda su actividad (véase capítulo 7.1). Así, el área de comunicación también debería tener su propio propósito general, que establezca la filosofía o función esencial de la gestión comunicativa.

En cualquier entidad, las primeras preguntas que debería plantearse el Dircom (y/o el área de comunicación) serían las siguientes: ¿Qué función global cumple la gestión de comunicación en esta entidad? ¿Cuál es la filosofía central de la gestión comunicativa? Sin duda, existe una gran variedad de respuestas posibles para esas preguntas, que definirán la función, propósito o intención global de la comunicación en una entidad. Ahora bien, la forma de responder a ellas marcará decisivamente la perspectiva o enfoque general que tendrá la comunicación en una entidad.

Las respuestas a dichas preguntas pueden estar relacionadas con las actividades o las acciones cotidianas que desarrolla el Dircom (y/o el área de comunicación), como podrían ser *diseñar campañas, planificar y coordinar toda la actividad comunicativa, solucionar problemas y situaciones de crisis, crear contenidos, seleccionar medios y canales de comunicación, realizar acciones publicitarias y promocionales, organizar eventos, establecer relaciones con los medios, gestionar las redes sociales o hacer storytelling*, entre otras. Estas funciones definen una perspectiva táctica/operativa de la gestión de comunicación, más centrada en pensar, planificar y desarrollar las actividades diarias y no focalizada en los resultados a lograr.

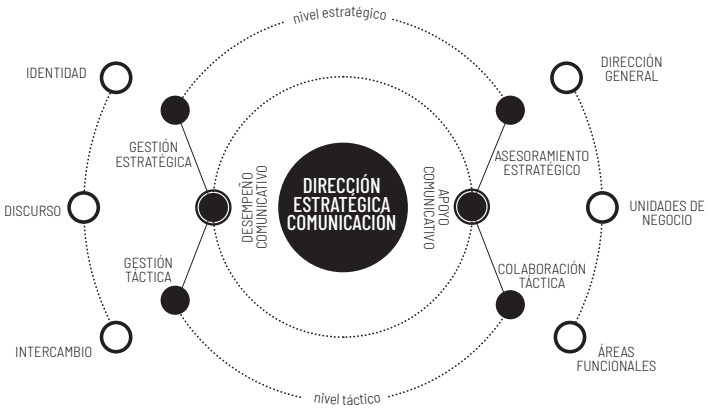
Por otra parte, se puede responder a esas preguntas desde una perspectiva más estratégica, que no excluya el enfoque táctico-operativo, pero que establezca una visión más global y transversal, pensando y definiendo el propósito de comunicación en términos de la creación de valor o contribución sustancial que realizará la gestión comunicativa al propósito general y a los fines globales de la entidad, que servirá como directriz fundamental y marcará toda su acción. Northhaft et al. (2019) plantean que la comunicación debe abarcar toda actividad comunicativa que es esencial para la supervivencia y el éxito sostenido de las entidades. Algunos autores (Leitch y Neilson, 2001; Van Ruler y Vercic, 2005) sostienen que el objetivo primordial está centrado en alcanzar y maximizar el apoyo de los públicos, a la vez que minimizar y neutralizar su oposición o rechazo. De esta manera, la gestión de comunicación busca contribuir a lograr los fines fundamentales y globales de una entidad, a través de impulsar y consolidar la alineación de sus intereses

con sus diversos públicos. Y para ello, se deberán identificar y gestionar adecuadamente todos sus recursos comunicativos (Van Riel, 1997; Capriotti, 2009).

Así, el **propósito estratégico de comunicación** pretende generar un impacto comunicativo en los públicos mediante la dirección estratégica de comunicación, para crear valor y contribuir al logro de las necesidades centrales de una entidad. Se pone el foco en los resultados a lograr por la gestión de comunicación, la cual adquiere una función relevante para el logro de las metas y fines generales de una entidad.

A partir de esta concepción del propósito estratégico, se pueden identificar los tres vectores esenciales de la gestión de comunicación en una entidad: la ***dirección estratégica*** de comunicación (relacionada con la actividad comunicativa a realizar), el ***impacto comunicativo*** en los públicos (vinculado con los resultados o efectos a alcanzar por la gestión de comunicación) y las ***necesidades centrales*** de las entidades (referido a las necesidades que orientan y sustentan sus fines y metas globales, a las cuales la gestión de comunicación deberá contribuir).

03.01 Dirección estratégica de comunicación



De acuerdo con lo planteado en el propósito estratégico, el primer aspecto clave de la función de comunicación es la **Dirección Estratégica.** Hace referencia a la gestión de toda la actividad que realizará el área de comunicación para lograr un determinado impacto comunicativo en los públicos y así contribuir a alcanzar las metas y necesidades centrales de una entidad.

Tomando como referencia los planteamientos establecidos sobre la dirección estratégica en el ámbito del Management (Mintzberg et al., 1999; Garrido, 2007; Hax y Majluf, 1997; Menguzzato y Renau, 1995; Johnson et al., 2010), se pueden plantear tres aspectos claves que destacan su importancia, los cuales son aplicables en la gestión de comunicación: dirección, consistencia y control.

- ***Dirección***: señala la orientación o línea directriz de la comunicación hacia el futuro, priorizando la toma de decisiones, concentrando el esfuerzo, unificando los objetivos y reduciendo opciones en la actividad comunicativa.
- ***Consistencia***: define un patrón de gestión comunicativa, dando coherencia a la pluralidad de acciones de comunicación, coordinando los esfuerzos comunicativos, unificando la diversidad de acciones, dando continuidad a las ideas en el tiempo, facilitando una línea de actuación y reduciendo la ambigüedad de la acción.
- ***Control***: orienta los criterios de medición, monitorización y evaluación de resultados de la comunicación, identificando prioridades y especificando los criterios fundamentales para el control de la gestión y para la evaluación de resultados.

Esta dirección estratégica de comunicación conlleva, en su esencia, una mirada ética de la gestión comunicativa, sobre las maneras correctas de *hacer* (integridad) y de *decir* (transparencia) (Jahansoozi, 2006; Bowen, 2010).

- La ***integridad*** supone una forma de hacer las cosas bien, cumpliendo las normas y desarrollando su acción con respeto hacia todos los actores implicados.
- La ***transparencia*** implica una manera de decir las cosas adecuadamente, mediante la información abierta, accesible y suficiente para los públicos.

El comportamiento responsable (la integridad y la transparencia) en la gestión de comunicación no debe considerarse como una parte del desempeño comunicativo o como un resultado de la gestión, sino más bien como principios esenciales inherentes a la forma de desarrollar la dirección estratégica (Jahansoozi, 2006; Bowen, 2010). Sin duda, esta visión de la comunicación vendrá condicionada, a nivel particular, por la perspectiva ética imperante dentro de la propia entidad y, a nivel general, por las principios morales del entorno o sociedad.

La dirección estratégica de comunicación no solamente trabaja en la gestión de la actividad comunicativa (lo que se *dice* mediante las actividades, instrumentos y técnicas de comunicación), sino que también debe intentar influir en su conducta cotidiana (todo lo que la marca *hace* en su comportamiento diario) para que ambas estén alineadas y sean consistentes (véase capítulo 2). Engloba una doble función: una labor específica en su ámbito de actuación, que es la gestión del

Desempeño Comunicativo, y una acción transversal a toda la entidad, relativa al *Apoyo Comunicativo* hacia los diferentes niveles y áreas de gestión de la entidad (Porto Simoes, 2004; Costa, 2009; Tench et al., 2017). Ambas funciones deberán ejercerse tanto a nivel estratégico como táctico.

El **Desempeño Comunicativo** hace referencia a la gestión de toda la actividad comunicativa realizada con los públicos. Es la tarea o función central del Dircom (o área de comunicación), aquella que define su especificidad en una entidad. Es el núcleo de la dirección estratégica. Este desempeño comunicativo puede ser tanto a nivel estratégico (relativo al desarrollo de los planes estratégicos que marcan los lineamientos globales de la actividad comunicativa) como a nivel táctico (orientado a la planificación y ejecución de planes anuales y de campañas, acciones, instrumentos y técnicas concretas de comunicación). Esta gestión se realiza en función del análisis elaborado sobre el desempeño y el impacto comunicativo previo (véase capítulos 8 y 9) y tomando como referencia toda la información contextual (véase capítulo 7). Se focaliza en tres grandes áreas: la gestión de la *identidad*, del *discurso* y del *intercambio* comunicativo.

- La ***Gestión de la Identidad*** es la identificación, valoración y selección de los atributos de identidad de las marcas. Implica trabajar sobre la *Identidad Comunicativa*, enfocada a reconocer sus atributos claves para ser comunicados a sus públicos.
- La ***Gestión del Discurso*** es el análisis, valoración y elección de los elementos claves del discurso de las marcas. Incluye la gestión de dos aspectos específicos: el *Concepto Comunicativo* (las ideas y mensajes centrales difundidos y compartidos por una marca con sus públicos) y el *Estilo Comunicativo* (los estilos y tonos expresivos claves utilizados para comunicar y compartir dichos conceptos).
- La ***Gestión del Intercambio*** es el estudio, evaluación y selección de las cuestiones principales vinculadas con el intercambio comunicativo entre las marcas y sus públicos. Incluye la gestión de dos aspectos concretos: el *Sistema Mediático* (los diferentes tipos de medios utilizados para enviar información e interactuar entre una marca y sus públicos) y la *Interacción Comunicativa* (referida a los modos de interacción aplicados en los medios y acciones del sistema mediático).

Así, el desempeño comunicativo se sustenta sobre tres grandes áreas de gestión (la identidad, el discurso y el intercambio), que se desarrollan mediante cinco ámbitos específicos de trabajo (la identidad comunicativa, el concepto, el estilo, el sistema mediático y la interacción) (véase capítulo 8).

El **Apoyo Comunicativo** se refiere al asesoramiento y colaboración que se deberá realizar con las diferentes áreas y niveles de la entidad a partir de la recolección e interpretación de información. Diversos autores (Freeman, 1984; Oliver, 2010; Grunig y Repper, 1992; Costa, 2009) han reconocido que el área de comunicación ejerce una función de *boundary spanner*, es decir, que actúa como un espacio de contacto entre la entidad y el contexto, con la capacidad para obtener, procesar y hacer circular información relevante no solo para la propia actividad de comunicación, sino también para el funcionamiento global de la entidad.

Por una parte, esta función implica actuar como un sistema de captación, filtrado y circulación de la información del contexto hacia el interior de la entidad. Está relacionada con monitorizar lo que sucede fuera de la entidad, haciendo un seguimiento de diversos aspectos del contexto, que permita capturar, procesar y compartir información relevante en tres líneas claves: sobre tendencias e issues del entorno, sobre los competidores o entidades de referencia y sobre las características y aspectos claves de los públicos de la entidad (véase capítulo 7). A su vez, internamente, toda la información proveniente en las diferentes áreas y niveles de la entidad serán insumos relevantes para la dirección estratégica de comunicación. El flujo informativo con las diferentes áreas facilitará conocer y valorar muchas actividades y acciones desde una perspectiva comunicativa.

Por otra parte, requiere el procesamiento e interpretación de dicha información para realizar una orientación, intercambio y apoyo comunicativo con los diversos niveles y áreas de la entidad. Está vinculada con el *asesoramiento* y la *colaboración*, a partir del análisis de toda la información.

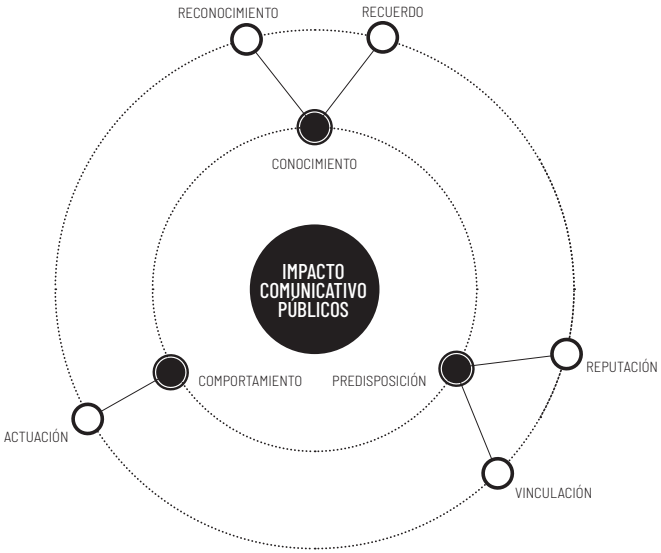
- ***Asesoramiento***: a nivel estratégico, se tendrán que realizar sugerencias y recomendaciones a los directivos claves (CEOs, directores generales, directores de unidades de negocio, directores de áreas corporativas, directores de áreas funcionales principales, etc.) sobre aquellos aspectos generales que puedan tener impacto comunicativo en la entidad (como la evolución de issues y tendencias). También se apoyará en cuestiones específicas de comunicación (como portavocía, relación con los públicos, etc.). Esto

permitirá hacer ajustes y modificaciones internas (en la identidad organizacional, en la cultura corporativa, en los factores organizativos claves, etc.) para adaptar la entidad a las necesidades de los públicos y a los cambios relevantes del contexto.

- ***Colaboración***: a nivel táctico, se dará soporte a los directivos y equipos de los diversos departamentos o áreas funcionales (directivos, mandos intermedios, equipos de trabajo, etc.) sobre las cuestiones comunicativas relativas a sus ámbitos específicos de actuación. Así, se podrá compartir información importante, dar habilitación y capacitación en temas de comunicación, asistir en el desarrollo de acciones de comunicación y coordinar actividades conjuntas que generen sinergias. Esto permitirá generar un impacto positivo a nivel comunicativo en los procesos y acciones cotidianas de las diferentes áreas de la entidad.

De este modo, el Dircom (y/o el área de comunicación) podrá contribuir y colaborar en la toma de decisiones sobre el rumbo general y sobre la actuación cotidiana de la entidad, influyendo en su funcionamiento (Porto Simoes, 2004; Costa, 2009; Tench et al., 2017). Toda esta actividad de Apoyo Comunicativo en los diferentes niveles ayudará a realizar los ajustes necesarios a nivel interno para tener consistencia entre el *decir* y el *hacer*, a la vez que contribuirá de forma decisiva a cubrir las necesidades centrales de la entidad y progresar hacia el logro de sus metas y fines generales.

03.02 Impacto comunicativo en los públicos



En relación con lo expresado en el propósito estratégico, el segundo aspecto clave de la función de comunicación es el **Impacto Comunicativo** en los públicos. Se refiere a los resultados obtenidos o los efectos alcanzados en ellos, como consecuencia de la dirección estratégica (en parte o en su totalidad, de forma directa o indirecta), que permitan lograr las metas y objetivos de comunicación y que contribuyan a crear valor para alcanzar las necesidades centrales y los fines generales de una entidad.

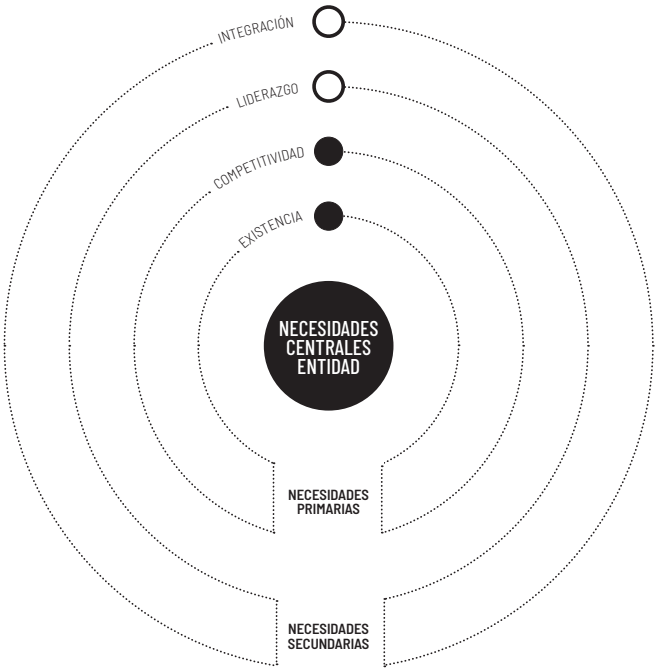
Por lo tanto, para analizar el impacto comunicativo, se deberán realizar diferentes tipos de estudios en los públicos, aplicando y combinando tres técnicas de investigación principales: el análisis documental, la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa (aunque no siempre es necesario o posible la aplicación de las tres) (Marca, 2017;

Capriotti, 2009). Se pueden plantear tres grandes tipos de Impacto Comunicativo, en función del efecto o resultado de la gestión de comunicación: sobre el *conocimiento*, la *predisposición* y el *comportamiento* de los públicos (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018; Capriotti, 2009).

- El impacto comunicativo sobre el ***conocimiento*** determina qué conocen los públicos sobre una marca en un mercado, negocio o sector de actividad (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018; Capriotti, 2009). Incluye dos aspectos específicos: el *Reconocimiento* (el grado de conocimiento que tienen los públicos sobre una marca y sobre sus productos, categorías y actividades) y el *Recuerdo Comunicativo* (la retención y valoración que hacen los públicos del discurso de una marca).
- El impacto comunicativo sobre la ***predisposición*** establece qué piensan y sienten los públicos sobre una marca en un mercado, negocio o sector de actividad (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018; Capriotti, 2009). Incorpora dos aspectos específicos: la *Reputación* (los atributos que los públicos asignan a una marca) y la *Vinculación* (los vínculos claves que manifiestan el estado de la relación comunicativa entre una marca y sus públicos).
- El impacto comunicativo sobre el ***comportamiento*** precisa qué hacen los públicos en relación con una marca en un mercado, negocio o sector de actividad (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018; Capriotti, 2009). Se asocia con la *Actuación*, es decir, con las conductas claves que tienen los públicos hacia una marca, las cuales pueden ser influenciadas (de forma total o parcial) por la gestión de comunicación.

Así, reconocen tres grandes categorías de impacto comunicativo (sobre el conocimiento, la predisposición y el comportamiento), ligadas a cinco tipos específicos de efectos o resultados (el reconocimiento, el recuerdo comunicativo, la reputación, la vinculación y la actuación) en los públicos (véase capítulo 9).

.03 Necesidades centrales de las entidades



A partir del propósito estratégico, el tercer aspecto clave de la función de comunicación se refiere a las **Necesidades Centrales** de la entidad. Son el conjunto de necesidades fundamentales que impulsan el desarrollo adecuado de sus actividades, para poder alcanzar sus fines globales. La dirección estratégica de comunicación buscará generar un impacto comunicativo que contribuya a crear valor para cubrirlas y satisfacerlas. Tomando como referencia la pirámide de las necesidades humanas de A. Maslow, se podría plantear una estructura similar para establecer las necesidades centrales de las entidades. Tendría dos grandes tipos de necesidades (primarias y secundarias).

Por una parte, las **necesidades primarias** serían aquellas básicas para la subsistencia de la entidad, y que, por lo tanto, deben ser cubiertas de forma adecuada para mantener su capacidad operativa y desarro-

llar sus actividades. Se podrían distinguir dos tipos de estas necesidades: la *Existencia* y la *Competitividad*.

- La primera necesidad sería la de ***Existencia***. Normalmente no es identificada como tal, hasta que llega alguna grave crisis que pone en jaque la supervivencia de la entidad. Está vinculada con todas las acciones dirigidas a lograr, mantener y reforzar la *licencia para operar*. Es una necesidad eminentemente social, puesto que dicha licencia va más allá de los consumidores, implicando a muchos otros públicos. La gestión de comunicación deberá contribuir a ella generando, manteniendo y fortaleciendo el conocimiento, la predisposición y el comportamiento favorable hacia la marca de los públicos que pueden influir en el apoyo o cancelación de la licencia para operar de la entidad.
- La segunda necesidad básica sería la de ***Competitividad***. Está asociada al adecuado desarrollo de los productos, servicios y/o actividades de la entidad, que permita generar resultados para mantener y ampliar su negocio o actividad. Es decir, es una necesidad eminentemente de mercado, relacionada directamente con su actividad o negocio central. La gestión de comunicación contribuirá a cubrir esta necesidad, desarrollando e impulsando el conocimiento, la predisposición y el comportamiento favorable hacia los productos, servicios o actividades de la marca en el público consumidor o usuario y en todos los públicos vinculados con la cadena de negocio o actividad. Es decir, se refiere a toda la gestión comunicativa orientada a impulsar y fortalecer la capacidad distintiva en los mercados, negocios o sectores de actividad en los que opera la marca.

Por otra parte, las **necesidades secundarias** serían aquellas relacionadas con el reconocimiento de la actividad o negocio y la aceptación social de la entidad. Estas serían necesidades de carácter aspiracional y por ello pueden calificarse como discrecionales (pueden aspirar a ellas o no). Aquí también se pueden identificar dos grandes tipos de necesidades: el *Liderazgo* y la *Integración*.

- La necesidad de ***Liderazgo*** se refiere al interés de la entidad por situarse como un referente dentro de su mercado, negocio o sector de actividad: es una necesidad de reconocimiento mercadológico, dentro del ámbito en el que actúa la entidad. No solo a nivel de resultados económicos, sino también de liderazgo general (en innovación, talento, sostenibilidad, etc.). Es una necesidad de mercado, ya que la marca trabaja para ser identificada y

reconocida como líder o referencia en su negocio o actividad. Esto le facilitará, por supuesto, aspirar a tener mejores resultados. La gestión de comunicación contribuirá a satisfacer esta necesidad, impulsando y fortaleciendo el conocimiento, la predisposición y el comportamiento favorable de los públicos hacia la marca, para ser valorada por su liderazgo en el sector.

- La necesidad de ***Integración*** está orientada a la vinculación de la entidad con el tejido social (la comunidad próxima en la que opera y la sociedad en general en la que se encuentra) para alcanzar y fortalecer su reconocimiento social. Es una necesidad de tipo social, puesto que no está ligada directamente con su actividad o negocio, sino que implica una interacción relevante con los públicos claves del entorno general. La gestión de comunicación puede contribuir a esta necesidad mediante la relación adecuada con los públicos, logrando la consolidación del conocimiento, la predisposición y el comportamiento favorable hacia la marca.

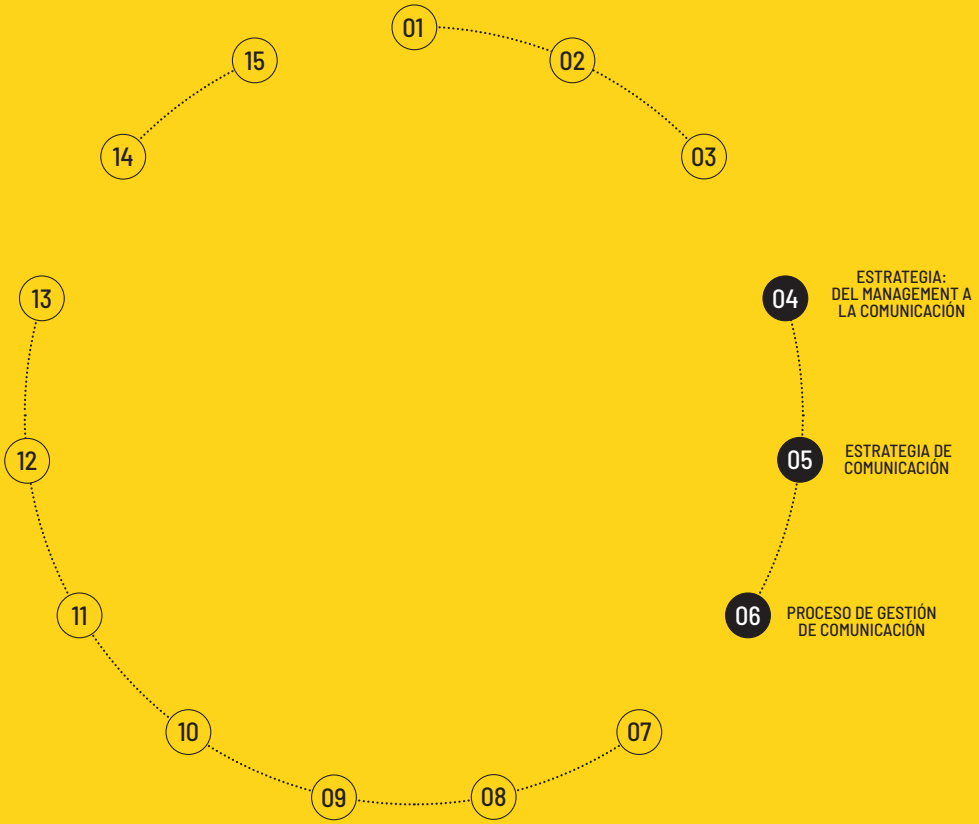
Estas grandes tipologías de necesidades se estructuran como niveles lógicos sucesivos, desde las necesidades más básicas (*Existencia*) hasta las necesidades más discrecionales (*Integración*). Sin embargo, no todas las entidades tienen las mismas necesidades, ni tampoco todas ellas tienen la misma relevancia. Al igual que las personas, cada entidad reconocerá sus propias necesidades y les otorgará su propia jerarquización e importancia. Y en función de ello planificarán y actuarán. Por lo tanto, la jerarquía de las necesidades en esta estructura (al igual que en la pirámide de Maslow) sigue una lógica racional que no obligatoriamente siguen las entidades en su devenir cotidiano.

Así pues, estas son las cuatro necesidades centrales de una entidad, sobre las que debería sustentarse la creación de valor. En este sentido, el ROI (retorno sobre la inversión) del área de comunicación tiene que ser planteado en términos de su contribución a la *Existencia*, la *Competitividad*, el *Liderazgo* y la *Integración* de la entidad, demostrando la aportación de valor que realiza la gestión comunicativa en cada una de ellas.

CONCEPTOS CENTRALES SOBRE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

"A HOMBROS DE GIGANTES"

04/06


01
02
03
04
ESTRATEGIA:
DEL MANAGEMENT A
LA COMUNICACIÓN
05
ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN
06
PROCESO DE GESTIÓN
DE COMUNICACIÓN
07
08
09
10
11
12
13
14
15

DircomMAP

04

Estrategia: del Management a la Comunicación

DircomMAP

COMUNICACIÓN
ESTRATEGIA
TÁCTICA
CONCEPTOS
ESTRATEGIA
GLOBAL
NIVELES
DE NEGOCIO
FUNCIONAL
ENFOQUES
PROCESO
SUSTANCIA

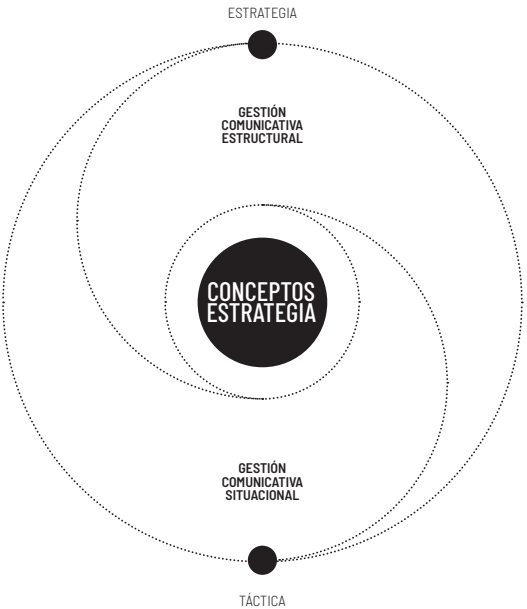
Para la fundamentación de sus planteamientos, los autores en el campo de la Comunicación en las organizaciones han recurrido, tradicionalmente, a la sociología, a la psicología y a la psicología social, así como también a otros saberes como la lingüística, la semiótica o las teorías de la comunicación de masas. Pero han adolecido de una falta de vinculación con el Management (salvo muy pocas excepciones), por lo que no se ha aprovechado el conocimiento acumulado en dicho ámbito (Madroñero y Capriotti, 2018). Autores como Mintzberg, Porter, Drucker, Ansoff, Andrews, Chandler, Ohmae, Hamel, Prahalad, Kaplan, Norton, Quinn (entre muchos otros) son casi desconocidos y tienen una presencia testimonial en las publicaciones del mundo académico y profesional de la comunicación.

Sin embargo, el Management ha sido muy prolífico en las temáticas relacionadas con la estrategia y la planificación estratégica, y ha generado la mayor parte del conocimiento que se aplica en multitud de entidades de todo tipo. ¿Por qué no aprovechar y nutrirse de todo ese conocimiento? La gestión de comunicación está íntimamente ligada a la gestión organizacional y, por lo tanto, la vinculación del conocimiento entre ambos ámbitos (Management y Comunicación) no solo es totalmente pertinente, sino también necesaria.

En este sentido, se hará una revisión y síntesis de algunos de los principales conceptos relacionados con la **estrategia**, tomando como punto de partida las teorías y reflexiones provenientes del Management. En este campo de estudio, el análisis y el debate sobre la gestión estratégica ha sido siempre un eje central de las publicaciones. Se ha trabajado de forma intensiva y extensiva durante más de 50 años, desde principios de 1960, aunque con antecedentes en las décadas anteriores (Mintzberg et al., 1999; Guerras y Navas, 2015; Ronda y Guerras, 2012).

Así pues, se pretende aprovechar el conocimiento desarrollado en el ámbito del Management, analizando una serie de conceptos básicos vinculados a la estrategia y a la gestión estratégica para aplicarlos y relacionarlos con los conocimientos de la gestión de comunicación.

04.01 Conceptos: de la estrategia a la táctica



1. ¿Estratégico o importante?

El término **estrategia** es profusamente utilizado en las publicaciones sobre gestión empresarial, marketing y comunicación, incluso en la vida cotidiana (por ejemplo, en el fútbol). Kluyver (2001) señala que es difícil imaginar una conversación de negocios sin que aparezca la palabra *estrategia*, aunque poco de lo que se dice tenga que ver con ella.

En el ámbito de la Comunicación, las expresiones relacionadas con la estrategia suelen aparecer de forma reiterada y muy habitual tanto en la literatura académica como en la práctica profesional para denominar o cualificar casi cualquier acción de comunicación. Por ello, algunos autores (Tibble, 1997; Van Ruler, 1997; Steyn, 2007; Matilla, 2017; Madroñero y Capriotti, 2018) afirman que hay una importante falta de

claridad sobre el concepto de estrategia en la Comunicación, algo que también se ha puesto de manifiesto en el Management (Ronda y Guerras, 2012).

- En algunos casos, se la utiliza para expresar ***una forma inteligente y meticulosa de actuar*** en la gestión de comunicación, observándose frases como las siguientes: *al tratar con este público debemos actuar de forma estratégica; si somos estratégicos lograremos llevar adelante este proyecto*, etc. Es decir, se aplica para indicar que se debe desarrollar una acción de forma sagaz y cuidadosa, actuando fundamentalmente como un sinónimo de inteligente. Está claro que cualquier decisión estratégica es inteligente, pero asimismo cualquier elección táctica debería serlo.

- Además, se usa como ***una manera de dar relieve o importancia*** a cualquier tipo de acción. Se suelen encontrar frases como: *este evento es estratégico; escribir bien las notas de prensa es estratégico; la presencia en redes sociales es estratégica; hicimos un video estratégico; es estratégico adaptar la narrativa corporativa aquí y ahora.* Se aplica como sinónimo de importante o para catalogar algo como relevante. Sin embargo, conviene aclarar que todo lo estratégico es importante, pero no todo lo importante es estratégico. Así, *todo lo estratégico es importante*, en la medida que las decisiones estratégicas son de relevancia clave para el éxito o fracaso de una entidad en el largo plazo. Pero no todo lo importante es estratégico, puesto que hay muchas decisiones, acciones o actividades táctico/operativas que son muy relevantes para la eficacia y el funcionamiento cotidiano, pero no por ello deben recibir el calificativo de estratégico.

De esta manera, prácticamente cada acción o decisión en términos de comunicación podría ser considerada una estrategia o tener carácter estratégico. Su uso excesivo (y en muchos casos, descontextualizado) ha llevado a la popularización de esas expresiones, lo cual ha implicado una generalización y pérdida de significación. Se utiliza mucho, pero no siempre con el sentido adecuado.

2. ¿Estrategia o Táctica?

A partir de los planteamientos y reflexiones de diversos autores de Management (Johnson et al., 2010; Johnson y Scholes, 1999; Garrido, 2007 y 2009; Kluyver, 2001; Whittington, 2002; Stoner et al., 1995; Gimbert, 2010; Grant, 1995; Menguzzato y Renau, 1995) podríamos establecer un conjunto inicial de diez criterios relevantes para diferenciar

aquellas decisiones o cuestiones que pueden calificarse como estratégicas de aquellas que son tácticas, y que se pueden aplicar al ámbito de la Comunicación.

CRITERIOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA
VISIÓN / PERSPECTIVA	Visión global y transversal de la entidad o actividad.	Visión particular de aspectos o áreas concretas o funcionales.
TIEMPO / PROYECCIÓN	Períodos amplios de tiempo. Medio y largo plazo.	Períodos reducidos de tiempo. Corto y muy corto plazo.
ALCANCE	General. Afecta a toda (o gran parte) de la entidad o actividad.	Localizado/Focal. Afecta a aspectos o áreas específicas y particulares de la entidad o actividad.
OBJETIVOS	Define el patrón general o idea central de futuro, para fortalecer el desarrollo de la entidad o actividad.	Define objetivos específicos, para lograr la eficiencia de los recursos asignados.
ENFOQUE	Proactivo. Mira al futuro y se anticipa a las situaciones que puedan aparecer.	Reactivo. Mira al presente y reacciona a las situaciones que van surgiendo.
TIPO DE DECISIONES	Decisiones para problemas no estructurados y complejos.	Decisiones para problemas estructurados y de poca complejidad.
RIESGO/INCERTIDUMBRE	Alta incertidumbre. Alto riesgo.	Baja incertidumbre. Bajo riesgo.
RECURSOS	Compromete recursos significativos.	Compromete recursos poco significativos.
ERRORES	Los errores comprometen la viabilidad y el desarrollo de la entidad o actividad.	Los errores no comprometen la viabilidad y el desarrollo de la entidad o actividad.
EFECTOS / CONSECUENCIAS	Efectos y consecuencias poco reversibles en el corto plazo.	Efectos y consecuencias reversibles en el corto plazo.

Seguramente se pueden encontrar muchos más aspectos diferenciadores, pero estos diez criterios son aquellos que tienen amplio consenso entre la gran mayoría de los autores, y permiten distinguir los procesos y decisiones de comunicación de carácter estratégico de aquellos que son de tipo táctico.

3. Estrategia y Táctica

Desde mediados del siglo pasado, la gestión estratégica se fue consolidando como uno de los temas esenciales del Management (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Garrido, 2007; Kluyver, 2001; Mintzberg, 1994; Whittington, 2002; Garrido Buj, 2003; Hax y Majluf, 1997; Grant, 1995; Menguzzato y Renau, 1995).

Sin embargo, muchos de los modelos tradicionales de **Planificación Estratégica** de las décadas de 1960 y 1970 han sido fuertemente criticados por su excesiva formalización y rigidez, así como por su falta de flexibilidad, dinamismo y adaptación a la hora de hacer frente a los cambios en el entorno (Grant, 1995; Garrido Buj, 2003; Mintzberg, 1994; Garrido, 2007; Pérez, 2001; Pérez y Massoni, 2009; Kluyver, 2001; Whittington, 2002; Hax y Majluf, 1997; Menguzzato y Renau, 1995; Johnson et al., 2010). En este sentido, la estrategia tendría difícil aplicación en contextos cambiantes y turbulentos (Garrido, 2007).

A partir de los años 1980, frente a la mayor complejidad del entorno, la gestión basada en la planificación tradicional fue evolucionando hacia la **Dirección Estratégica** (Grant, 1995; Garrido Buj, 2003; Harrison y St. John, 2002; Kluyver, 2001; Guerras y Navas, 2015; Menguzzato y Renau, 1995). Se potencia la capacidad gerencial de interpretar el presente y el pasado para orientar el futuro de la entidad y definir sus lineamientos estratégicos (Garrido, 2007 y 2010, Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010), lo cual también favorece un mayor equilibrio entre el enfoque analítico y la perspectiva creativa (Garrido, 2007 y 2013).

La gestión de comunicación, tanto a nivel académico como profesional, ha sido mayoritariamente ajena a dicha evolución conceptual, manteniendo y fortaleciendo la idea tradicional de *planificación estratégica* (véase Matilla, 2008). Se ha orientado hacia los aspectos formales de la gestión táctica y operativa de los planes de acción (la selección, programación, ejecución y control de las acciones en las campañas) en detrimento de una visión transversal y estratégica (la definición de lineamientos y patrones globales de la gestión de comunicación).

Por esta razón, en los últimos años han surgido algunos cuestionamientos hacia los planteamientos estructurales formales o normativos en el actual entorno cambiante y turbulento, 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. Es decir, se cuestiona fundamentalmente la aplicabilidad de la estrategia

a medio y largo plazo, puesto que el contexto actual hace pensar que la perspectiva de largo plazo es inaplicable o poco asumible, y que, por lo tanto, la gestión debería centrarse en responder a los cambios puntuales y vertiginosos que se van dando en el corto plazo.

Muchas voces desde el ámbito del Management (Garrido, 2007 y 2009; 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; Capriotti, 2009) han reforzado la idea de que, para poder gestionar en ese entorno complejo actual, se debería disponer de una perspectiva estructural, es decir, tener un patrón o modelo general de acción que sirva como guía de actuación a largo plazo y que otorgue enfoque, dirección y consistencia a la gestión (Garrido, 2007; Grant, 1995). En este contexto dinámico es cuando más se requiere una directriz orientadora y una pauta de actuación hacia el futuro.

Por ello, se hace necesario pasar de una perspectiva de planificación a una visión de dirección, lo cual implica un planteamiento superador de los modelos tradicionales de planificación de comunicación, integrando de forma equilibrada y sinérgica los aspectos analíticos y creativos en la gestión comunicativa.

Toda dirección estratégica implica, intrínsecamente, la capacidad de adaptarse a los cambios, tanto del entorno como en las entidades (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Hax y Majluf, 1997; Menguzzato y Renau, 1995; Garrido, 2020). La esencia de la estrategia conlleva adaptación, cambio y evolución. Así, una estrategia rígida e inamovible es una *mala estrategia*, una *anti-estrategia* o incluso una *no-estrategia*. Establecer un patrón o directriz general a largo plazo no significa inmovilismo, sino marcar una pauta con un horizonte temporal amplio, que vaya más allá de las situaciones puntuales y coyunturales que se puedan ir dando en el corto plazo.

La estrategia define una línea de acción, pero no determina que todas y cada una de las acciones tácticas y operativas deban seguir estrictamente esa línea. Eso es rigidez. La estrategia es una guía de actuación en una dirección que orienta, impulsa y da libertad de acción a las tácticas. Algunas tácticas pueden no seguir fielmente la línea estratégica, porque deben dar respuesta a una situación puntual o coyuntural que así lo requiere, pero la mayoría o la tendencia general de las tácticas van en la dirección marcada por la estrategia. Ello no invalida la estrategia ni la táctica, ni tampoco contradice a la estrategia, sino que se

está actuando tácticamente de un determinado modo, sabiendo cuál es la línea estratégica.

Pero la adaptación estratégica no es cambiar cada vez que haya alguna circunstancia o situación puntual que genere una alteración (Garrido, 2020). La estrategia (la línea directriz a largo plazo) se puede modificar o adaptar si los cambios en el contexto o en la entidad son importantes y requieren su ajuste para responder a una nueva situación estructural. Por ello, hay que identificar claramente que los cambios son relevantes y estructurales, y que no responden solo a una situación puntual o crisis momentánea.

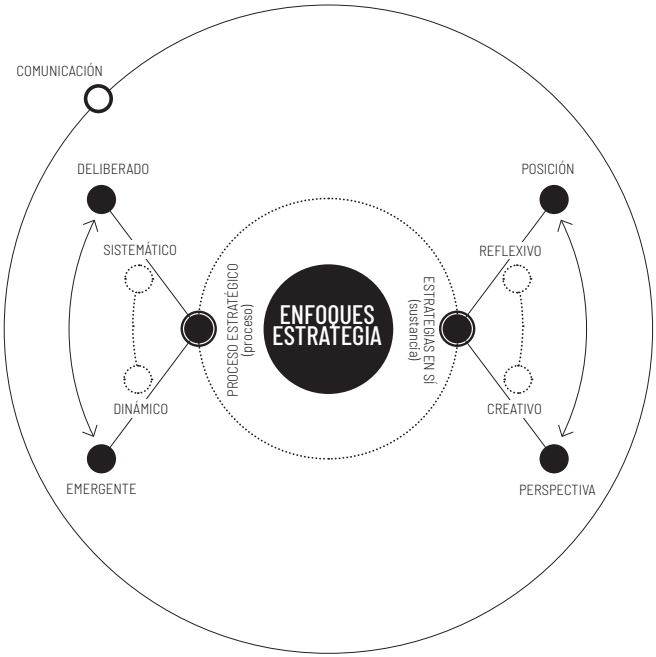
Así, se puede plantear una **gestión comunicativa estructural**, es decir, una ***gestión estratégica***. Implica realizar una acción planificada, estable, flexible y adaptable de la comunicación a medio y largo plazo, intentando establecer patrones o lineamientos estructurales que guíen y orienten la gestión comunicativa. Tener un patrón o lineamiento de acción a largo plazo no significa descuidar o no trabajar los aspectos tácticos, sino que las diversas situaciones puntuales son abordadas y gestionadas de forma específica, pero teniendo como referencia la perspectiva de largo plazo.

Dentro de las diferentes opciones estratégicas que se pueden seleccionar, una posibilidad es no tener un plan, guía o patrón a medio y largo plazo, sino solamente focalizarse en la gestión táctica y operativa. Es decir, que la estrategia fuera no tener estrategia, relativa a no desarrollar ningún lineamiento de comunicación de forma clara y explícita a largo plazo, e ir avanzando y actuando de acuerdo con el día a día y con las circunstancias que se vayan planteando. La no-estrategia también puede considerarse como una alternativa estratégica más y se deben valorar sus ventajas y desventajas en relación con otras opciones . Podría asimilarse a una de las concepciones de estrategia, denominada como *estratagema* (Mintzberg, 1991). En este sentido, la táctica sería la estrategia.

Por ello, también se podría hablar de una **gestión comunicativa situacional**, o sea, una ***gestión táctica***. Conlleva planificar la comunicación de forma puntual o coyuntural, centrándose en la acción táctica y operativa del día a día o en el corto plazo, sin tener un patrón, guía o dirección a medio y largo plazo. Esta perspectiva lleva a actuar de forma inmediata, en el momento, de la mejor manera posible, para resolver cada situación puntual o coyuntural que se presente. Esto permite la respuesta rápida y a medida de los hechos, pero puede generar un pa-

trón errático de actuación en el medio y largo plazo. También puede llevar a una repetición de soluciones aplicadas en situaciones previas. Sin embargo, la realización de acciones similares a las que se hayan utilizado en otros momentos o en campañas anteriores puede no ser lo adecuado para resolver la problemática actual, ya que las circunstancias pueden ser diferentes.

04.02 Enfoques de la estrategia



Para definir la estrategia, muchos autores hacen una revisión histórica, de sus orígenes militares tanto en oriente como en occidente, analizando cómo ha evolucionado o cómo se ha interpretado el concepto en diferentes momentos y cómo se ha transferido al campo de la gestión empresarial (véase Garrido, 2009; Grant, 1995; Ghemawat, 2007; Garrido, 2018). La vinculación del concepto de estrategia con el Management se produce hacia mediados del siglo XX, y se consolida en las décadas de 1960 y 1970 (Mintzberg et al., 1999; Garrido Buj, 2003; Guerras y Navas, 2015; Ronda y Guerras, 2012).

En el ámbito del Management, la estrategia es considerada como un concepto multidimensional, relacionado con las decisiones de un conjunto de actividades críticas de una entidad (Hax y Majluf, 1997), lo que ha llevado a que tenga tantas definiciones como autores que han es-

crito sobre el tema (Hax y Majluf, 1997; Johnson y Scholes, 1999; Ronda y Guerras, 2012), así como múltiples enfoques generales y escuelas de pensamiento (véase Mitzberg et al., 1999). En este sentido, Garrido (2007) afirma que el concepto de estrategia ha sido víctima de su propio éxito.

Si bien en el Management hay muchísimas maneras de entender la estrategia, la mayoría de las reflexiones han estado organizadas en función de dos ejes globales: la estrategia como *proceso* y como *sustancia* (Mitzberg et al., 1999; Coltman et al. 2005; Whittington, 2002). Aunque pueden distinguirse ambas cuestiones, no tiene que separarse radicalmente el proceso de elaboración de la estrategia (el *proceso estratégico*) del contenido de la estrategia (las *estrategias* en sí mismas), ya que el primero tiene como objetivo primordial la definición e implementación del segundo (Hax y Majluf, 1997; Chaffee, 1985; Ricart y Garrido, 2015; Ricart, 2008; Whittington, 2002). Pero ello no quiere decir que sean lo mismo. Con fines analíticos y para clarificar los conceptos, es conveniente separar ambos aspectos: el proceso estratégico y la estrategia en sí misma.

- La **estrategia como proceso** está vinculada con la comprensión y explicación del proceso de creación y desarrollo de la estrategia (el ***proceso estratégico***). Se refiere a los pasos o etapas que se deben seguir para analizar, definir e implementar las decisiones estratégicas en los diversos niveles de una entidad. Este proceso estratégico puede ser deliberado o emergente (Mintzberg, 1991; Mitzberg et al., 1999; Harrison y St. John, 2002; Hax y Majluf, 1997; Grant, 1995).
- La **estrategia como sustancia** alude a cuáles son los planteamientos estratégicos que se deben tomar, así como sus opciones y alternativas (las ***estrategias*** en sí mismas). Hace referencia a las decisiones claves que se tienen que seleccionar para desarrollar las ventajas distintivas sostenibles y alcanzar los fines globales de la entidad. En este enfoque, la estrategia puede ser considerada como una posición o como una perspectiva (Mintzberg, 1991; Mitzberg et al., 1999; Ohmae, 2004; Grant, 1995; Garrido Buj, 2003; Porter 1996).

Cada uno de estos dos ejes o formas globales de entender la estrategia debe ser considerado como un *continuum* con múltiples combinaciones posibles, y no como opciones o posturas contrapuestas (Gimbert, 2010; Grant, 2003; Garrido Buj, 2003; Garrido, 2013).

1. El proceso estratégico

Se refiere al camino a realizar en la gestión para desarrollar las estrategias. Está vinculado con los procesos relativos a cómo se debe (o debería) analizar, formular, implementar, modificar y controlar la estrategia. El proceso estratégico es la cadena de fases o etapas que lleva a la elección de las estrategias y a su implantación. Es decir, se centra en cómo se desarrolla el proceso. La secuencia de actuación y la descripción de los componentes son los ejes fundamentales de los estudios sobre el proceso estratégico (Garrido Buj, 2003).

En el eje de la estrategia como proceso, una gran cantidad de autores identifican dos grandes enfoques o formas de desarrollar dicho proceso: *deliberado y emergente* (Mintzberg y Waters, 1985; Harrison y St John, 2002; Hax y Majluf, 1997; Navas y Guerras, 1999; Grant, 1995; Mintzberg, 1991; Johnson y Scholes, 1999; Gimbert, 2010; Garrido Buj, 2003).

- El proceso estratégico puede considerarse como un plan **deliberado** de toma de decisiones para la formulación de la estrategia. Es un proceso racional, lógico, intencional, reflexivo, metódico, formalizado y sistemático. Es un curso de acción, una directriz o conjunto de lineamientos conscientemente proyectado (Mintzberg, 1991). Se reconoce como un plan sistemático de decisiones futuras (Mintzberg y Waters, 1985). Es formal y disciplinado, explicitado y redactado, que conduce hacia un esfuerzo bien definido, utilizando las herramientas y metodologías analíticas y los sistemas formales de planificación y control de gestión (Hax y Majluf, 1997).

- Este proceso también puede plantearse como **emergente,** en el cual la estrategia surge a medida que se van tomando las decisiones, sin que haya un plan previo totalmente estructurado. Es un proceso informal, flexible, no racional, no planeado, más creativo, imaginativo e intuitivo. Está influido por la cultura, hábitos y modos de hacer en un complejo proceso de negociación, pactos y compromisos. La estrategia se reconoce a partir de un patrón coherente de decisiones pasadas (Mintzberg et al., 1999; Mintzberg y Waters, 1985; Gimbert, 2010). Emerge de una serie de decisiones de los directivos, formadas durante un proceso continuo de pensar y hacer. Los directivos aprenden en el proceso, basándose en sus experiencias y como respuesta a cambios imprevistos, identificando oportunidades en cada momento y percibiendo riesgos y problemas.

Estas dos opciones son los extremos de un *continuum* que permite múltiples combinaciones posibles (Gimbert, 2010; Grant, 2003; Garrido, 2018; Mintzberg, 1991). El proceso estratégico más adecuado puede considerarse como la combinación de ambos enfoques, en el cual se conjuga la planificación sistemática (deliberada) con un proceso dinámico de adaptación continua (emergente). Tiene dos características principales (Kluyver, 2001; Garrido Buj, 2003; Garrido, 2007): es sistemático y dinámico.

- Es un proceso ***sistemático***, ya que es una secuencia lógica y coherente de fases o etapas que se realizan en el tiempo con un orden determinado (Navas y Guerras, 1999; Kluyver, 2001; Garrido Buj, 2003). La complejidad de los procesos decisorios genera la necesidad de diseccionarlos para hacerlos más sencillos y comprensibles (Garrido Buj, 2003). Es un método de pensamiento que decodifica, analiza, clasifica, sintetiza y jerarquiza las posibilidades y opciones para el futuro, a partir de lo cual se escoge una ruta de desarrollo de las acciones más eficaces y creativas para el logro de los objetivos (Garrido, 2007 y 2018).
- También es un proceso ***dinámico***, porque se encuentra en permanente y constante reconstrucción y adaptación a partir de las nuevas variables y cambios que afectan a la entidad (Garrido, 2018; Mintzberg, 1994; Navas y Guerras, 1999; Menguzzato y Renau, 1995). No es un plan rígido que debe seguirse al pie de la letra, sino más bien un modelo conceptual a largo plazo con un alto grado de flexibilidad para adaptarse a los cambios (Kluyver, 2001).

Así, el **proceso estratégico** es un conjunto de fases o etapas que constituyen un esquema conceptual para establecer y desarrollar las estrategias, permitiendo alcanzar los objetivos o visión de futuro de la entidad (Ricart y Garrido, 2015; Harrison y St John, 2002; Navas y Guerras, 1999).

2. Las estrategias

La estrategia como sustancia hace referencia a los aspectos o cuestiones específicas que deben definirse para marcar la dirección o patrón de actuación de una entidad, que le posibilite aprovechar sus capacidades distintivas para hacer frente al contexto en el que se encuentra (Johnson y Scholes, 1999). Es el conjunto de decisiones claves para impulsar las ventajas distintivas sostenibles que permitan alcanzar las metas, fines o visión de futuro de la entidad (Grant, 1995; Navas

y Guerras, 1999; Garrido, 2018; Ohmae, 2004; Garrido Buj, 2003). Es decir, se trata de la selección de las estrategias en sí mismas.

En el eje de la estrategia como sustancia, muchos autores identifican dos grandes enfoques o maneras de considerar la estrategia: como *posición* y como *perspectiva* (Mintzberg et al., 1999; Hax y Majluf, 1997; Kluyver, 2001; Harrison y St John, 2002; Mintzberg, 1991; Garrido Buj, 2003; Johnson y Scholes, 1999; Porter, 1982 y 1985).

- La estrategia como **posición** (Mintzberg et al., 1999; Coltman et al., 2005; Porter, 1982 y 1985) implica reconocer y analizar las necesidades y opciones en el entorno para alcanzar una ***posición distintiva*** en los mercados, negocios o actividades. La entidad mira hacia afuera, hacia los aspectos externos, buscando la adaptación con su entorno. Se examina la evolución y cambios en el sector, identificando oportunidades que permitan obtener ventajas distintivas sostenibles.

- La estrategia como **perspectiva** (Mintzberg et al., 1999; Coltman et al., 2005; Barney, 1991 y 2001) consiste en analizar los factores internos propios de la entidad, para seleccionar e impulsar aquellas ***capacidades centrales distintivas*** que le faciliten alcanzar sus objetivos (Hax y Majluf, 1997; Kluyver, 2001; Harrison y St John, 2002; Mintzberg, 1991; Garrido Buj, 2003; Johnson y Scholes, 1999; Hamel y Prahalad, 1994). La entidad mira hacia adentro, hacia sus aspectos internos: recursos, habilidades, capacidades y competencias. Evalúa las fortalezas y ventajas internas para gestionar los recursos que permitan desarrollar sus ventajas distintivas sostenibles.

Estas dos opciones no son excluyentes, sino que se pueden combinar (Hax y Majluf, 1997). La selección de la estrategia se realizará a partir de una síntesis entre las dos perspectivas: el análisis del entorno, de la actividad y de los públicos para la identificación de oportunidades. Y la determinación de los recursos y capacidades propias de la entidad. Ambas acciones conducen a la identificación y selección de ventajas distintivas sostenibles (Grant, 2003; Ricart y Garrido, 2015; Johnson y Scholes, 1999; Gimbert, 2010). La selección de la estrategia tiene dos características fundamentales (Ohmae, 2004; Garrido, 2007; Ricart y Garrido, 2015; Kluyver, 2001): es reflexiva y creativa.

- Es un trabajo ***reflexivo***, puesto que el análisis es el punto de partida crucial de la definición de la estrategia. Implica una labor lógica y racional de análisis y comprensión profunda de la información

del entorno, del negocio o actividad y de los públicos, que genere el conocimiento necesario para poder tomar las decisiones más eficaces.

- También es un esfuerzo ***creativo***, ya que la definición de la estrategia no es una consecuencia lógica del análisis, sino una reinterpretación imaginativa de las diferentes posibilidades a partir de la información disponible, que impulse la innovación. Implica una tarea creativa basada en las experiencias previas, los aspectos emocionales y la inspiración de las personas implicadas, lo que permite identificar soluciones distintivas.

Así, las **estrategias** son un conjunto de decisiones claves en una etapa específica dentro del proceso estratégico, para identificar y seleccionar la dirección o patrón de actuación de una entidad, que posibilite desarrollar sus capacidades distintivas sostenibles y hacer frente al contexto en el que se encuentra, para alcanzar sus fines generales (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Kluyver, 2001; Hax y Majluf, 1997; Garrido, 2007 y 2009; Ricart y Garrido, 2015; Ricart, 2008).

3. La estrategia en la gestión de comunicación

El concepto de estrategia es muy utilizado en el ámbito de la Comunicación. Su consolidación es paralela al auge de la estrategia en el Management (véase Matilla, 2008; Pérez, 2001; Pérez y Massoni, 2009). Desde mediados del siglo XX la idea de *estrategia* se ha incluido, de forma implícita o explícita, dentro del proceso de gestión de la comunicación. Desde 1950 diversos autores como Nielander y Miller (1951), Cutlip y Center (1952) o Marston (1963) incorporaron la estrategia como un aspecto clave de la gestión de comunicación y en las décadas sucesivas la mayoría de los autores también la incluyeron en sus modelos (véase Matilla, 2008 y 2017).

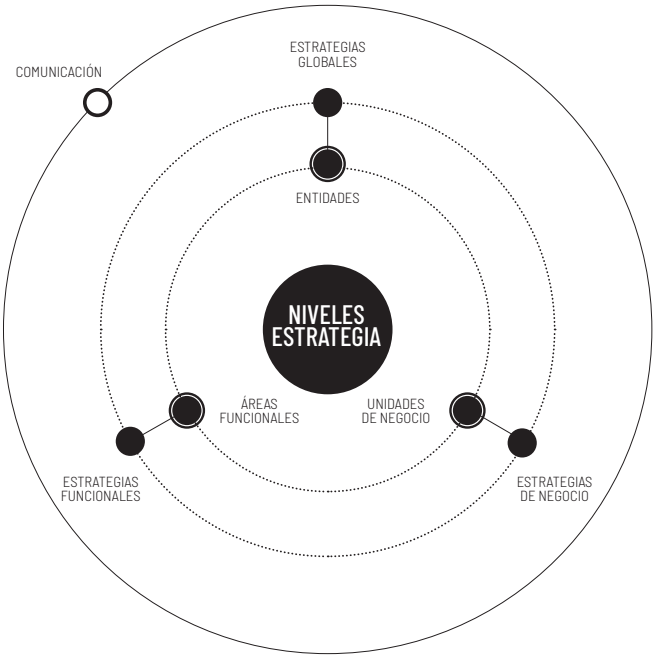
Sin embargo, existe una gran dispersión conceptual a la hora de definir qué es la **estrategia de comunicación** (véase Madroñero y Capriotti, 2018). Parece ser el *eslabón perdido* de la gestión comunicativa. Muchos autores hacen referencia a su importancia, pero no hay una unidad de criterio sobre qué es y qué aspectos incluye. Diversos autores (Tibble, 1997; Van Ruler, 1997; Steyn, 2003 y 2007; Matilla, 2017; Madroñero y Capriotti, 2018) afirman que hay una importante falta de claridad sobre el concepto de estrategia en el ámbito de la Comunicación. Se ha utilizado de múltiples formas y de manera confusa.

Por ello, a partir de las reflexiones previas sobre la estrategia como *proceso* y como *sustancia* en el campo del Management, se pueden aplicar estos conocimientos para clarificar el concepto de estrategia en el ámbito de la Comunicación.

- Por una parte, el eje relacionado con el proceso estratégico (la estrategia como *proceso*) se referiría a las fases o etapas que componen el ***proceso de gestión de comunicación***. Es un conjunto de pasos que permiten la toma de decisiones a medio y largo plazo sobre la gestión integral de comunicación para contribuir a lograr los fines y objetivos de la entidad. Conlleva un plan o esquema proyectado y orientado al futuro, que combina la planeación sistematizada con la adaptación continua ante los cambios (véase capítulo 6).

- Por otra parte, el eje vinculado a la selección de las estrategias (como *sustancia*) hace referencia a las decisiones que se deberán seleccionar en la etapa de la ***estrategia de comunicación*** dentro del proceso estratégico. Es un conjunto de decisiones claves para identificar y seleccionar los lineamientos, patrones e ideas rectoras fundamentales de comunicación a medio y largo plazo que faciliten alcanzar sus objetivos y contribuyan al logro de los fines de la entidad. Implica una combinación equilibrada entre el análisis y la creatividad en la toma de decisiones de comunicación (véase capítulo 5).

04.03 La estrategia por niveles de gestión



1. Niveles de gestión en las entidades

En el ámbito del Management, la gestión estratégica se puede establecer en diversos niveles, descomponiendo las entidades en unidades más pequeñas o simples. La separación por niveles de gestión permite una mejor organización de los procesos y una mayor eficacia de la acción (Menguzzato y Renau, 1995; Garrido Buj, 2003), así como una mejor asignación de recursos y responsabilidades (Hax y Majluf, 1997).

Si bien hay múltiples puntos de vista, una gran cantidad de autores (Johnson et al., 2010; Johnson y Scholes, 1999; Ricart y Garrido, 2015; Garrido Buj, 2003; Thompson y Strickland, 2003; Gimbert, 2010; Hax y Majluf, 1997; Thompson, 2001; Wheelen y Hunger, 2006; Menguzzato y Renau, 1995) concuerdan en que hay tres grandes niveles de gestión

organizacional: *global*, *de negocios* y *funcional*. Cada nivel tiene su especificidad en cuanto a su alcance, a sus objetivos y a las decisiones a considerar.

- La **estrategia global** (o **estrategia corporativa**) se desarrolla en el nivel superior de la entidad y está destinada a tomar las decisiones estratégicas de carácter general, transversal y de máximo alcance. Toma a la entidad como un todo, en su conjunto. Este nivel de la estrategia presupone una entidad diversificada y que desempeña su actividad en múltiples negocios, sectores o actividades. En el caso de que la entidad solo tuviera una única actividad o negocio, la estrategia global y la estrategia de negocio estarían unificadas. Las decisiones son tomadas por el equipo de directivos superiores. El objetivo principal de la estrategia global se orienta hacia el logro de los fines generales y el crecimiento sostenido de sus diferentes negocios, sectores o actividades. Esta estrategia guiará y condicionará la de los diferentes negocios o actividades en los que participe la entidad, y también cada una de sus estrategias funcionales.
- La **estrategia de negocio** se centra en cada una de las actividades, sectores o negocios en los que está la entidad. Se observa el negocio o la actividad como un todo en sí mismo. Estas estrategias se establecen en las diferentes divisiones o unidades estratégicas de la entidad. Una *unidad estratégica* es una parte o unidad operativa homogénea que agrupa productos o servicios específicos para un ámbito diferencial de los demás negocios o actividades, y que, por lo tanto, requiere de una gestión distintiva (Johnson y Scholes, 1999; Hax y Majluf, 1997). Las decisiones son tomadas por el equipo de directivos responsables de cada unidad de negocio. El objetivo esencial de la estrategia de negocio es establecer ventajas distintivas sostenibles en su ámbito de actuación en el largo plazo, para obtener un desempeño superior que contribuya a alcanzar los objetivos del negocio y los fines generales. Las decisiones de la estrategia de negocio están subordinadas a la estrategia global y deben ser congruentes con sus directrices generales.
- La **estrategia funcional** está relacionada con las decisiones de las diversas actividades o funciones de una entidad. Las áreas funcionales son las unidades de gestión específicas vinculadas con alguna actividad significativa (Marketing, Recursos Humanos, Comunicación, Operaciones, Finanzas, etc.), ya sea en la propia estructura global de una entidad como así también en sus dife-

rentes unidades de negocio (Johnson y Scholes, 1999; Hax y Majluf, 1997; Steyn, 2007). Las decisiones son tomadas por el equipo de directivos responsables de cada área funcional. El objetivo de esta estrategia es usar sus capacidades para maximizar la eficacia con los recursos asignados, contribuyendo a hacer efectiva las estrategias de negocio y global. Tiene un alcance más limitado y próximo a la realidad operativa y está subordinada a las decisiones establecidas en la estrategia global y de negocio.

Estos tres niveles establecen una jerarquía en la toma de decisiones. Ello implica que las elecciones que se realicen en los niveles superiores influyen y orientan aquellas en los niveles inferiores (Guerras y Navas, 2015), así como las decisiones en los niveles inferiores dan soporte, impulsan y concretan las de los niveles superiores (Wheelen y Hunger, 2006). En este sentido, es fundamental la interacción entre los diferentes niveles para generar un adecuado flujo de información y lograr una buena coordinación que asegure la coherencia y la sinergia en las decisiones tomadas.

2. Ubicación de la comunicación en los niveles de gestión

Si bien la comunicación puede verse como una actividad o aspecto transversal en la gestión de una entidad (*todo comunica*, *todo es comunicación*, etc.), se debe diferenciar claramente entre la *habilidad* de comunicación y la *función* de gestión de comunicación.

- La comunicación como ***habilidad*** puede considerarse como una competencia necesaria para todos los directivos, mandos intermedios y, en última instancia, para cualquier persona en general. Puede entenderse como una capacidad personal básica para la interacción (imprescindible y obligada) entre personas, grupos, áreas, etc., la cual influye decisivamente en el funcionamiento de toda entidad. Esta habilidad de comunicación es una cuestión transversal y general, que puede confundir el alcance real de la gestión comunicativa en las entidades.
- La comunicación como ***función*** requiere el dominio de unos conocimientos y unas técnicas específicas y se desarrolla en un área concreta de especialización en una entidad. El departamento o área de Comunicación, al igual que Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones, Administración, etc., puede entenderse como un área funcional en una entidad (aunque pueda tener un impacto transversal), cuyo objetivo principal es maximizar los

recursos asignados desde las estrategias de negocio y global, gestionando la comunicación entre una entidad y sus públicos (Steyn, 2007; Grunig y Repper, 1992).

De esta manera, la **estrategia de comunicación** debe considerarse como una estrategia funcional dentro de una entidad, subordinada a la estrategia global y a las posibles y diversas estrategias de negocio existentes. Como estrategia funcional, la comunicación puede estar integrada tanto en la estructura global como también en la estructura de las diferentes unidades de negocios de una entidad, contribuyendo de esa manera al desarrollo de las estrategias en los diferentes niveles de gestión.

Sin embargo, su contribución no se limita a la implementación o ejecución de campañas a posteriori de las decisiones estratégicas de la entidad, sino que puede ayudar decisivamente a la formulación de las estrategias en los diferentes niveles (Vercic y Grunig, 2003; Steyn, 2003 y 2007; Tench et al., 2017; Van Riel y Fombrun, 2007; Grunig y Repper, 1992).

3. Contribución de la comunicación en los niveles de gestión

La gestión comunicativa contribuye a la gestión de una entidad de diversas maneras. Se reconocen, de forma global, cuatro grandes aportaciones:

- Identificación y análisis de los públicos estratégicos que pueden afectar (positiva o negativamente) al logro de sus fines globales (Vercic y Grunig, 2003; Grunig y Repper, 1992; Moss y Warnaby, 2003).
- Desarrollo de planes, campañas y acciones de comunicación con dichos públicos (Vercic y Grunig, 2003; Grunig y Repper, 1992; Moss y Warnaby, 2003; Steyn, 2007).
- Monitorización de la evolución y los cambios en el contexto, para obtener, evaluar y hacer circular información hacia las diferentes áreas de la entidad (Grunig y Repper, 1992; Steyn, 2007; Tench et al., 2017).
- Asesoramiento y apoyo hacia los niveles directivos sobre cuestiones de comunicación que sean de relevancia para la entidad, tanto a nivel interno como externo, para facilitar la toma de decisiones en todos ellos (Steyn, 2007; Tench et al., 2017).

Además de esto, de forma específica, la gestión de comunicación puede (y debe) contribuir al desarrollo de las estrategias en cada uno de los niveles de gestión (global, de negocio y funcional) para alcanzar los objetivos establecidos (Pérez, 2001; Matilla, 2008 y 2017).

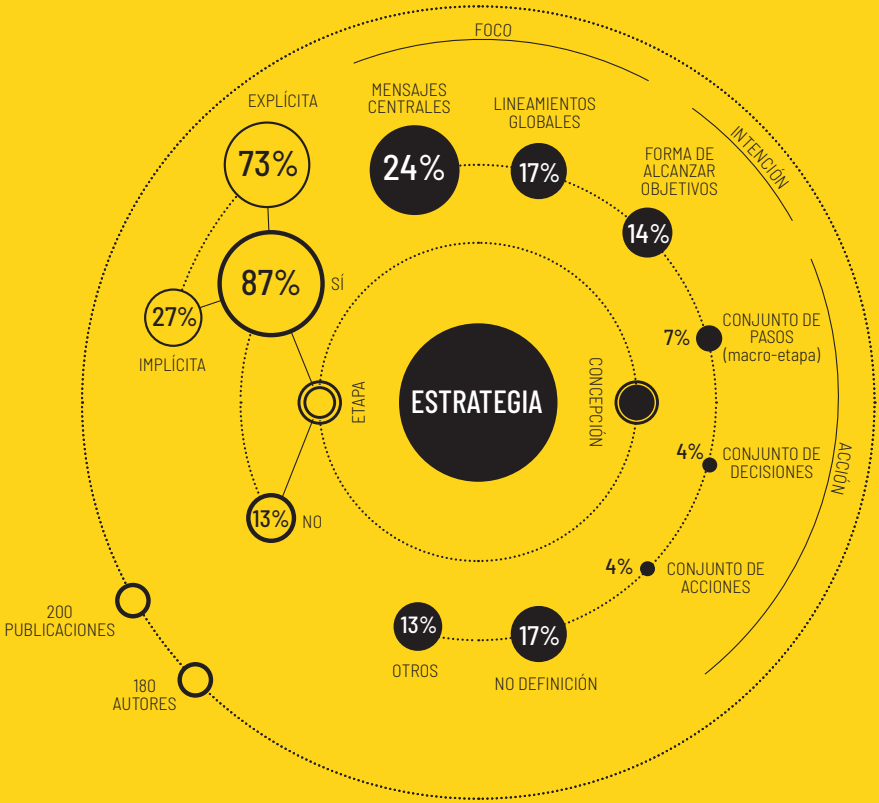
- **Comunicación y estrategia global**: el objetivo de la estrategia global es alcanzar los fines generales y mantener un crecimiento sostenido de sus diferentes negocios o actividades. La gestión de comunicación ayudará a la entidad a lograr dichos fines, monitoreando el entorno y diseñando estrategias de comunicación con los públicos (Moss y Warnaby, 1997 y 2003; Steyn, 2007; Van Riel y Fombrun, 2007). También permitirá destilar los aspectos claves de la misión y visión, así como transformar los principios y decisiones generales en atributos, conceptos y estilos de comunicación.
- **Comunicación y estrategia de negocio**: esta estrategia pretende impulsar y consolidar una posición distintiva a partir de las ventajas sostenibles desarrolladas por las unidades de negocio. La gestión de comunicación ayudará a identificar y alcanzar ventajas sostenibles, construyendo relaciones con los públicos (Moss y Warnaby, 1997 y 2003; Steyn, 2007, Van Riel y Fombrun, 2007). Además, transformará las ventajas distintivas en atributos, mensajes y formas de comunicación, que expliquen, sustenten y refuercen dichas ventajas sostenibles para que sean reconocidas, aceptadas, interiorizadas, compartidas y diferenciadas por sus públicos.
- **Comunicación y estrategia funcional**: las áreas funcionales buscan maximizar los recursos asignados para alcanzar sus propios objetivos y aportar su especificidad al desarrollo de los objetivos de negocios y globales (Steyn, 2007). La gestión de comunicación puede colaborar con las diversas áreas funcionales en las cuestiones comunicativas relacionadas con sus públicos específicos. En esta línea, se actuará como apoyo, orientando a los directivos de las áreas (Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones, etc.) sobre aspectos comunicativos en sus ámbitos de especialidad, y colaborará en el desarrollo de campañas y actividades de comunicación en dichas áreas funcionales.

05

Estrategia de comunicación

Paul Capriotti
Gabriela Madroñero

DircomMAP


FOCO
INTENCIÓN
ACCIÓN
EXPLÍCITA
73%
MENSAJES CENTRALES
24%
LINEAMIENTOS GLOBALES
17%
FORMA DE ALCANZAR OBJETIVOS
14%
87%
SÍ
27%
IMPLÍCITA
ETAPA
ESTRATEGIA
CONCEPCIÓN
7%
CONJUNTO DE PASOS (macro-etapa)
4%
CONJUNTO DE DECISIONES
4%
CONJUNTO DE ACCIONES
13%
NO
200 PUBLICACIONES
180 AUTORES
13%
OTROS
17%
NO DEFINICIÓN

La etapa sobre la **estrategia de comunicación** es considerada como uno de los pasos fundamentales del proceso estratégico de comunicación. Hace referencia a las decisiones sobre los lineamientos claves de la gestión comunicativa. Se vincula con el enfoque de la ***estrategia como sustancia*** (véase capítulo 4).

La mayoría de los autores conciben esta etapa como el corazón del proceso comunicativo (véase Matilla, 2017; Marca, 2017; Madroñero y Capriotti, 2018) y estudios internacionales de reconocido prestigio de Europa, Asia-Pacífico, Latinoamérica y Norteamérica, como las diferentes versiones regionales del *Global Communication Monitor* (Global Communication Monitor, 2021) o los *Global Communications Report* (USC Center for Public Relations, 2021), señalan la importancia que tienen la estrategia para el logro de los objetivos de comunicación.

Sin embargo, no hay unidad de criterio sobre qué es y cómo se establece. Hay múltiples definiciones y maneras de concebir la estrategia de comunicación, pero en la mayoría de los casos se la define de forma muy general y no se profundiza en los tipos de decisiones que implica (Madroñero y Capriotti, 2018). Pérez (2001) planteó seis grandes aproximaciones a la estrategia de comunicación, mientras que Madroñero y Capriotti (2018) han reconocido hasta ocho diferentes opciones.

Por ello, a partir del estudio de Madroñero y Capriotti (2018), se ha realizado un análisis de la literatura académica y profesional en el ámbito de la Comunicación en las organizaciones, para identificar los criterios y enfoques predominantes sobre la etapa de la estrategia incluida dentro del proceso de planificación, que permitiera conocer cómo se la define y qué aspectos incluye. En función de ello, se han podido establecer cinco aspectos claves (la *acción*, el *foco*, el *alcance*, la *intención* y la *contribución*) que facilitan la conceptualización de la estrategia de comunicación.

05.01 Criterios claves

Para este análisis, se hizo una ampliación y depuración de las referencias bibliográficas del estudio de Madroñero y Capriotti (2018), realizando una revisión en profundidad de publicaciones (libros y capítulos de libros) del campo de la Comunicación en las organizaciones que incluyeran información relacionada con la etapa de la estrategia en el proceso de comunicación. Se identificaron 200 publicaciones (167 libros y 33 capítulos de libro) de 180 autores: 84 de España (46%), 46 autores de Estados Unidos y Canadá (26%), 20 de Europa (excluyendo autores españoles) (11%) y 30 de América Latina (17%).

Se estudiaron las publicaciones que tuvieran un modelo de proceso de comunicación, y se excluyeron las que solo hicieran una definición general de estrategia, pero que no incluyeran un modelo de gestión, puesto que el objetivo era analizar la etapa de la estrategia de comunicación en los modelos propuestos por los autores. Los modelos analizados fueron solamente de fuentes directas del autor, es decir, se consultaron en la publicación del propio autor (en idioma original o traducido), y se excluyeron aquellos citados o compilados por otros autores en sus publicaciones, ya que se comprobó que muchos autores realizan una interpretación o adaptación propia de los modelos originales.

Para reconocer la etapa y comprobar si estaba incluida de forma explícita o implícita en las publicaciones, se buscó si existía dicha etapa, mediante la identificación de un paso o momento en el proceso de comunicación. A partir de investigaciones previas (Madroñero y Capriotti, 2018; Matilla, 2008 y 2017) se observó que, de forma mayoritaria, las decisiones vinculadas con la *estrategia de comunicación* se ubican en la segunda fase del proceso de comunicación, aquella dedicada a la Planificación. Habitualmente la estrategia de comunicación es una etapa que suele estar a continuación de las decisiones relativas a la *definición de los públicos* y/o la *determinación de los objetivos* (o que incluye estas decisiones), a la vez que precede a las decisiones relativas a la *selección de las tácticas*, *técnicas* o *actividades de comunicación*. Una vez identificada, se analizó si la etapa estaba denominada de forma explícita (con la palabra estrategia o bien con alguna expresión similar que incluyera dicha palabra) o de forma implícita (con otros términos o expresiones que pudieran ser de similar significado o connotación).

Para establecer una tipología de conceptos sobre la **estrategia de comunicación** como etapa en la planificación de comunicación, solo se consideraron las definiciones de la etapa de la estrategia dentro del proceso de planificación, y no las definiciones generales de estrategia

de comunicación que pudieran establecer los autores. Se plantearon seis categorías para clasificar los conceptos o definiciones de los autores, a partir de un estudio preliminar sobre la temática (Madroñero y Capriotti, 2018):

- La estrategia como la determinación de los ***mensajes centrales***: en esta concepción se entiende la estrategia como la *selección del discurso central, los conceptos, los temas o ideas claves, la narrativa básica o el eje de comunicación* sobre el que sustentarán y desarrollarán los diferentes contenidos específicos. Se refiere al establecimiento de la línea argumental o la formulación de los conceptos o mensajes claves a comunicar.
- La estrategia como la definición de los ***lineamientos globales de comunicación***: en esta perspectiva se presenta a la estrategia como la etapa en la que se establecen las líneas básicas de actuación y/o las políticas generales que van a guiar todas las decisiones en materia de comunicación. También suele referirse al enfoque general y/o principio rector que tendrá un plan de comunicación. Al ser una definición genérica, se analizó si los autores indicaban las decisiones concretas que se contemplaban en esta línea global de comunicación.
- La estrategia como ***la forma de alcanzar los objetivos***: en esta aproximación la estrategia se presenta con una expresión genérica sobre la manera de lograr los objetivos de comunicación. Se resalta que las estrategias son el *cómo* se van a alcanzar los objetivos, de una forma general y poco concreta sobre el desarrollo y los aspectos específicos de la misma. No se suele explicar dicho *cómo*. Al ser una definición genérica, se analizó si los autores señalaban los elementos concretos que se incluían.
- La estrategia como ***un conjunto de decisiones***: bajo este enfoque se expone la estrategia de forma general como una serie de decisiones que se tomarán para alcanzar los objetivos de comunicación, pero no se concretan los aspectos que la conforman. Se plantea usualmente como la selección de diversas alternativas, pero de una forma general y sin especificar cuáles son las opciones. Al ser una definición genérica, se analizó si los autores mencionaban las decisiones concretas que se incluían.
- La estrategia como ***un conjunto de acciones***: en esta definición se entiende la estrategia como la selección de un conjunto de actividades planificadas y coordinadas que se llevarán a cabo para

cumplir un determinado objetivo de comunicación. Es un planteamiento generalizador, sin mucha concreción. Al ser una definición genérica, se analizó si los autores indicaban las decisiones concretas que conformaban este conjunto de acciones.

- La estrategia como ***un conjunto de pasos (macro-etapa)***: en esta perspectiva se define a la estrategia como una fase más global que incluye varios pasos o subetapas, que puede ir desde el establecimiento de los objetivos hasta la determinación de los lineamientos globales y las tácticas de comunicación. Se suelen incluir algunas decisiones que otros autores ponen en otras etapas de la planificación de comunicación.

Además, se establecieron otras dos categorías para incluir otras posibles opciones que no se pudieran encuadrar en los seis enfoques establecidos:

- ***Otras***: se ubicaron aquí las definiciones que no encajaban en ninguna de las seis categorías previas. Una vez terminado el análisis inicial, se estudiaron todas las definiciones incluidas en esta categoría para considerar si había parámetros comunes que permitieran identificar alguna nueva categoría.
- ***No definición***: se incluyeron aquí a los autores que hacían referencia a la existencia de una etapa o paso de la estrategia dentro de la planificación de comunicación, pero que no daban ninguna definición o explicación sobre el concepto.

A partir de todo ello, se realizó un análisis de contenido detallado de cada publicación (libros y capítulos de libro) para poder identificar la etapa de la estrategia de comunicación, ya fuera de forma explícita o implícita, a la vez que categorizar las definiciones de estrategia de comunicación establecidas por los autores.

Si bien es probable que puedan faltar algunas publicaciones (o autores), esta revisión puede considerarse muy exhaustiva y altamente representativa de las ideas y tendencias sobre la *estrategia de comunicación* como etapa del proceso estratégico. No solo tiene un gran alcance a nivel cuantitativo por el volumen de la bibliografía analizada (200 publicaciones de 180 autores de diversas regiones), sino también a nivel cualitativo, ya que se incluyeron los autores de referencia en el campo de la Comunicación en las organizaciones, tanto académicos como profesionales, así como de diversas épocas de los últimos 60 años.

05.02

Concepciones predominantes

De las 200 publicaciones analizadas que tienen el proceso de planificación de comunicación, un 87% sí incluye una etapa de la estrategia (de una manera implícita o explícita), mientras que el 13% restante no incorpora esta etapa. Así pues, aunque la estrategia es considerada como un aspecto esencial de la gestión de comunicación, aún hay un porcentaje relevante de autores que no consideran la etapa de la estrategia en sus modelos de planificación.

De las publicaciones que sí incluyen una etapa específica dentro de la planificación de comunicación, un porcentaje mayoritario (el 73%) nombra dicha etapa de forma explícita con la palabra *estrategia* o expresiones que contienen el término de diversas maneras. El 27% restante incorpora la etapa de la estrategia de forma implícita, es decir, que no la denomina con el término estrategia, pero que correspondería a la misma siguiendo los criterios o categorías establecidas anteriormente. Una gran cantidad de autores que definen la etapa de modo implícito suelen utilizar palabras o expresiones como *mensajes claves* o *políticas/lineamientos de comunicación*.

En relación con la definición de lo que es la ***estrategia de comunicación***, los resultados obtenidos indican que hay una gran dispersión y una falta de consenso muy importante, si bien puede considerarse que hay una tendencia mayoritaria.

La concepción predominante es aquella relativa a la definición de ***los mensajes centrales***, que está presente en el 24% de las definiciones. Otra perspectiva importante, con un 17% de casos, es la selección de ***los lineamientos globales de comunicación***. Un tercer enfoque relevante es ***la forma de alcanzar los objetivos***, que aparece en el 14% de los casos. Estas tres primeras concepciones (con un 55% del total) son las que se pueden considerar como las más representativas en el ámbito de la Comunicación.

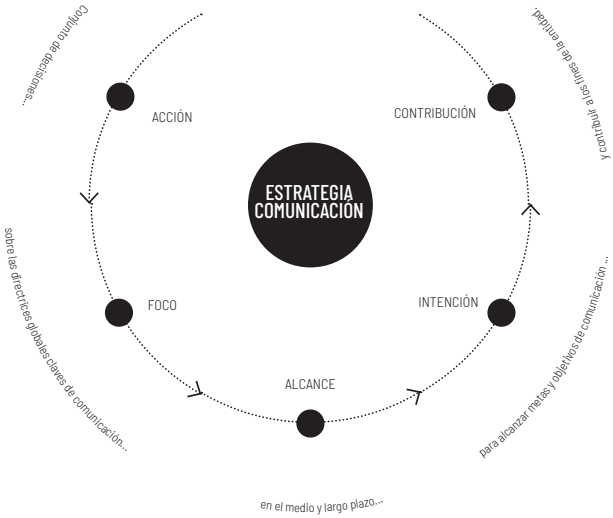
Las restantes tres concepciones tienen una presencia minoritaria (un 15% del total). El 7% considera la estrategia de comunicación como ***un conjunto de pasos (macro-etapa)***. La perspectiva de la estrategia como un ***conjunto de decisiones*** ha sido utilizada solo en un 4% del total. Y con un porcentaje muy bajo de casos (un 4%) se encuentra también el enfoque que define a la estrategia como un ***conjunto de acciones***.

Además, se encontró un 13% de las definiciones que no han podido ser encuadradas en ninguna de las categorías expuestas. Esto es un ejemplo claro de la dispersión o falta de coincidencia a la hora de conceptualizar esta etapa. Y hay un 17% de publicaciones que presentan una

etapa de estrategia de comunicación dentro del proceso de planificación, pero no dan una definición del concepto.

Finalmente, un detalle importante que hay que tener en cuenta. Excepto en el caso de la concepción relativa a la definición de los *mensajes centrales*, que implica claramente una acción concreta a desarrollar (la selección del mensaje, discurso, narrativa, concepto, eje de comunicación, etc.), las otras definiciones planteadas por los autores son de tipo genérico. Definiciones de estrategia como *el conjunto de decisiones*, l*a forma de alcanzar los objetivos, el conjunto de acciones o los lineamientos de comunicación*, necesitan obligatoriamente de una mayor explicación o profundización sobre los pasos, procesos o decisiones a tomar para poder concretar la estrategia. Sin embargo, aunque hay un porcentaje relevante de definiciones que son genéricas (alrededor del 45%), son muy pocos los modelos analizados (solo el 18%) que aportan explicaciones detalladas para poder desarrollar la estrategia. Es decir, la gran mayoría de los autores se limita a dar una definición general de lo que es la estrategia de comunicación, pero no se especifican ni se concreta los pasos, procesos o decisiones para su formulación.

05.03 Hacia una perspectiva integradora de la estrategia



A partir de esta investigación, podemos extraer una serie de conclusiones sobre la manera en que es considerada la **estrategia de comunicación**:

1) La estrategia es concebida como una ***etapa relevante del proceso de comunicación*** en una gran mayoría de las publicaciones (el 87%), aunque hay un porcentaje significativo (el 13%) que no la incluye (ni explícita ni implícitamente). Una gran cantidad de autores se inclina por definir la etapa de forma explícita con el término estrategia (casi el 73%), mientras que aquellas publicaciones en las que la etapa aparece de forma implícita (27%), los autores prefieren denominarlas, principalmente, como *líneas de comunicación* o como *mensaje central*.

2) Hay una ***dispersión importante a la hora de definir la estrategia*** de comunicación. Si bien hay una concepción que puede considerarse

mayoritaria (la formulación de los *mensajes centrales*, con cerca de un 25%), existen demasiadas perspectivas, algunas bastante utilizadas (como los *lineamientos de comunicación* o como la *forma de alcanzar los objetivos*, con alrededor de un 15% en ambos casos) y otras claramente minoritarias (como el *conjunto de acciones, el conjunto de decisiones*, etc., entre el 4% y el 7%). Además de ello, hay un porcentaje relevante de publicaciones en las que la estrategia es definida de múltiples formas sin que se pueda llegar a establecer una nueva categoría (casi un 13%). Todo ello, si bien define una tendencia o línea general, también muestra la dispersión conceptual que hay sobre la cuestión.

3) El ***bajo grado de concreción de los pasos, procesos o decisiones*** a realizar dentro de la etapa de la estrategia de comunicación. Un porcentaje muy alto de publicaciones (casi el 45%) plantean definiciones genéricas (*los lineamientos globales, la forma de alcanzar los objetivos, el conjunto de decisiones* y *el conjunto de acciones*) sin concretar los aspectos que se incluyen. Son muy pocas las publicaciones (alrededor del 18% del total) que aportan explicaciones más detalladas o pasos concretos que permitan la formulación de la estrategia. Muchos autores se limitan a dar una definición genérica del concepto, exponer su importancia para el logro de los objetivos y explicar de forma muy general la etapa, sin entrar en detalles sobre cómo realmente plantear la estrategia de comunicación.

4) La falta de una etapa relativa a la estrategia en la planificación de comunicación en muchas publicaciones (conclusión 1), así como la falta de concreción de la etapa (conclusión 3), podría indicar que para muchos autores ***la gestión de la comunicación respondería a unos planteamientos puramente tácticos*** e instrumentales, cuyo objetivo se focalizaría en el diseño e implementación de acciones o técnicas de comunicación sin una perspectiva estratégica.

5) La falta de una concepción de la estrategia de comunicación que sea ampliamente aceptada (conclusión 2), así como la falta de concreción de los pasos, procesos o decisiones para la formulación de la estrategia (conclusión 3), explicaría la ***dificultad para llegar a cierto acuerdo sobre lo que es la estrategia de comunicación***, sobre las mejores prácticas para su diseño y desarrollo, así como para establecer indicadores consensuados de medición y evaluación.

En función de este análisis, se plantea la necesidad de buscar un cierto consenso y de establecer una aproximación común sobre qué se entiende por estrategia de comunicación. Partiendo de los resultados de este estudio, se podría considerar una concepción que interprete

y sintetice los aspectos claves que generan mayor acuerdo entre los autores:

- La **acción:** un conjunto de decisiones y opciones (como las concepciones sobre el *conjunto de acciones*, el *conjunto de decisiones* o el *conjunto de pasos*).
- El **foco**: unos lineamientos, ideas rectoras o directrices de comunicación (como las concepciones sobre los *mensajes centrales* o los *lineamientos globales* de comunicación).
- La **intención**: una clara orientación hacia la consecución de las metas, objetivos y fines (como la concepción de la *forma de lograr los objetivos*). Esta cuestión podría diferenciarse entre la ***intención*** (la obtención de los resultados de comunicación) y la ***contribución*** (la aportación a los fines generales de la entidad).
- El **alcance**: a estos tres aspectos previos debería añadirse un último elemento clave, que define la perspectiva temporal de la estrategia de comunicación. Esto no suele aparecer de forma explícita en las definiciones o conceptualizaciones de los autores, pero es un criterio relevante para determinar la orientación general de la estrategia.

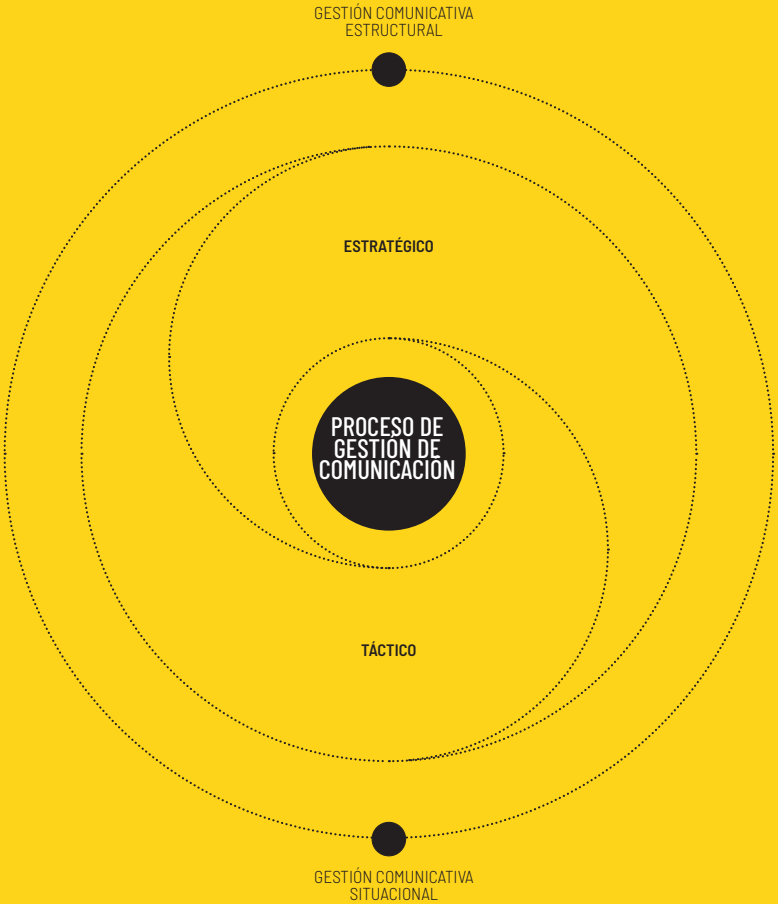
Así, se podría plantear una primera aproximación integradora del concepto de **estrategia de comunicación** como un conjunto de decisiones sobre las directrices e ideas rectoras globales claves de comunicación en el medio y largo plazo, para alcanzar las metas y objetivos de comunicación y contribuir al logro de los fines generales de la entidad. Representa una etapa o momento específico fundamental del proceso estratégico de comunicación.

En función de ello, será necesario establecer una clarificación y profundización sobre los procesos y/o decisiones concretas que conlleva la formulación de la estrategia de comunicación. En muy pocos casos, las concepciones planteadas por los autores explican las cuestiones específicas que permiten definir los lineamientos o directrices fundamentales de la estrategia. En el capítulo 11 se presentarán los aspectos y decisiones que conforman esta etapa.

06

Proceso de gestión de comunicación

DircomMAP


GESTIÓN COMUNICATIVA
ESTRUCTURAL
ESTRATÉGICO
PROCESO DE
GESTIÓN DE
COMUNICACIÓN
TÁCTICO
GESTIÓN COMUNICATIVA
SITUACIONAL

En el ámbito de Management, el **proceso estratégico** ha sido ampliamente tratado y es considerado como un conjunto de fases que constituyen un esquema conceptual para formular e implementar las estrategias, que permitirá alcanzar las metas globales o la visión de futuro de la entidad. Se vincula con el enfoque de la ***estrategia como proceso*** (véase capítulo 4).

Así, el **proceso de gestión de comunicación** sería un conjunto de pasos o etapas que permite la toma de decisiones que afectarán a la gestión integral de comunicación para contribuir al logro de los fines generales de la entidad (véase capítulo 4). Es un plan o esquema proyectado al futuro, que combina la planeación sistematizada con la adaptación continua ante los cambios. Orienta la toma de decisiones en comunicación, garantiza una actuación coherente y eficiente de toda la actividad comunicativa y responde a las directrices marcadas en la estrategia global y de negocios, contribuyendo, en la medida de lo posible y desde la perspectiva comunicativa, al logro de los fines de la entidad. Por ello, representa uno de los máximos retos profesionales a los que se enfrenta el Dircom (y/o el área de comunicación).

Los modelos teóricos y profesionales ofrecen una amplia variedad de concepciones sobre la planificación de comunicación (para una revisión de los modelos, véase Matilla, 2008 y 2017; Marca, 2017). El modelo predominante durante los últimos 50 años ha sido el proceso de cuatro etapas (con diversas denominaciones y variaciones), popularizado por Marston (1963) con el acrónimo RACE: *Research* (Investigación), *Action* (Planificación), *Communication* (Ejecución) y *Evaluation* (Evaluación) (véase Matilla 2008 y 2017). Este modelo, al igual que otros planteados en la misma época (Cutlip y Center, 1952; Nielander y Miller, 1951), es deudor de los modelos de Management de mediados del siglo XX (Matilla, 2008 y 2017; Tench et al., 2017). También hay otros modelos que incluyen más de cuatro etapas, pero serían una modificación, sofisticación o subdivisión del modelo RACE de Marston (Matilla, 2008). Es uno de los más utilizados porque simplifica el proceso (Matilla, 2008), es lógico y metódico (Oliveira, 2017), constituye el enfoque más próximo a la realidad profesional cotidiana y, por lo tanto, es un modelo operativo (Grunig y Hunt, 1984).

De esta manera, el modelo de cuatro etapas se ha aceptado ampliamente en la literatura académica y en la práctica profesional. Se ha convertido con el paso de los años en el modelo de referencia sobre la planificación de comunicación (Matilla, 2008 y 2017; Tench et al, 2017). Sin embargo, no ha habido una reflexión crítica sobre su adecuación, ni

tampoco ha tenido una revisión y actualización (el modelo original tiene más de 50 años), a pesar de que la literatura de Management que le dio origen ha evolucionado mucho en todo este tiempo. En este sentido, es conveniente revisar algunos aspectos esenciales de los modelos actuales de planificación de comunicación, aprovechando los estudios realizados durante las últimas décadas en el ámbito del Management.

06.01 Etapas del proceso

El modelo por etapas en el campo de la Comunicación sigue la línea marcada por los autores en el Management. Entre ellos hay cierto consenso en cuanto a la cantidad de grandes fases del proceso: una gran mayoría plantea tres grandes etapas (Análisis, Formulación e Implementación) aunque también hay algunos que presentan cuatro pasos (Análisis, Formulación, Implementación y Evaluación). De esta manera, el modelo de referencia en el ámbito del Management es aquel de tres grandes fases.

La diferencia de etapas entre los autores de Management se encuentra en el planteamiento de incluir (o no) una fase específica de *Evaluación* de los resultados al final del proceso estratégico. Los autores que plantean los modelos de cuatro pasos establecen esta etapa como la última del proceso, que representa el momento concreto de la valoración de los resultados, separándola del control que se realiza en la *Implementación*, el cual implicaría un seguimiento de la ejecución de las acciones (Wheelen y Hunger, 2006; Stoner et al., 1995; David, 2013). Por su parte, los autores que proponen los modelos de tres etapas incluyen el control y evaluación dentro de la fase de *Implementación*, como un proceso integrado en la ejecución del plan estratégico, afirmando que es una actividad permanente y continua que se realiza en paralelo al proceso de implantación de la estrategia, para su supervisión y ajuste estratégico ante los posibles cambios (Hax y Majluf, 1997; Johnson y Scholes, 1999; Harrison y St John, 2002; Navas y Guerras, 1999; Thompson y Strickland, 2003; Garrido Buj, 2003, Johnson et al., 2010; Guerras y Navas, 2015; Planellas y Muni, 2016; Gimbert, 2010; Kluyver, 2001).

En el ámbito de la Comunicación, la gran mayoría de los modelos desarrollados por académicos y profesionales son de cuatro grandes etapas (o con variaciones), incluyendo una última fase de *Evaluación* (véase Matilla, 2008 y 2017; Tench et al, 2017; Marca, 2017; Castillo y Álvarez Nobell, 2015; Cuenca, 2017). Algunos autores (Matilla, 2017; Xifra, 2005) indican que el modelo de cuatro etapas puede ser aplicado tanto a campañas tácticas puntuales como también a planes estratégicos. Sin embargo, Steyn (2007) señala que la mayor parte de los modelos propuestos por los diversos autores están orientados a su aplicación en campañas específicas de corto plazo y no a la planificación estratégica de largo plazo.

El modelo está concebido principalmente como un proceso lineal de etapas sucesivas y encadenadas (Krohling Kunsch, 2003; L'Etang, 2008), muy típico de las campañas de comunicación. L'Etang (2008)

indica que el proceso de planificación es planteado como una lista de comprobación. Este proceso puede implicar (o no) una nueva planificación posterior al final del ciclo. Es la idea de espiral establecida en el modelo RACE de Marston (1963), en el cual la concatenación de etapas lleva de una fase a la siguiente, y al finalizar la evaluación se puede comenzar (o no) un nuevo proceso.

Esta perspectiva lineal del proceso de comunicación es propia del desarrollo de campañas destinadas a solucionar situaciones concretas o problemas específicos (Grunig y Hunt, 1984; Weintraub y Pinkerton, 2006; Kendall, 1996; Xifra, 2005; Wilcox et al., 2012; Wilcox et al.,2001; Smith, 2005; Seitel, 2002; Romero, 2020; Newsom et al., 2000; Cutlip et al., 2006; Ferguson, 1999). En general, la planificación en comunicación se ha planteado con un enfoque eminentemente táctico, orientada al diseño de campañas de corta duración (un año o menos), con un inicio y un final claramente delimitado, muy enfocado en la selección de acciones y en su adecuada programación y ejecución.

Un modelo lineal requiere que haya una última fase de Evaluación como conclusión del proceso, que establezca una medición final de los resultados y valore el grado de cumplimiento de los objetivos. Una vez evaluados los resultados, se plantea la posibilidad de iniciar (o no) una nueva gestión de comunicación, que podrá tener metas, objetivos, estrategias y tácticas diferentes, y por ello requerirá de una nueva etapa inicial de *Investigación*.

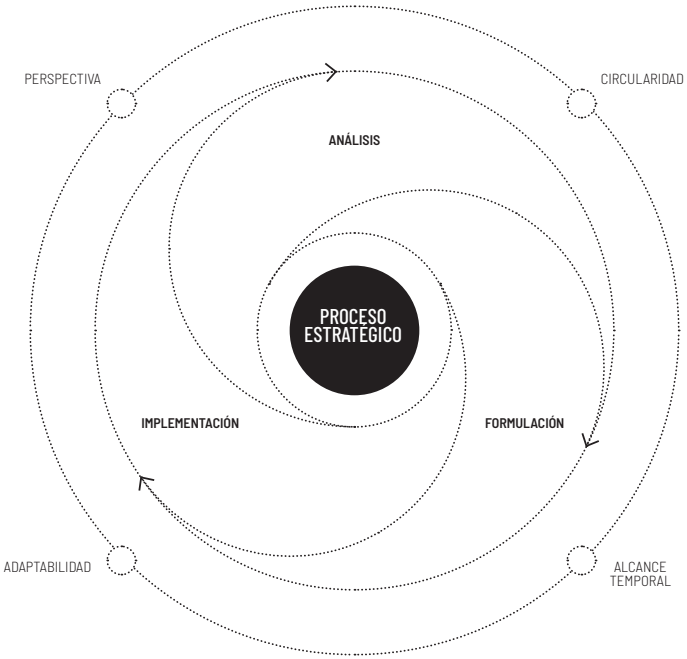
Por el contrario, si se observa la gestión de comunicación como un proceso cíclico orientado a contribuir al logro de las metas globales y la visión de futuro en el largo plazo (Oliver, 2010; Capriotti, 2009), cada nuevo ciclo de gestión se vincula o enlaza directamente con el final del anterior.

En esta dinámica cíclica de la gestión comunicativa, la existencia de una etapa final de *Evaluación* (al final de un proceso actual) se conectaría directamente con una nueva etapa inicial de *Investigación* (al inicio del nuevo proceso), lo cual genera una concatenación de dos etapas sucesivas de investigación: la de *Evaluación* con la de *Investigación*. Ello implica una duplicación o superposición de procesos. De hecho, algunos autores distinguen entre investigación *formativa* (al inicio del proceso) e investigación *evaluativa* (al final del proceso) para denominar estas dos fases (Cutlip et al., 2006; Grunig y Hunt, 1984; Cuenca, 2017), lo que evidencia dicha duplicación. En un proceso cíclico de gestión estratégica, toda investigación *formativa* es, en sí misma, una investigación *evaluativa* de una situación previa. Y toda investigación

evaluativa de los resultados de un proceso de comunicación representa, en sí misma, una investigación *formativa* (insumos de información) para un nuevo proceso posterior. En este sentido, es lógico plantear una etapa única de *Análisis* en el proceso de gestión estratégica de comunicación, que incluiría tanto la investigación evaluativa (de un proceso estratégico o situación anterior) como la investigación formativa (de información adicional al comienzo de un nuevo proceso estratégico).

Así, se pueden reconocer dos grandes tipos de procesos de planificación de comunicación: el ***proceso de gestión estratégica***, que debería ser visto como cíclico y continuo, y que estaría compuesto por tres grandes fases (Análisis, Formulación e Implementación), y el ***proceso de gestión táctica***, que puede considerarse como lineal (teniendo, o no, continuidad en el tiempo) y que estaría conformado por las cuatro etapas tradicionales (Investigación, Planificación, Ejecución y Evaluación). Estas fases principales se podrían desagregar en múltiples etapas o subetapas intermedias.

06.02 Proceso estratégico de comunicación



El **proceso estratégico de comunicación** está directamente vinculado con la ***gestión estructural*** (véase capítulo 4). A partir de las reflexiones previas y siguiendo los planteamientos más frecuentemente aplicados en el ámbito del Management, se puede establecer un modelo de proceso estratégico de gestión comunicativa compuesto por tres grandes fases: Análisis, Formulación e Implementación. Este proceso estratégico se formalizará mediante el *plan estratégico de comunicación*, que es el documento que organiza, coordina y recoge todos los aspectos claves de la gestión estratégica (véase capítulo 13).

- El **Análisis Estratégico** es la fase de búsqueda, selección, análisis, valoración y diagnóstico de información, que genere conocimiento relevante para orientar la toma de decisiones informadas en un nivel de certidumbre adecuado (Rey Lennon y Bartoli, 2008). Ello

implicará equilibrar las necesidades de información con el exceso de datos, para minimizar el riesgo y aumentar la probabilidad de acierto (o disminuir la probabilidad de error) en la toma de decisiones de comunicación. Es la base analítica y reflexiva para la elección de las opciones o alternativas en la Formulación y en la Implementación (no basada solo en intuiciones o suposiciones). Responde a la idea de decisiones sustentadas en datos (Tench et al., 2017). Debe ser sistemático, es decir, realizarse de forma estable y continua para disponer de información actualizada fiable (Rey Lennon y Bartoli, 2008; Tench et al., 2017; Castillo y Alvarez Nobell, 2015). Desde hace varias décadas, diversos autores, asociaciones y proyectos (AMEC, 2021; DGPR/ICV, 2011; Buhmann et al., 2019; Lindenmann, 2003 y 2006; Macnamara, 2014; Macnamara y Gregory, 2018; Broom y Dozier, 1990; Watson y Noble, 2014; Michaelson et al., 2012; Marca, 2017; Cuenca, 2012 y 2017; Alvarez Nobell, 2011; Castillo y Alvarez Nobell, 2015; Armendáriz, 2010) han realizado esfuerzos para identificar los aspectos a analizar, unificar criterios y establecer estándares en la medición y evaluación de la gestión de comunicación. En función de ello, se pueden plantear tres grandes tipos de análisis: el ***Análisis del Contexto*** (véase capítulo 7), el ***Análisis del Desempeño Comunicativo*** (véase capítulo 8) y el ***Análisis del Impacto Comunicativo*** (véase capítulo 9). Una vez desarrollados, se deberá realizar el ***Diagnóstico Integrado de Comunicación*** (véase capítulo 10), que permitirá plantear los aspectos claves globales de la situación actual para determinar su posible proyección futura, que será el punto de referencia para las siguientes fases.

- La **Formulación Estratégica** es la fase de evaluación de opciones y toma de decisiones sobre los lineamientos claves de la gestión de la comunicación (véase capítulo 11). En los modelos tradicionales de comunicación, esta fase suele ser denominada como *Planificación,* siguiendo la nomenclatura usada por los principales autores de referencia (véase Matilla, 2008), porque en ella se realiza toda la planeación (estratégica, táctica y operativa) de la comunicación. Sin embargo, en dicha etapa se mezcla la *definición de la estrategia* (la selección de las opciones estratégicas) con el *desarrollo de la estrategia* (el plan de acción), incluyendo no solo los aspectos relativos a las decisiones estratégicas, sino también una parte de su implementación. En el ámbito del Management, a diferencia de la mayoría de los modelos de planificación de comunicación, la Formulación es la etapa donde se evalúan las opciones y se toman

un conjunto de decisiones que finaliza con la definición de las estrategias, mientras que el programa de acción forma parte de la fase de Implementación (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Hax y Majluf, 1997). Así, este paso debe estar focalizado en la definición de los aspectos claves de la gestión de comunicación: la determinación de las ***metas y objetivos*** estratégicos, la selección de los ***públicos estratégicos*** y la formulación de las ***políticas y estrategias*** de comunicación.

- La **Implementación Estratégica** es la fase de desarrollo e implantación de las estrategias de comunicación (véase capítulo 12). En los modelos tradicionales de planificación de comunicación, la etapa de Ejecución implica, básicamente, la puesta en marcha de todo lo planeado en el paso previo (véase Matilla, 2008), centrándose en los aspectos operativos de la gestión. Sin embargo, en el campo del Management, la Implementación va más allá de la mera ejecución operativa, y tiene como eje central la definición de la planificación que concretará y desplegará las estrategias, así como su control (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Hax y Majluf, 1997). Por ello, esta fase conlleva el establecimiento de la ***estructura organizativa*** necesaria, la selección de la ***acción comunicativa*** que permitirá desarrollar las estrategias de comunicación, la definición de los ***recursos de gestión*** y la determinación de los ***sistemas de control*** de las acciones establecidas.

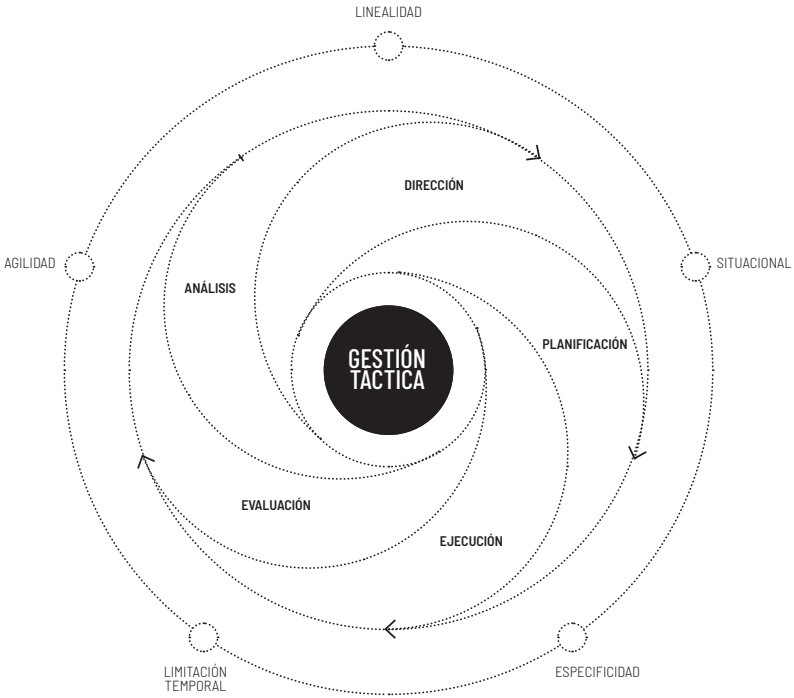
Este proceso estratégico de comunicación tiene cuatro características relevantes: la circularidad de su planificación, la perspectiva global de su acción, su alcance amplio en el tiempo y su adaptabilidad ante los cambios.

- ***Circularidad***: los principales modelos desarrollados por académicos y profesionales son de tres grandes fases (Análisis, Formulación e Implementación), las cuales se encuentran concatenadas en un proceso circular y continuo. El proceso se inicia con el *Análisis* (del contexto, del desempeño y del impacto comunicativo, así como su diagnóstico general). Luego se hace la *Formulación* (de las metas y objetivos, de los públicos estratégicos, de las políticas y estrategias de comunicación). Finalmente se realiza la *Implementación* (la implantación de todo lo planificado, así como su control). Esta última fase se vincula directamente con la etapa inicial de un nuevo proceso estratégico posterior.
- ***Perspectiva:*** pretende desarrollar una actuación que responda a una visión estructural, transversal y global de la comunicación,

para afrontar los escenarios estratégicos de futuro, buscando propuestas o soluciones para impulsar y consolidar el conocimiento, la predisposición y el comportamiento favorable de los públicos hacia la entidad.

- ***Alcance Temporal***: está orientado al planteamiento de planes estratégicos de comunicación de medio y largo plazo, que respondan a los escenarios estratégicos, que estén alineados con la gestión general de la entidad y que contribuyan a sus fines y metas globales.
- ***Adaptabilidad***: debe tener gran capacidad de adaptación para responder a los cambios estructurales que se produzcan en el contexto, en los públicos y en la propia entidad, favoreciendo y fomentando la agilidad de la gestión táctica de comunicación. Así, es un proceso flexible y permeable a los cambios significativos que puedan afectar a la entidad a medio y largo plazo.

06.03 Proceso de gestión táctica



Si bien la gestión estratégica establece el patrón o línea directriz que guía la comunicación a medio y largo plazo, ella pierde sentido si no se traslada al día a día, aplicándose de forma correcta mediante las diferentes tácticas y la operativa cotidiana. Diversos autores (Martínez y Milla, 2005; Harrison y St John, 2002; Kaplan y Norton, 1997 y 2001) señalan que la falta de vinculación de las estrategias con las tácticas y la operativa diaria es una de las causas más frecuentes de una inadecuada implementación de las estrategias (véase parte 4).

El **proceso de gestión táctica** de comunicación está directamente vinculado con la ***gestión situacional*** (véase capítulo 4). La mayor parte de los modelos de planificación desarrollados en el ámbito de la Comunicación (véase Matilla, 2008 y 2017; Marca, 2017) plantean que esta gestión está conformada por una combinación entre la *planificación*

anual (la organización temporal de la actividad comunicativa) y la *planificación de campañas* (la gestión táctica de las acciones y técnicas de comunicación). Este proceso se formalizará mediante el *plan anual* y los *planes de campañas*, que son los documentos que recogen todos los aspectos claves de la actuación cotidiana de comunicación.

- El **plan anual de comunicación** puede considerarse como un instrumento de gestión, que organiza, coordina y formaliza toda la actividad concreta de comunicación en un período temporal de un año, ya sea fiscal o natural. Es un instrumento fundamental de planificación temporal (de corto plazo), que actúa como nexo de vinculación entre la gestión estratégica planteada en los planes estratégicos y la gestión táctico-operativa desarrollada por las campañas (véase capítulo 14).
- Las **campañas de comunicación** son la planificación e implementación comunicativa para desarrollar y llevar a la práctica las directrices globales establecidas en el proceso estratégico. Representan unas iniciativas específicas y singulares integradas por un conjunto de actuaciones relativas a la planificación táctica de la actividad comunicativa, y su gestión operativa en el día a día. Dan respuesta a las situaciones o issues concretos en escenarios o contextos específicos y cambiantes, actuales o de un futuro próximo, en el corto y muy corto plazo.

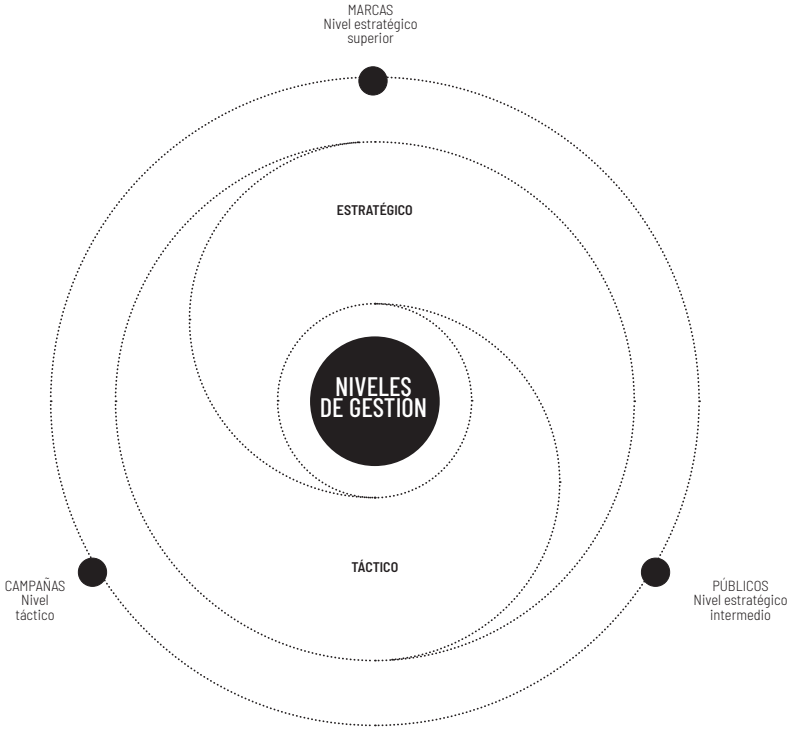
La campaña se plantea como un proceso lineal que incluye cinco etapas (véase capítulo 15): el ***Análisis de Situación*** actual de comunicación, la definición de la ***Dirección Central*** de la campaña, la ***Planificación*** de la acción comunicativa, la ***Ejecución*** de los instrumentos y la ***Evaluación*** de sus resultados. En este modelo, se desdobla la etapa de *Planificación* del proceso tradicional de cuatro etapas, para focalizar y dar relevancia a la definición de los lineamientos estratégicos (*Dirección Central)* y también a la planeación de la acción comunicativa (la *Planificación*).

Toda la gestión táctica de la comunicación requiere de un trabajo sistemático y coherente, organizado paso a paso, siendo un reto profesional clave al que se enfrenta el Dircom (y el área de comunicación). Es fundamental el desarrollo de un adecuado proceso de planificación de la gestión táctica, que responda a las directrices marcadas dentro de la gestión estratégica, permitiendo la correcta implantación de las estrategias, para alcanzar las metas y objetivos de comunicación que contribuyan al logro de los fines de la entidad.

Se pueden reconocer cinco características principales de la gestión táctica de comunicación: la *linealidad* de su planificación, la *especificidad* de su acción, su orientación *situacional*, su limitación en el *tiempo* y el enfoque *ágil* en su diseño e implantación.

- ***Linealidad***: en el modelo aquí planteado, se definen cinco grandes fases. El proceso comienza con un *Análisis* de la situación o problema, que permite establecer la *Dirección* central de la campaña, la cual da pie a la *Planificación* de la actuación, posteriormente se hace la *Ejecución* las acciones planificadas y finalmente se realiza la *Evaluación* de los resultados. Este proceso lineal puede llevar (o no) a un nuevo proceso de planificación posterior, luego de su finalización.
- ***Especificidad***: toda la gestión táctica es una actuación que responde a necesidades concretas o distintivas (Xifra, 2005; Matilla, 2017; Smith, 2005). Si bien puede considerarse que sigue procesos estandarizados, esta planificación es singular porque cada actuación es única, propia y diferencial, con sus características y particularidades. De este modo, cualquier nuevo proceso de gestión táctica y operativa conllevará la planificación de una nueva actuación (planes anuales, campañas o actividades).
- ***Situacional***: está orientada a actuar (dar respuesta, afrontar, resolver o aprovechar) en función de situaciones concretas o problemáticas puntuales, buscando obtener la mejor solución o resultado en los escenarios, contextos y momentos en los que se está desarrollando la gestión.
- ***Limitación Temporal:*** está enfocada al diseño y ejecución de planes, campañas y actividades de corta duración (días, semanas, meses o un año, como máximo). Es decir, está centrada en el corto y muy corto plazo, para escenarios actuales o para las situaciones probables o plausibles del futuro inmediato. Tienen un inicio y un final claramente delimitados para cada una de las actuaciones planificadas.
- ***Agilidad***: es una característica esencial para la gestión táctica. Deberá impulsar procesos continuos de ajuste a las situaciones cambiantes que se vayan produciendo. Ello requerirá rapidez de reflejos, capacidad de reacción, simplicidad y fluidez en la acción, para adaptarse a la inmediatez de las circunstancias específicas del entorno cambiante. Así, la gestión táctica es un proceso dinámico, que se encuentra en permanente reconstrucción.

06.04 Niveles de gestión en comunicación



En el ámbito del Management, el proceso estratégico se suele adaptar a los diferentes niveles de gestión (global, de negocio y funcional) (véase capítulo 4), lo cual ayuda a mejorar el funcionamiento general de una entidad (Guerras y Navas, 2015; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010). De esta manera, si bien las etapas o fases pueden ser las mismas (Análisis, Formulación e Implementación), cada proceso de gestión tiene su especificidad para cada nivel en el que se desarrolla y los aspectos a trabajar en cada uno tienen sus propias particularidades (Thompson y Strickland, 2003; Hax y Majluf, 1997; Garrido Buj, 2003).

En el campo de la Comunicación no ha habido (salvo excepciones) una adaptación de la planificación a los diferentes niveles de gestión, y por ello en los modelos no se hace tal distinción, sino que se plantea un

único proceso general de planificación, desde la etapa inicial de Investigación hasta la fase final de Evaluación. Esto conlleva una serie de problemas: se mezclan las decisiones de comunicación a nivel global o transversal de la entidad, las relacionadas con los públicos concretos y aquellas vinculadas a las campañas o actividades. Ello implica planteamientos más generales, con poca concreción a la hora de llevarlos a la práctica. También se ponen en un mismo proceso lineal las decisiones de enfoque estratégico junto con aquellas de tipo táctico. A su vez, en la planificación comunicativa tradicional quedan olvidados o minimizados algunos aspectos estratégicos claves como la definición de las estructuras de gestión y la determinación de los sistemas de control. Además, la asignación de recursos y responsabilidades en la planificación de comunicación se realiza al final del proceso, es decir, sobre las tácticas (y por lo tanto no se plantea como un aspecto estratégico). En fin, el proceso tradicional de planificación de comunicación está diseñado, principalmente, para ser aplicado en el nivel táctico de desarrollo de campañas, y no desde una perspectiva estratégica (Steyn, 2007).

Así pues, ¿cómo se podrían adaptar los diferentes niveles de gestión definidos en el Management al ámbito de la Comunicación? Ello permitiría un análisis más enfocado, una mejor formulación estratégica y un adecuado proceso de implementación, facilitando una mayor delimitación y coordinación de funciones y responsabilidades, aumentando la eficacia de la actividad comunicativa.

Haciendo un paralelismo con los niveles de gestión en Management (véase capítulo 4), se pueden establecer tres niveles principales de gestión en Comunicación: por *marcas* (equivalente al nivel global), por *públicos* (similar al nivel de unidades de negocio) y por *campañas* (relativo al nivel funcional). De esta manera, los dos primeros niveles son de tipo estratégico, mientras que el tercero es de tipo táctico/operativo. Los tres niveles establecidos definen una jerarquía de procesos interrelacionados, desde lo general hasta lo particular, que se vinculan e influencian unos con otros dentro de la gestión de comunicación.

- **Gestión de comunicación por marcas**: la marca es la unidad de análisis y gestión transversal sobre la cual se realiza la planificación global de comunicación (ya sea una empresa, una institución, un territorio, una persona o de cualquier otro tipo) siempre que dicha marca esté considerada como una unidad comunicativa en sí misma. Representa el nivel estratégico superior: tiene por objeto analizar, formular e implementar la estrategia de comunicación para una marca como un todo. Es integral y globalizadora, que da

unidad y coherencia a toda la acción comunicativa, la cual condiciona todas las estrategias que se formulen para cada uno de los públicos y orienta las diversas campañas. Es responsabilidad del Director de Comunicación el diseño e implementación del ***plan estratégico global*** de comunicación de la marca, estableciendo los lineamientos generales en el largo plazo e integrando todos los planes de comunicación para cada uno de sus públicos. Además, tendrá que elaborar el ***plan anual general*** de comunicación de la marca, adaptando el plan estratégico para el año (natural o fiscal) que corresponda.

- **Gestión de comunicación por públicos**: toda marca tiene su propio conjunto específico de públicos, y cada uno de ellos tiene sus propios intereses y características particulares (véase capítulo 7.3). En este sentido, los públicos representan las *unidades estratégicas* de la gestión de comunicación y se deberá diseñar una estrategia de comunicación enfocada y diferencial, que responda a su especificidad. Es el nivel estratégico intermedio: tiene por objeto analizar, formular e implementar la estrategia de comunicación para los públicos, adaptando la estrategia global de la marca para poder establecer una óptima vinculación con cada público, así como también marcando la pauta de las diferentes campañas que se diseñarán para ellos. Son estrategias orientadas a plantear y fortalecer la vinculación de la marca con cada grupo. Es responsabilidad de los encargados directos (Responsable de Comunicación Interna, Responsable de Asuntos Públicos, Responsable de Media Relations, etc.) el diseño e implementación del ***plan estratégico*** de comunicación para cada uno de ellos, definiendo los lineamientos estratégicos en el medio y largo plazo e incorporando un conjunto coordinado de campañas de comunicación. También tendrán que preparar el ***plan anual*** de comunicación para cada público, adaptando el plan estratégico para el año (natural o fiscal) que corresponda.

- **Gestión de comunicación por campañas**: los planes estratégicos de comunicación (por marcas y por públicos) se llevarán a la práctica mediante el diseño y desarrollo de diversas campañas. De este modo, las campañas representan los ámbitos de *especialización funcional* de la gestión de comunicación. Es el nivel táctico: tiene por objeto analizar, formular e implementar cada una de las actividades de comunicación que se realicen con los diferentes públicos. Están supeditadas a las estrategias de comunicación por marcas y por públicos, y restringidas por los recursos asignados

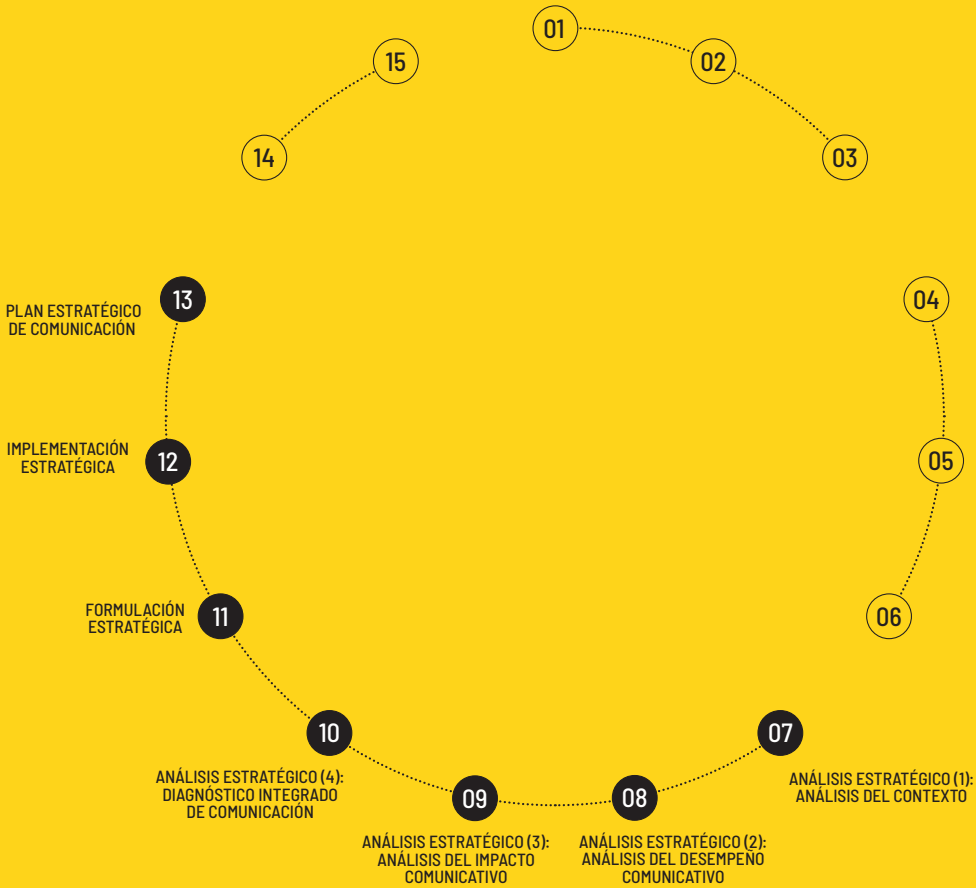
por parte de las estrategias de nivel superior. A su vez, implica la ejecución y tangibilización de las estrategias mediante las acciones, instrumentos y actividades concretas. Están focalizadas en el diseño de los mensajes específicos y la gestión coordinada de acciones, técnicas, herramientas o instrumentos de comunicación. Es responsabilidad del encargado de cada una de las campañas (Responsable de Eventos, Responsable de Redes Sociales, Responsable de Publicidad, etc.) el diseño de estas y la elaboración del ***plan de campaña*** para cada uno de los públicos, indicando los lineamientos y actuaciones claves de la actividad comunicativa en el corto plazo.

De esta forma, la gestión de comunicación por niveles permitirá planificar toda la actividad comunicativa, desde el nivel estratégico superior (por ***marcas)***, pasando por un nivel estratégico intermedio (por ***públicos***) hasta los niveles tácticos (por ***campañas***). La toma de decisiones sigue un sistema de cascada, variando el alcance en función de su nivel (Guerras y Navas, 2015; Hax y Majluf, 1997). Las que se tomen en el nivel estratégico superior condicionarán y orientarán las elecciones que se realizarán en el nivel estratégico intermedio, las cuales influirán en las cuestiones relativas a la gestión táctica y operativa de comunicación.

Estos tres niveles no deben ser considerados como procesos de gestión separados, sino que tienen que estar coordinados (Guerras y Navas, 2015; Hax y Majluf, 1997). Aunque cada fase y nivel de la gestión comunicativa dispongan de sus propios aspectos específicos, se realizarán de forma interrelacionada. Así, las diferentes etapas en cada uno de los niveles deberían contar con procesos de retroalimentación, que aseguren el flujo continuo de información ascendente y descendente, fomentando la interacción y generando sinergias entre todos los procesos y niveles de gestión. Esta retroalimentación impulsará el establecimiento de sistemas de reportes o informes de desempeño y de resultados (a nivel ascendente) como también procesos de orientación, seguimiento y control (a nivel descendente). Todo ello facilitará la coordinación y la alineación de las diferentes actuaciones que se realicen, para alcanzar un mayor grado de efectividad.

EL PROCESO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

"TODO LO ESTRATÉGICO ES IMPORTANTE, PERO NO TODO LO IMPORTANTE ES ESTRATÉGICO"

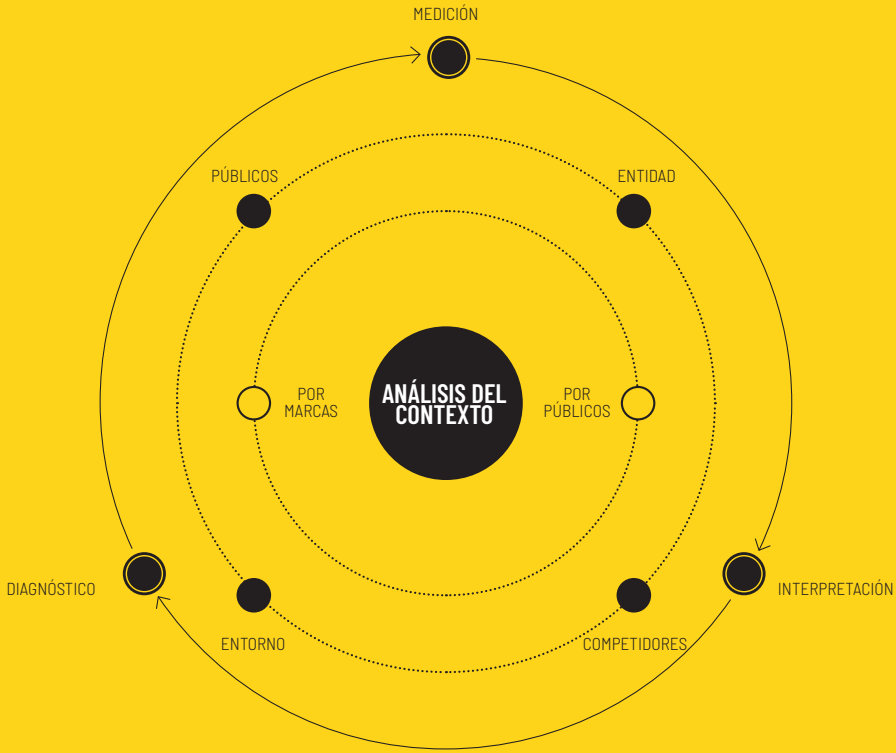

01
02
03
04
05
06
07
ANÁLISIS ESTRATÉGICO (1): ANÁLISIS DEL CONTEXTO
08
ANÁLISIS ESTRATÉGICO (2): ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO COMUNICATIVO
09
ANÁLISIS ESTRATÉGICO (3): ANÁLISIS DEL IMPACTO COMUNICATIVO
10
ANÁLISIS ESTRATÉGICO (4): DIAGNÓSTICO INTEGRADO DE COMUNICACIÓN
11
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA
12
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA
13
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
14
15

DircomMAP

07

Análisis Estratégico (1): Análisis del Contexto

DircomMAP


MEDICIÓN
PÚBLICOS
ENTIDAD
POR MARCAS
ANÁLISIS DEL CONTEXTO
POR PÚBLICOS
DIAGNÓSTICO
INTERPRETACIÓN
ENTORNO
COMPETIDORES

El entorno actual de alta turbulencia hace que la toma de decisiones se realice en un estado de creciente incertidumbre. Esto ocurre en la mayoría de los sectores de actividad, donde se da un alto grado de volatilidad, complejidad, ambigüedad y dinamismo (Tena, 1992; Grima y Tena, 1991; Garrido, 2020). El **Análisis del Contexto** busca investigar las diversas cuestiones que tendrán una incidencia importante en la situación actual o futura de una entidad (Urra, 2018), identificando los factores relevantes del entorno organizacional, competitivo, sectorial y general que pueden influir y condicionar de forma significativa los aspectos comunicativos claves en un mercado, negocio o sector. Así, este análisis se refiere a comprender los diversos tipos de contextos y cómo afectan a la gestión comunicativa.

En todo negocio o actividad hay unas dimensiones estratégicas sobre las cuales se establece la dinámica propia del sector (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Gimbert, 2010; Hax y Majluf, 1997). Aquellas relativas a la gestión de comunicación son los ***aspectos comunicativos claves***, es decir, el conjunto de elementos o dimensiones relevantes del desempeño y del impacto comunicativo (véase capítulo 3), los cuales pueden ser afectados de manera decisiva por los diversos factores del contexto.

El análisis facilitará la obtención de información para determinar el escenario estratégico en el que se desarrolla la comunicación de las marcas con sus públicos (véase capítulo 10). Además, está vinculado con la etapa de Públicos Estratégicos en la Formulación Estratégica, ya que permitirá estudiar las características y la importancia de los diferentes públicos de una marca (véase capítulo 11.2).

Tipos de análisis

Esta investigación incluye cuatro tipos de análisis para obtener información sobre el contexto en el que se desarrolla la gestión estratégica de comunicación:

- El **Análisis de la Entidad** conlleva estudiar las características filosóficas y culturales de la propia entidad, así como analizar los factores organizativos (estrategias, estructuras, sistemas, recursos, capacidades, etc.) que impulsan sus ventajas distintivas y que condicionan sus aspectos comunicativos claves.
- El **Análisis de los Competidores** busca identificar los competidores claves (y/o entidades de referencia) en un mercado, negocio o sector de actividad, e indagar sus características y factores organizativos (estrategias, estructuras, recursos, capacidades, etc.)

que fomentan sus ventajas distintivas y que influyen en sus aspectos comunicativos claves.

- El **Análisis de los Públicos** se refiere al reconocimiento de los públicos y a la investigación de sus aspectos esenciales (características, segmentos, importancia y redes de influencias), lo cual llevará a establecer su relevancia para la gestión de comunicación.
- **El Análisis del Entorno** pretende estudiar los factores del contexto general y sectorial de una entidad, que permitirán reconocer, describir y evaluar las principales tendencias e issues que pueden influir en los aspectos comunicativos claves del negocio o sector de actividad.

De esta manera, la entidad, los competidores y los públicos constituyen un *triángulo estratégico*, es decir, los tres elementos claves sobre los que se define la situación estratégica (Ohmae, 2004; Gimbert, 2010) y que representan los ejes básicos de referencia para la gestión de comunicación (Capriotti, 1999), mientras que el entorno establece el ambiente global en el que se desarrolla la actividad comunicativa.

Aspectos claves

A la hora de plantear el Análisis del Contexto será conveniente tener en cuenta varios aspectos relevantes, que contribuirán a reconocer y analizar los escenarios fundamentales y contextualizar las características y particularidades de los públicos estratégicos en la fase de Formulación Estratégica de comunicación (véase capítulo 11.2).

Procesos claves: este estudio se desarrollará mediante tres procesos básicos. La *Medición* representa la búsqueda, captura, selección y análisis de datos, optimizado y eficiente, para identificar la información del contexto. La *Interpretación* implica la reflexión y valoración de esa información en función de un conjunto de aspectos relevantes, que contribuirá a la toma de decisiones. Finalmente, el *Diagnóstico* conlleva realizar una síntesis evaluativa a partir de los diversos insumos obtenidos de los procesos previos, que permitan juzgar la situación actual en relación con la situación previa, para evaluar su posible evolución futura.

Enfoque del análisis: se deberá realizar desde una doble perspectiva. Por un lado, identificar y evaluar los factores contextuales que puedan afectar a los aspectos comunicativos claves de una marca, facilitando los ajustes en las estrategias y en las tácticas. Por otro lado, reconocer

y valorar los factores comunicativos que puedan afectar al funcionamiento general de la entidad, permitiendo apoyar la gestión del equipo directivo de la entidad, en aquellas cuestiones que puedan generar oportunidades o amenazas para el logro de los fines generales.

Metodologías para el análisis: se podrán combinar diversas técnicas y métodos de investigación, que facilitarán la obtención de datos de la situación actual y de prospección futura de la entidad, de los competidores, de los públicos y del entorno (Capriotti, 2009; Marca, 2017). Pueden realizarse estudios cualitativos exploratorios, para la obtención de información de fuentes primarias sobre las razones o aspectos profundos de las cuestiones investigadas. También se podrán utilizar investigaciones cuantitativas confirmatorias, para la obtención de datos descriptivos y estadísticamente representativos. Además, como apoyo o complemento, se puede realizar un análisis documental de fuentes secundarias, a partir de informes existentes sobre estudios realizados por institutos o entidades especializadas, ya sean de tipo académico como profesional, que aporten información adicional relevante. No siempre es necesario o posible la aplicación de todas las técnicas, por lo cual es importante conocer las diferentes opciones disponibles y valorar las ventajas y desventajas de cada una de ellas (Capriotti, 2009; Marca, 2017).

Indicadores del análisis: se deberá desarrollar un conjunto de indicadores claves del contexto (véase capítulo 12.5), por medio de los cuales se podrá realizar un monitoreo y control de la evolución de los diferentes aspectos (entidad, competidores, públicos y entorno) que permita hacer un seguimiento, prevención y actuación ante los cambios que se puedan producir y que afecten (de forma positiva o negativa) al logro de las metas y objetivos.

Fiabilidad: es conveniente remarcar que los estudios e investigaciones no siempre son totalmente acertados ni dicen exactamente lo que hay que hacer. Deben considerarse como una referencia importante a la hora de analizar y valorar el contexto porque permiten reducir la incertidumbre; pero no tienen que verse como la única referencia posible para la toma de decisiones, ya que la intuición (la inspiración, el instinto, etc.) también se puede tener en cuenta.

Predisposición a la investigación: la amplitud y profundidad del Análisis del Contexto vendrá condicionada por la inversión de recursos (económicos, humanos y tecnológicos) para obtener la información mínima y necesaria. Pero fundamentalmente, por la *actitud analítica* del Dircom (y/o del área de comunicación), puesto que la investigación y el

análisis están limitados por su voluntad o interés de contar con datos relevantes para la toma de decisiones informadas, y no solo sustentadas en intuiciones, opiniones o corazonadas.

Análisis por niveles de gestión

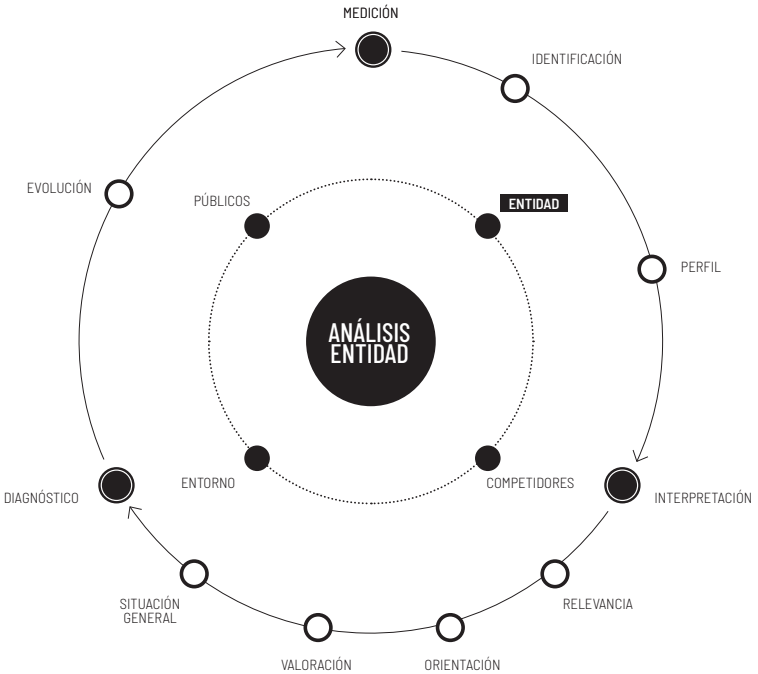
Los niveles estratégicos (por marcas y por públicos) deberán adaptar los diversos aspectos del Análisis del Contexto a la problemática de cada uno de ellos, ajustando la medición, interpretación y diagnóstico de los datos a sus necesidades específicas de información (véase capítulo 6).

- En el nivel por ***marcas*** habrá unos requerimientos de información vinculados a cuestiones claves de la gestión de la entidad, de los competidores y del entorno competitivo y general, para tener una perspectiva global y transversal del contexto. Su impulso y orientación corresponderá al nivel estratégico superior (por parte del Dircom) y condicionará el análisis que se realizará en cada uno de los públicos.
- En el nivel por ***públicos*** las necesidades de información serán diferentes, para comprender el contexto en el que se produce la relación concreta de las marcas con los diversos públicos. Se desarrolla en el nivel estratégico intermedio (por parte del responsable o equipo encargado de cada uno de los públicos) y estará subordinado a los planteamientos establecidos para las marcas.

Aunque cada nivel de gestión comunicativa tenga sus propios procesos y necesidades de información, el Análisis del Contexto deberá realizarse de forma coordinada entre los diferentes niveles, permitiendo el flujo continuo de información ascendente y descendente, que facilite la coordinación de las tareas de búsqueda, selección y análisis de la información y que genere sinergia (complementariedad y refuerzo de información) entre todos los niveles de gestión.

Las investigaciones que se realicen en cada uno de los niveles estratégicos de la gestión de comunicación (por marcas y por públicos) condicionarán y orientarán la búsqueda de información sobre los aspectos relevantes del contexto en la gestión táctica y operativa de las diferentes campañas (véase capítulo 15).

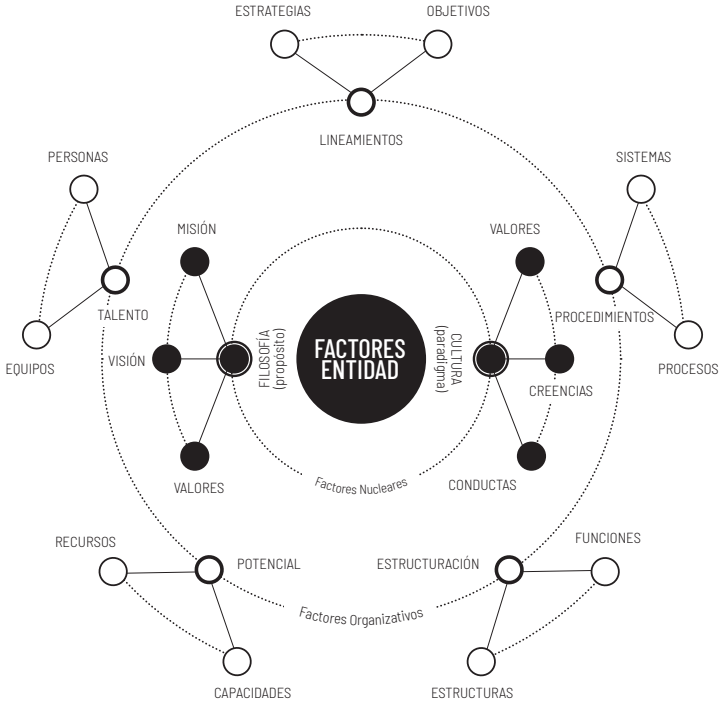
07.01 Análisis de la Entidad



Este análisis busca investigar los factores destacados de la gestión general de una entidad, que permitan identificar las características relevantes de su identidad organizacional y que puedan influir en los aspectos comunicativos claves de la gestión de la comunicación.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* de las características relevantes de la identidad organizacional y de sus aspectos comunicativos claves, la *Interpretación* de dichos elementos y el *Diagnóstico* de la situación. Todo ello facilitará el desarrollo de un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que impulsarán la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.

DIRCOMMAP 7.A
FACTORES
DE LA
ENTIDAD



1. Factores y aspectos claves

Un paso esencial en la gestión estratégica de comunicación es la realización de un análisis de la entidad, puesto que el marco organizacional es el contexto más directo donde se establecerá la estrategia de comunicación. Toda entidad tiene unos principios y características que la hacen diferente a las demás. Todos estos aspectos propios son elementos que constituyen su identidad, y pueden ser considerados como factores relevantes para alcanzar y mantener ventajas distintivas sostenibles en un determinado negocio o sector de actividad.

La *Identidad Organizacional* fue definida como el conjunto de principios, valores, creencias y aspiraciones, relevantes y compartidas, así como sus enfoques y prácticas de gestión, que definen la especifici-

dad de una entidad (véase capítulo 2.1). En este sentido, el análisis interno de todos los aspectos destacados que determinan la identidad organizacional contribuirá decisivamente a la identificación de sus capacidades para generar e impulsar ventajas sostenibles.

Se pueden tomar como referencia los planteamientos vinculados con el análisis de recursos y capacidades (véase Barney, 1991 y 2001; Grant, 1991; Hamel y Prahalad, 1994). En el ámbito del Management, los recursos y capacidades son considerados como factores claves de una entidad para alcanzar y mantener ventajas distintivas sostenibles que generen resultados en el medio y largo plazo (Barney, 1991 y 2001; Grant, 1991; Hamel y Prahalad, 1994; Prahalad y Hamel, 1990; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; David, 2013; Kluyver, 2001; Wheelen y Hunger, 2006; Harrison y St John, 2002; Garrido Buj, 2003; Urra, 2018). Además, esto se podrá complementar con un análisis de los factores claves para la gestión estratégica, que ha sido planteado en diferentes modelos de consultoras e instituciones de prestigio (McKinsey, KPMG, EFQM, etc.). Y, entre estos últimos, una referencia importante es el modelo desarrollado por la consultora McKinsey (Waterman et al., 1980; Peters y Waterman, 1982).

En función de ello, se podrían establecer siete factores claves del análisis general de una entidad, organizados en dos niveles: los nucleares (la filosofía y la cultura) y los organizativos (los lineamientos, los procedimientos, la estructuración, el talento y el potencial).

Los **factores nucleares** sintetizan la esencia de la identidad organizacional (Cornelissen, 2004). Son los principios, valores y creencias rectoras fundamentales que marcan la línea directriz de una entidad, de su equipo directivo y del conjunto de las personas que la componen, dan sentido de identificación y pertenencia, a la vez que influyen en todo su quehacer cotidiano. Por ello, afectan transversalmente a toda la entidad, y pueden suponer un freno o un impulso para la gestión estratégica de comunicación.

Estos factores son la Cultura y la Filosofía de la entidad. Representan las dos caras de una moneda: la Cultura es el componente que liga su presente con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy, ya que se va formando a través de la interacción de todos sus miembros. Por su parte, la Filosofía es el elemento que vincula su presente con su futuro, puesto que toma como referencia la situación actual para proyectarse y alcanzar la permanencia en el tiempo.

La ***Filosofía*** de la entidad es la concepción global impulsada desde la alta dirección para alcanzar sus metas (véase Capriotti, 1999 y 2009; Albrecht, 1996; Abrahams, 1999; Stallworth, 2008; Kotter, 1989; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Cornelissen, 2004; Matilla, 2009; Peters y Waterman, 1982). Representa los principios básicos que se deben poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales (Capriotti, 1999 y 2009). Es una guía estratégica con un enfoque motivacional y aspiracional que expresa su capacidad distintiva (Kotter, 1989). Aunque hay múltiples formas de analizarla (y gestionarla), la mayor parte de los autores indican que estaría estructurada a partir de la visión, la misión y los valores centrales (véase Capriotti, 1999 y 2009; Albrecht, 1996; Kotter, 1989; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Cornelissen, 2004; Matilla, 2009).

- La *Visión* es la meta fundamental de la entidad, su perspectiva de futuro. Con ella se señala "hacia dónde vamos". Es un estímulo y una dirección, ya que moviliza los esfuerzos de sus miembros.
- La *Misión* es la definición de la actividad o negocio que desarrolla la entidad. Indica el "qué hacemos". La misión debe ser definida en términos de las necesidades que satisface, los beneficios que ofrece o las soluciones que brinda a sus diferentes públicos.
- Los *Valores Centrales* son los principios básicos que guían el comportamiento de la entidad. Representan la forma en que desarrolla sus actividades. Manifiestan "en qué creemos". Son los principios que orientan la implementación de la misión para alcanzar la visión.

Estos tres aspectos se pueden condensar y sintetizar en la idea de *Propósito*, que expresa la perspectiva global de los beneficios o soluciones que la entidad aporta a la sociedad, de forma distintiva y auténtica, a través de su actividad o negocio. Es el "por qué lo hacemos". Es una toma de posición de la entidad en términos de negocio y de contribución social, que redimensiona su función y la vincula con el mercado y con la sociedad en general (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Boston Consulting Group, 2017; Rey et al., 2019).

La ***Cultura*** de la entidad es un conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen sus miembros, y que se reflejan en sus comportamientos (véase Capriotti, 1999 y 2009; Schein, 1985; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Kotter, 1989; Kotter y Heskett, 1995; Peters y Waterman, 1982; Wheelen y Hunger, 2006; Cornelissen, 2004; Matilla, 2009). Son principios compartidos por todos o la gran mayoría de los miembros de una entidad, resultado

de una simbiosis entre las pautas marcadas internamente, su evolución histórica, las creencias individuales y los valores del grupo (Capriotti, 1999 y 2009). Si bien hay diversos enfoques, los componentes esenciales de la Cultura reconocidos mayoritariamente (con diferentes nomenclaturas y denominaciones) serían las creencias, los valores y las pautas de conducta (véase Capriotti, 1999 y 2009; Schein, 1985; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Kotter, 1989; Kotter y Heskett, 1995).

- Las *Creencias* son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los empleados sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la entidad. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.
- Los *Valores* son los principios compartidos por los miembros de la entidad en su relación cotidiana. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.
- Las *Pautas de Conducta* son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de empleados. Son aspectos visibles de la cultura, que expresan las creencias y los valores de la entidad.

En función de ello, se puede establecer el *Paradigma* de la entidad, que es el conjunto de supuestos (implícitos y generalmente aceptados) que representan su esencia cultural (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010). Son los principios o pautas esenciales y básicas que definen el perfil cultural de la entidad.

Los **factores organizativos** son las cuestiones claves de la gestión general de una entidad sobre las que se desarrollan sus ventajas distintivas (véase Barney, 1991 y 2001; Grant, 1991; Hamel y Prahalad, 1994; Prahalad y Hamel, 1990; Waterman et al., 1980; Peters y Waterman, 1982; Wheelen y Hunger, 2006; Kluyver, 2001; Gimbert, 2010; David, 2013; Harrison y St John, 2002; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010). Su análisis permite identificar el valor de cada uno de los aspectos principales en el negocio o actividad. Se puede plantear el estudio de cinco factores organizativos claves:

- Los ***Lineamientos***: se refieren al análisis de los *objetivos* estratégicos definidos por la entidad, su orientación y enfoque, así como la evaluación de las *estrategias* a nivel global, de unidades de negocio o de las diversas áreas funcionales establecidas para alcanzar dichos objetivos en el medio y largo plazo.

- Los ***Procedimientos***: implican el estudio de los *sistemas* y de los *procesos* para implementar la estrategia y para que la entidad funcione, tanto los procedimientos y reglas formales como los procesos y normas informales.
- La ***Estructuración***: hace referencia a la investigación de las *estructuras* en que la entidad está organizada, el sistema de relaciones dentro las unidades organizativas y entre las diferentes unidades, así como las *funciones* y responsabilidades de cada una de ellas en la estructura.
- El ***Talento***: es el estudio de las *personas* y de los *equipos* en la entidad, tanto de la disponibilidad de los perfiles personales y profesionales adecuados (ya sean directivos, mandos intermedios o empleados de base) como de los conocimientos necesarios y las características requeridas para las personas que trabajan en la entidad.
- El ***Potencial:*** referente al análisis del acceso y disponibilidad de los diversos *recursos*, ya sean tangibles (materiales, financieros, etc.), como intangibles (innovación, patentes, etc.). También a la evaluación de las *capacidades*, o sea, las habilidades, conocimientos y destrezas fruto de la cooperación y coordinación interna, mediante los cuales los recursos son combinados y desplegados de manera efectiva.

2. Medición

El primer paso es el reconocimiento y descripción de los factores de la gestión general que permitirán la comprensión de las características relevantes de la identidad organizacional, que influyen en los aspectos comunicativos claves. Con ello, se hará la definición del perfil de la entidad.

Este análisis requerirá la búsqueda y evaluación de todos los datos relativos a los principios y valores de la entidad, así como de sus actividades, estrategias y prácticas operativas, que aporten información relevante sobre su gestión general. Se deberá realizar una búsqueda amplia, mediante el análisis documental de las declaraciones de propósito, filosofía, principios y valores, estrategias y directrices, etc. Además, también se podrán hacer estudios específicos (cualitativos y cuantitativos) sobre cuestiones como clima y cultura interna, prácticas de gestión, etc. De este modo, se dispondrá de un conocimiento transversal de la entidad, que facilitará una gestión estratégica de comunicación que sea coherente y esté alineada con sus características y necesidades (Matilla, 2008).

Identificación: se tendrán que reconocer los elementos específicos de los principios, valores, creencias y aspiraciones asumidas y compartidos en la entidad (de los factores nucleares), así como las particularidades de los enfoques y prácticas de gestión (de los factores organizativos).

- ***Factores nucleares***: se deberán extraer y analizar los factores destacados de la Filosofía y de la Cultura que determinan las características relevantes de la identidad organizacional, y que sustentan y potencian sus aspectos comunicativos claves. Se evaluarán los elementos claves del propósito, la misión, la visión y los valores de la entidad (su Filosofía) y se investigarán los aspectos relativos a sus creencias, valores y pautas de conductas compartidas (su Cultura), que sean importantes para impulsar su gestión.
- ***Factores organizativos***: se identificarán los factores destacados que condicionan las características relevantes de la identidad organizacional, que pueden afectar a los aspectos comunicativos claves. Se podrán estudiar las estrategias y objetivos de negocio de la entidad para desarrollar su actividad y alcanzar sus fines globales (los Lineamientos). También analizar sus estructuras y funciones organizativas para llevar a cabo su actividad (la Estructuración). Además, evaluar los sistemas y procesos de funcionamiento que pueda implementar para alcanzar sus objetivos (los Procedimientos). Estudiar el equipo directivo y de colaboradores, que son elementos básicos que contribuyen a la formulación e implementación de su estrategia (el Talento). Finalmente, analizar los recursos tangibles e intangibles disponibles o accesibles, así como reconocer sus capacidades distintivas, que les permitan fortalecer e impulsar su posición (el Potencial).

Perfil: una vez identificados los factores y aspectos claves, se podrá establecer el Perfil Actual de la entidad, caracterizándolos en función de las siguientes cuestiones (entre otras posibles).

- ***Tipología***: se establecerá si son factores y aspectos *básicos* (aquellos mínimos y necesarios que deberá tener toda entidad para sobrevivir y mantenerse en un negocio. Son necesarios para todas las entidades en un determinado sector de actividad) o *diferenciales* (aquellos que aportan valor adicional o distintivo, y que representan elementos de elección o valoración claves más allá de los mínimos necesarios) (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Gimbert, 2010).

- ***Diferenciación***: se tomará en cuenta el grado de similitud o diferencia de los factores y aspectos en relación con los demás competidores en el negocio o sector de actividad (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Gimbert, 2010), distinguiendo entre aquellos *similares* (paridad), *distintivos* (diferenciación ventajosa) o *exclusivos* (diferenciación exclusiva), mediante una escala con diversas opciones, desde "muy similar" hasta "muy diferencial".
- ***Impacto***: se considerará la influencia o efecto que puedan tener cada uno de los factores y aspectos, tomando en cuenta su grado de impacto para la entidad (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Gimbert, 2010), desde "muy alto" hasta "muy bajo".

Ello permitirá identificar el conjunto o red de factores destacados que determinan las características relevantes de su identidad organizacional. Además, contribuirá a obtener datos para determinar sus indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de toda la información previa, este perfil se puede representar de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o gráficos que incorporen los aspectos analizados, y que faciliten una visualización global y rápida de los resultados claves.

3. Interpretación

Una vez identificadas las características relevantes de la identidad organizacional y sus aspectos comunicativos claves, se deberá realizar su análisis e interpretación. Para ello, se tendrán que establecer los criterios que servirán de referencia para la gestión de comunicación.

Relevancia: se refiere al grado de importancia que tienen cada uno de los factores y aspectos. A partir de la combinación de los resultados de Tipología, Diferenciación e Impacto, se podrá definir un valor de importancia para cada uno de ellos. Esto permitirá establecer su ***Nivel de Relevancia*** (véase capítulo 12.5), en función de una escala de interpretación, desde "nada relevante" hasta "muy relevante". Según los resultados, se podrían llegar a reconocer tres grandes categorías: factores *principales* (aquellos que tienen una alta valoración y que influirán de forma determinante en la gestión de comunicación), factores *secundarios* (los que tienen una valoración media y que afectarán en algunos aspectos importantes de la gestión de comunicación) y factores *terciarios* (aquellos con una baja valoración y que, por tanto, pueden impactar de forma tangencial o poco importante a la gestión de comunicación). Dentro de cada uno de estos niveles se podrían establecer

también diversos grados, que permitan definir un nivel de relevancia más detallado.

- **Orientación**: hace referencia a la valoración (positiva o negativa) que puedan tener cada uno de los factores y aspectos, estableciendo un valor de favorabilidad según el tipo de afectación para la gestión de comunicación. Esto facilitará la definición de su ***Nivel de Orientación*** (véase capítulo 12.5), que impulsará la reflexión sobre los resultados en función de una escala de interpretación, desde "muy negativo" hasta "muy positivo".

- **Valoración**: se obtiene de la combinación de los dos indicadores anteriores (la Relevancia y la Orientación), generando un valor para cada factor. Esto permitirá desarrollar su ***Índice de Valoración*** (véase capítulo 12.5), que facilitará la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde aquellos aspectos con una "valoración crítica" (muy relevantes y muy negativos) hasta aquellos con una "valoración clave" (muy relevantes y muy positivos).

- **Situación General**: a partir de la combinación de los resultados individuales de Valoración de cada uno de los factores y aspectos, se podrá obtener un valor global de situación de los factores generales (nucleares y organizativos) de una entidad. Esto determinará su ***Índice General*** (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde las cuestiones con una "situación crítica" (con un impacto malo o negativo muy significativo) hasta aquellas con una "situación clave" (con un impacto bueno o positivo muy significativo).

Los resultados de los diferentes factores y aspectos y su interpretación podrán variar o evolucionar en función de los cambios en la entidad, en el sector, en el contexto o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

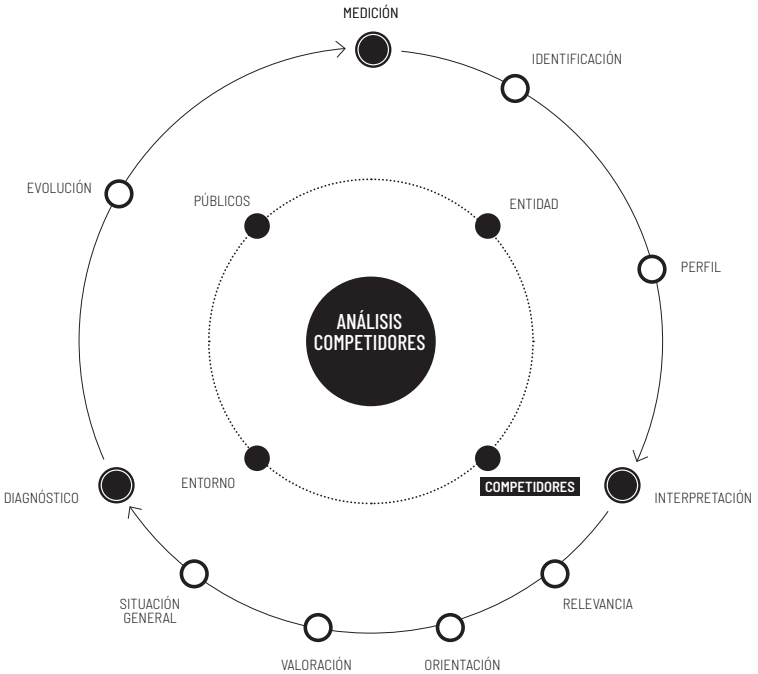
Finalmente, se diagnosticará la situación general de la entidad, en función de las diferentes características relevantes de su identidad organizacional y de sus aspectos comunicativos claves. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa sobre sus aspectos destacados, a partir de las diferentes informaciones y valoraciones recogidas previamente. Este diagnóstico permitirá evaluar la magnitud de la evolución de los cambios.

Evolución: se refiere a establecer el grado de estabilidad, alteración o modificación de los factores y aspectos claves de la entidad, comparando la situación previa con la situación actual. Para ello, se obtendrá su ***Grado de Evolución*** (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo entre los resultados (anteriores y actuales) de los indicadores (Relevancia, Orientación, Valoración y General). Esta comparación se hará mediante una escala de evaluación, desde una "evolución negativa fuerte" (con cambios desfavorables significativos entre los resultados previos y actuales) hasta una "evolución positiva fuerte" (con cambios favorables significativos entre los resultados previos y actuales).

Todo esto ayudará a definir la favorabilidad que puedan tener cada uno de los factores para la gestión de comunicación. Se podrán identificar los aspectos *favorables*, aquellos que son positivos o fuertes para la entidad, que le permitirían obtener ventajas importantes y que deberán ser aprovechados en la gestión de comunicación. También se reconocerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles, que generarían riesgos o posibles problemas, y que tendrán que ser trabajados para defender o mejorar la posición de la entidad en la gestión de comunicación.

Este diagnóstico impulsará la comprensión general de aquellas características fundamentales de la propia entidad, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con la que se actuará sobre cada uno de ellos. Sin embargo, su situación puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por ello, se deberá realizar un seguimiento continuo.

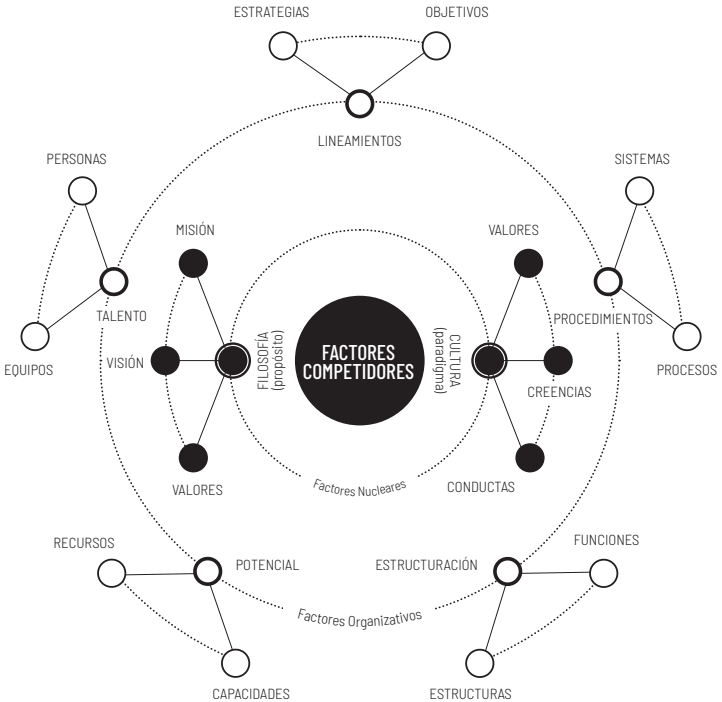
07.02 Análisis de los Competidores



Este análisis hace referencia a la identificación de los competidores estratégicos de la entidad en un mercado, negocio o sector de actividad y la investigación de los factores que contribuyen a definir las características relevantes de su identidad organizacional.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* de las características relevantes de la identidad organizacional de los competidores estratégicos y sus aspectos comunicativos claves, la *Interpretación* de dichos elementos y el *Diagnóstico* de la situación de los competidores. Todo ello facilitará el desarrollo de un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que impulsarán la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.

DIRCOMMAP 7.B
FACTORES
DE LOS
COMPETIDORES



1. Factores y aspectos claves

Todo Análisis del Contexto debería realizarse estudiando también a varias organizaciones competidoras (y no solamente a la propia entidad), para poder comparar la información sobre los diferentes aspectos de la gestión general (Porter, 1982 y 1985; Kluiver, 2001; Harrison y St John, 2002; Gimbert, 2010; Johnson et al., 2010; Goodstein et al., 1993).

Este análisis implica una perspectiva *micro* (evaluando cómo actúan en el negocio los competidores, de forma individual), en contraposición con el análisis *macro* a nivel sectorial (que requiere un enfoque general sobre el funcionamiento del sector o negocio) (Gimbert, 2010), que permitirá evaluar la capacidad de cada uno de los competidores para copiar los aspectos comunicativos distintivos de la propia entidad, así como también para generar sus propios aspectos comunicativos distintivos que puedan resultar difíciles de igualar.

Los **competidores** pueden definirse como todas aquellas entidades que concurren en su mismo mercado, negocio o sector de actividad, ofreciendo productos y servicios similares, alternativos o sustitutivos a los de la propia entidad (Porter, 1982 y 1985). Es importante destacar que no debe tomarse el análisis de los competidores como un análisis del oponente o del enemigo. Algunas corrientes del Management moderno han tomado como eje de la estrategia a los competidores, por lo que la esencia de la estrategia estaría en la interdependencia con ellos (Porter, 1996; Grant, 1995). Sin embargo, diversos autores (Garrido, 2020; Mintzberg, 1994) señalan que la estrategia debe estar centrada en los públicos, en la mejora de la propia entidad y en cómo evolucionar hacia el futuro. Es decir, puede definirse una estrategia sin tener competidores, porque ella implica una línea directriz hacia el futuro, más allá de que haya o no competidores (Garrido, 2020).

El análisis de la competencia debería ser, esencialmente, para tener elementos comparativos de referencia en la toma de decisiones. Incluso puede haber entidades que, por las características de su sector o por las particularidades de su actividad, no tengan competidores en sentido estricto. En dicho caso, el análisis podrá realizarse igualmente sobre otras entidades de referencia, es decir, aquellas que no son competidoras como tal, pero que pueden tomarse como punto de comparación por sus buenas (o malas) prácticas, y con las que la entidad quiere o puede compararse en términos de gestión general o de comunicación. Con el fin de simplificar la presentación de las ideas, se utilizará la expresión *competidores* para hacer referencia a ambos tipos de entidades (competidores en sentido estricto y entidades de referencia).

Entre los competidores, se puede hacer una primera diferenciación entre las entidades que ofrecen productos o servicios similares (competencia desde la perspectiva del producto), o bien las entidades que satisfacen una misma necesidad u ofrecen soluciones semejantes en un mercado, categoría o sector con productos parecidos, alternativos o sustitutivos (competencia desde la perspectiva del cliente) (Levitt, 1995). Esto permite reconocer un abanico amplio de posibles competidores (tanto actuales como potenciales), ya sean que hagan productos o servicios similares como también aquellos que cubran las mismas necesidades con productos o servicios sustitutivos, en la actualidad como en el futuro.

Dentro del conjunto de competidores en un mercado, se pueden determinar los **grupos estratégicos** existentes en dicho negocio. Un grupo estratégico es un conjunto de competidores en un mismo segmento,

sector o actividad, que están utilizando estrategias similares (Johnson et al., 2010; Porter, 1982 y 1985; Bowman, 1992). Se reconocen en función de la similitud o diferencia de las estrategias desarrolladas por cada competidor (Hax y Majluf, 1997; Martínez y Milla, 2005; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Porter, 1982 y 1985; Gimbert, 2010; Hax y Majluf, 1997; Kluiver, 2001; Harrison y St John, 2002; David, 2013; Urra, 2018; Bowman, 1992).

Así, los **competidores estratégicos** son aquellas entidades claves que por sus características serán de referencia para el análisis (y para la gestión global de comunicación). De igual manera que en el Análisis de la Entidad, se podrían establecer siete factores claves del análisis general de los competidores, organizados en dos niveles: los *factores nucleares* (la filosofía y la cultura) y los *factores organizativos* (los lineamientos, los procedimientos, la estructuración, el talento y el potencial) (véase capítulo 7.1).

2. Medición

Este primer paso del análisis busca el reconocimiento de los competidores estratégicos de la entidad, para describir y comprender los factores y las características destacadas de su identidad organizacional. Con ello, se hará la definición del perfil de los competidores.

Se deberá recopilar y estudiar toda la información disponible sobre los competidores, desde los datos relativos a sus principios fundamentales (sus pautas filosóficas y culturales) y sus estrategias (observables en la gestión cotidiana de las alianzas, marketing, RRHH, ventas, etc.), pasando por informes sectoriales de entidades de análisis, hasta la evaluación de sus actividades o campañas de comunicación. Todo ello permitirá inferir los factores relevantes de los competidores.

Identificación: un primer aspecto esencial es la identificación de los competidores (tanto actuales como potenciales), ya sean de productos o servicios similares o sustitutivos, y también de las entidades de referencia en un mercado, negocio o sector. Todo ello determinará el **mapa de competidores** de una entidad.

A partir del reconocimiento de los competidores existentes, se establecerán los grupos estratégicos en dicho negocio o mercado. Esto facilitará identificar los **competidores estratégicos** en el sector. Se podrán analizar los competidores que están en el mismo grupo estratégico (con estrategias similares), los grupos estratégicos afines (con estrategias parecidas) y otros grupos estratégicos (con estrategias diferentes).

Luego se tendrá que buscar información para conocer y valorar sus principios y valores fundamentales (los factores nucleares), así como sus elementos claves de gestión (los factores organizativos), que ayuden a determinar las características relevantes de su identidad organizacional y sus aspectos comunicativos claves. Para ello se podrá utilizar el análisis de los factores nucleares y organizativos descritos en el Análisis de la Entidad (véase capítulo 7.1) y aplicarlo a cada competidor, lo cual facilitará posteriormente su comparación con la propia entidad.

- ***Factores nucleares***: se deberán extraer y analizar los factores destacados de la Filosofía y de la Cultura que determinan las características relevantes de la identidad organizacional y que sustentan y potencian los aspectos comunicativos claves de los competidores. Se evaluarán los elementos importantes del propósito, misión, visión y valores de las entidades competidoras (su Filosofía), y se investigarán los aspectos relativos a sus creencias, valores y pautas de conductas compartidas (su Cultura).
- ***Factores organizativos***: se identificarán los factores destacados que condicionan las características relevantes de la identidad organizacional, que pueden afectar a los aspectos comunicativos claves de los competidores. Se estudiarán las estrategias y objetivos de negocio que tienen dichas entidades para desarrollar su actividad y alcanzar sus fines globales (los Lineamientos). También se analizarán las estructuras y funciones organizativas que tengan los competidores estratégicos para llevar a cabo su negocio (la Estructuración). Además, se evaluarán los sistemas y procesos de funcionamiento que puedan implementar para desarrollar su negocio y alcanzar sus objetivos (los Procedimientos). Se reflexionará sobre el equipo directivo y de colaboradores en dichas entidades (el Talento). Finalmente, se considerarán los recursos tangibles e intangibles que puedan disponer o ser accesibles por parte de los competidores, así como reconocer sus capacidades distintivas, que les permitan fortalecer e impulsar su posición (el Potencial).

Perfil: una vez identificados los factores y aspectos claves, se establecerá el Perfil Actual de los competidores estratégicos, caracterizándolos en función de diversas cuestiones. Los principales criterios para tener en cuenta (entre otros posibles) son aquellos ya establecidos en el Análisis de la Entidad (véase capítulo 7.1), lo cual facilitará la posterior comparación con los de la propia organización.

- ***Tipología***: se determinará la categoría (*básicos* o *diferenciales*) de los factores y aspectos que tienen las entidades competidoras (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Gimbert, 2010).
- ***Diferenciación***: se establecerá el grado de similitud o diferenciación de los diversos factores y aspectos (*similares, distintivos* o *exclusivos*) de cada uno de los competidores estratégicos del sector o negocio (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Gimbert, 2010), mediante una escala con diversas opciones, desde "muy similar" hasta "muy diferencial".
- ***Impacto***: se considerará el nivel de efecto o influencia (desde "muy alto" hasta "muy bajo") que dichos factores y aspectos podrán tener en las entidades competidoras (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Gimbert, 2010).

Ello permitirá identificar el conjunto o red de factores destacados que condicionan las características relevantes de la Identidad Organizacional de los competidores. Además, contribuirá a obtener datos para determinar sus indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de toda la información previa, estos perfiles se pueden representar de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o gráficos que incorporen los aspectos analizados, y que faciliten una visualización global y rápida de los resultados claves.

3. Interpretación

Luego de identificar las características relevantes de la identidad organizacional y los aspectos comunicativos claves de los competidores estratégicos, se deberá realizar su análisis e interpretación. Para ello, se tendrán que establecer los criterios claves que servirán de referencia para la gestión de comunicación.

Relevancia: se refiere al grado de importancia que tienen cada uno de los factores y aspectos de los diferentes competidores estratégicos. A partir de la combinación de los resultados de Tipología, Diferenciación e Impacto, se podrá definir un valor de importancia para cada uno de ellos. Esto permitirá establecer su ***Nivel de Relevancia*** (véase capítulo 12.5), en función de una escala de interpretación, desde "nada relevante" hasta "muy relevante". Según los resultados, se podrían llegar a reconocer tres grandes categorías: factores *principales* (aquellos que tienen una alta valoración y que influirán de forma determinante en la gestión de comunicación), factores *secundarios* (los que tienen una valoración media y que afectarán en algunos aspectos importantes

de la gestión de comunicación) y factores *terciarios* (aquellos con una baja valoración y que, por tanto, pueden impactar de forma tangencial o poco importante a la gestión de comunicación). Dentro de cada uno de estos niveles se podrían establecer también diversos grados, que permitan definir un nivel de relevancia más detallada.

- **Orientación**: hace referencia a la valoración (positiva o negativa) que puedan tener cada uno de los factores y aspectos de los competidores estratégicos, estableciendo un valor de favorabilidad para ellos según el tipo de afectación para la gestión de comunicación. Esto facilitará la definición de su ***Nivel de Orientación*** (véase capítulo 12.5), que impulsará la reflexión sobre los resultados en función de una escala de interpretación, desde "muy negativo" hasta "muy positivo".

- **Valoración**: se obtiene de la combinación de los dos indicadores anteriores (la Relevancia y la Orientación), generando un valor para cada factor de los competidores. Esto permitirá desarrollar su ***Índice de Valoración*** (véase capítulo 12.5), que facilitará la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde aquellos aspectos con una "valoración crítica" (muy relevantes y muy negativos) hasta aquellos con una "valoración clave" (muy relevantes y muy positivos).

- **Situación General**: a partir de la combinación de los resultados individuales de Valoración de cada uno de los factores y aspectos, se podrá obtener un valor global de situación de los factores generales (Nucleares y Organizativos) de cada competidor. Esto determinará su ***Índice General*** (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde las cuestiones con una "situación crítica" (con un impacto malo o negativo muy significativo) hasta aquellas con una "situación clave" (con un impacto bueno o positivo muy significativo).

Los resultados de los diferentes factores y aspectos y su interpretación podrán variar o evolucionar en función de los cambios en las entidades, en el sector, en el contexto o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

Finalmente, se diagnosticará la situación general de los competidores estratégicos en función de las diferentes características relevantes de su identidad organizacional y de sus aspectos comunicativos claves. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis eva-

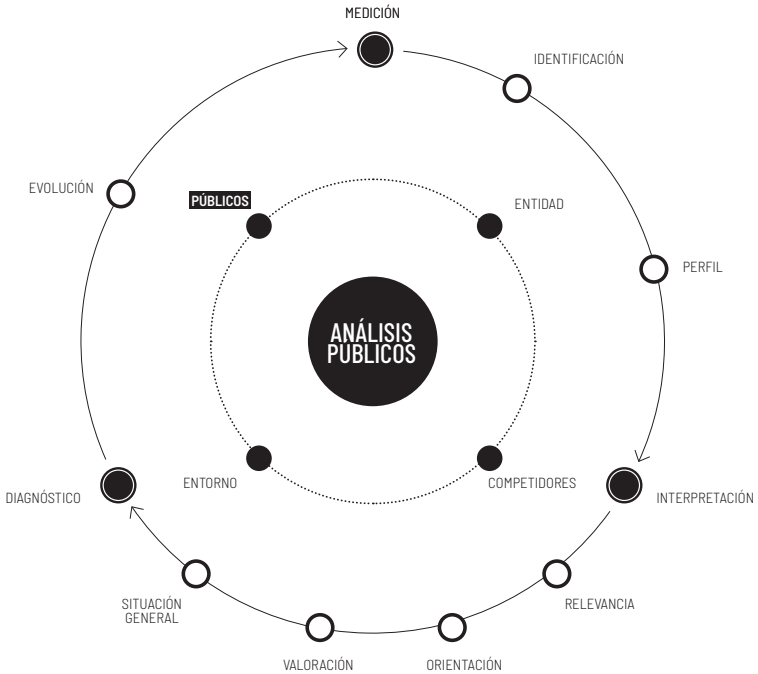
luativa sobre los aspectos destacados de los competidores. Este diagnóstico permitirá evaluar la magnitud de la evolución de los cambios.

Evolución: se refiere a establecer el grado de estabilidad, alteración o modificación de los factores y aspectos claves de los competidores estratégicos, comparando la situación previa con la situación actual. Para ello, se obtendrá su ***Grado de Evolución*** (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo entre los resultados (anteriores y actuales) de los indicadores (Relevancia, Orientación, Valoración y General). Esta comparación se hará mediante una escala de evaluación, desde una "evolución negativa fuerte" (con cambios desfavorables significativos entre los resultados previos y actuales) hasta una "evolución positiva fuerte" (con cambios favorables significativos entre los resultados previos y actuales).

Todo esto ayudará a definir la favorabilidad que puedan tener cada uno de los factores de los competidores para la gestión de comunicación. Se podrán identificar sus aspectos *favorables*, aquellos que son positivos o fuertes, que les permitirían obtener ventajas. También se reconocerán sus aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles, que generarían riesgos o problemas.

Este diagnóstico impulsará la comprensión global de aquellas características fundamentales de los competidores estratégicos. Sin embargo, su interpretación puede evolucionar a partir de los cambios que se vayan produciendo. Por ello, se deberá realizar un seguimiento continuo.

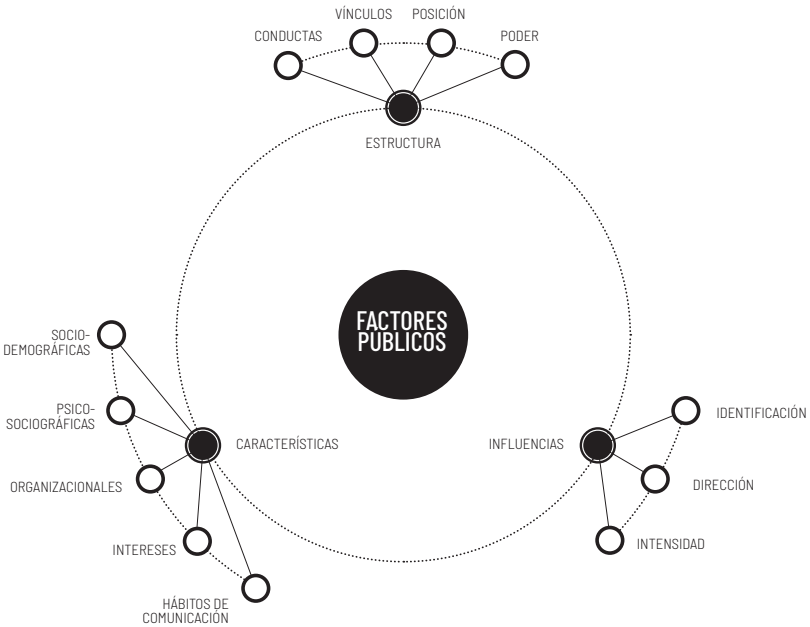
07.03 Análisis de los Públicos



Este análisis busca identificar los públicos de una entidad, estudiando sus aspectos claves para caracterizarlos y categorizarlos. Ello orientará y focalizará la selección de los públicos estratégicos en la fase de la Formulación Estratégica (véase capítulo 11.2). Además, brindará información que contribuirá a la investigación del desempeño y del impacto comunicativo de la gestión de comunicación.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* de los Públicos y de sus particularidades, la *Interpretación* de dichos aspectos y el *Diagnóstico* de la situación de los públicos. Todo ello facilitará el desarrollo de un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.

DIRCOMMAP 7.C
FACTORES
DE LOS
PÚBLICOS



1. Factores y aspectos claves

Los públicos son uno de los pilares básicos de la gestión de comunicación, y por ello deberá realizarse un estudio detallado de los mismos. Tanto los académicos como los profesionales ponen de manifiesto la importancia vital que tiene para las entidades conocer adecuadamente sus públicos (para una revisión del concepto y análisis de los públicos, véase Oliveira, 2017; Míguez, 2010; Capriotti, 1999 y 2009). En el ámbito del Management, el reconocimiento, clasificación y la valoración del impacto de los públicos claves es uno de los aspectos esenciales de la gestión estratégica de una entidad (Freeman, 1984; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Menguzzato y Renau, 1995; Guerras y Navas, 2015).

Hay diversas perspectivas sobre los públicos, desde concebirlos como una simple audiencia pasiva, pasando por verlos como la opinión pública en general, hasta considerarlos como grupos activos (Oliveira, 2017). La concepción mayoritaria en el campo de la Comunicación ha evolucionado durante las últimas décadas, hasta considerarlos como grupos o colectivos con intereses y objetivos propios, que pueden tener influencia decisiva sobre el devenir de la entidad (Oliveira, Capriotti y Zeler, 2018).

El eje fundamental que define a un público es el interés común que tienen sus miembros con respecto a una entidad, porque dichos intereses condicionan sus objetivos, motivaciones y comportamientos (Donaldson y Preston, 1995). Cada uno de los públicos tendrá unos intereses y objetivos particulares, y en función de ellos establecerá una determinada interacción con la entidad. En esta línea, el concepto de públicos es muy similar al de *stakeholders*, proveniente del Management (véase Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Freeman y McVea, 2001; Post et al., 2002; Mitchell et al., 1997).

Así, podemos definir al **público** (o ***stakeholder***) como un conjunto de sujetos (personas o entidades) que tienen unos intereses y objetivos específicos propios con respecto a una entidad, y que pueden afectar o ser afectados por ella. En ese sentido, no se tomarán a los públicos como grupos pasivos con unas determinadas características sociodemográficas, sino que serán considerados como grupos activos que generan una interacción o relación específica con una organización (Oliveira, 2017).

Cada entidad tendrá un determinado conjunto o ***estructura de públicos*** que afectan y son afectados por ella. No será un esquema estático (aunque sí estable), ya que algunos de ellos podrían evolucionar y modificar sus intereses (según cómo cambie su relación con la entidad) y también podrían desaparecer algunos públicos actuales o surgir nuevos (en función de cómo evolucione la propia entidad, el sector o el entorno). De acuerdo con diversos autores (Oliveira, 2017; Míguez, 2010; Matilla, 2008) el sistema más antiguo, tradicional y habitual para clasificar y organizar los públicos (tanto a nivel académico como profesional) es la separación entre internos y externos. Esta tipología de públicos ha sido criticada porque es demasiado general (y por ello no resulta útil a efectos prácticos), pero también porque es muy esquemática y simplista (por la dificultad para establecer los límites de la entidad, ya sean físicos, laborales, etc.) (Oliveira, 2017; Cornelissen, 2004). A partir de las reflexiones y críticas realizadas a esta clasificación, han ido

surgiendo diversas propuestas más complejas, que intentan superar los problemas de esa tipología (Capriotti, 2009). Así, se han planteado diferentes métodos de identificación y clasificación: unos basados en los vínculos entre la entidad y los públicos, otros sustentados en la posición de las personas con respecto a la entidad, aquellos establecidos en función del grado de poder de los públicos, algunos a partir de la conducta comunicativa de los sujetos o incluso modelos que combinan varios de dichos aspectos (Oliveira, 2017).

Sin embargo, algunos autores (Oliveira, 2017; Cutlip et al., 2006; Matilla, 2009; Míguez, 2010) han indicado que la identificación de la Estructura de Públicos no es suficiente para tener un conocimiento adecuado de los mismos, ya que solo permite reconocerlos de manera genérica. Cada uno de los públicos tendrá unas ***características específicas*** que los describen, ya sean aspectos socio-demográficos (relativos a edad, sexo, familia, formación, trabajo, ingresos, etc.), cualidades socio-psicográficas (como creencias, hábitos y actitudes, motivaciones y frenos, formas o estilos de vida actuales o aspiracionales, grupos de referencia, etc.), características organizacionales (como tamaño, especialización, alcance o ubicación geográfica, etc. en el caso de los públicos formados por organizaciones) y/o intereses concretos (como intereses matizados, diferenciados o adicionales con respecto a otros grupos del mismo público). Y también cada uno de ellos tendrá unos determinados hábitos de comunicación con respecto a un negocio o sector de actividad.

Además, cada público recibirá unas determinadas ***influencias*** que impactan en su conocimiento, predisposición y comportamiento hacia una entidad (Capriotti, 1999 y 2009). En el actual contexto de exceso de información y de opciones de elección disponibles, los influencers son actores claves porque sus opiniones y recomendaciones actúan como filtro o sistema de simplificación ante el exceso de información y de alternativas en la toma de decisiones de los públicos. Esta influencia se puede ejercer de diversas formas: por medio de su autoridad, jerarquía o poder, emitiendo recomendaciones, opiniones y valoraciones sobre productos, servicios o entidades que influyen directamente en las opiniones, creencias y/o conductas de los miembros de un público (es decir, son reconocidos como líderes de opinión). Y también pueden influir a través de facilitar el acceso o la restricción a la información para los miembros de otros públicos, que pueda condicionar las opiniones, creencias y/o conductas (o sea, actúan como gatekeepers de información). O por una combinación de ambas (autoridad y control de la información). La identificación de la red de influencias de cada

público permitirá reconocer los influencers de cada público, así como visualizar los *flujos* de influencia, estableciendo su *dirección* (quién influencia a quién) y también su *intensidad* (cuánta influencia se ejerce).

2. Medición

Para una entidad es de vital importancia conocer cuáles son los públicos con los que se relaciona y saber cuáles son sus características. Freeman (1984) apunta la necesidad de establecer técnicas y procesos que permitan desarrollar la capacidad de la entidad para identificar y gestionar las relaciones con sus públicos. De esta manera, se definirá el perfil de cada uno de ellos.

Este análisis requerirá realizar una búsqueda intensiva y sistemática de información mediante estudios específicos de mercado y opinión pública, para identificar, comprender, jerarquizar y valorar a los diferentes públicos de la entidad. 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) aplicadas a los públicos. Se complementará con informes o estudios generales o sectoriales sobre diversos aspectos relacionados con las particularidades de los públicos, realizados por institutos o entidades especializadas, ya sean de tipo académico como profesional.

Identificación: es fundamental comenzar por la identificación de todos aquellos públicos que pueden influir, directa o indirectamente, en el logro de los fines de la entidad. Esta investigación estará compuesta por varios aspectos: el reconocimiento de los públicos, la descripción de sus características específicas y la determinación de las redes de influencias de cada uno de ellos.

- ***Reconocimiento del mapa de públicos***: consiste en establecer el conjunto de públicos de una entidad (determinando los grupos que pueden afectar y ser afectados), mediante la identificación y agrupación de los sujetos (individuos u organizaciones) a partir de sus intereses específicos y similares, y definirlos como miembros de un público determinado. En función de ello, se planteará el *mapa general de públicos*, es decir, el conjunto total de grupos que pueden afectar a la entidad o ser afectados por ella. Cada entidad tendrá un mapa propio y diferente de otras, incluso dentro de un mismo sector de actividad. Las características particulares que

tenga una entidad (el tipo de actividad que desarrolle, su estructura organizativa, su ubicación geográfica, el tipo de mercado en el que compita, etc.) generará un conjunto concreto de públicos (Capriotti, 1999 y 2009). Estos grupos pueden evolucionar y modificar sus intereses. También podrían desaparecer algunos actuales o surgir nuevos (en función de cómo evolucione la propia entidad, el sector o el entorno). Por ello, se deberá realizar un seguimiento y control continuo de la evolución del mapa de públicos.

- ***Descripción (y segmentación) de los públicos***: una vez definido el mapa, se tendrán que investigar sus particularidades para establecer la *descripción del público*, con lo que se logrará un mayor conocimiento y comprensión de las características de cada uno de ellos. Podrán describirse por medio de patrones comunes identificables de datos demográficos y/o socio-psicográficos, por cuestiones organizacionales, por intereses concretos o por una combinación de ellos. Además, se investigarán los hábitos de comunicación que tienen con respecto a un negocio o sector de actividad. Esto conlleva identificar y conocer los diferentes aspectos vinculados al consumo de la información y a la utilización de instrumentos. Se estudiará su capacidad de acceso a la información, su actitud hacia el consumo informativo o la utilización de los diversos recursos y herramientas. También se analizarán las preferencias y deseos sobre los tipos de información y los canales de comunicación. Asimismo, se podrá investigar cualquier factor que pueda ser relevante y que contribuya a un mayor conocimiento de los públicos. Esta caracterización permitirá establecer una posible *segmentación de los públicos* (Grunig y Repper, 1992; Oliveira, 2017; Míguez, 2010; Broom y Dozier, 1990). La segmentación no debe entenderse como la identificación de públicos diferenciados, sino como un proceso de reconocimiento de grupos específicos dentro de un público, que permitirá conocer y comprender mejor los diferentes intereses, objetivos y expectativas concretas de cada segmento.

- ***Redes de influencias***: finalmente, no solo hay que conocer las características de los públicos, sino también investigar las redes de vinculaciones o influencias de cada uno de ellos. La correcta identificación y análisis de estas redes adquiere una relevancia fundamental, ya que permitirá reconocer aquellos públicos importantes no vinculados directamente con el funcionamiento de la entidad o con la cadena de negocio, pero que pueden ser claves ejerciendo una influencia decisiva en la formación de opinión y en el com-

portamiento de un determinado público. Por ello, se reconocerá la *red de influencias de los públicos*, identificando los influencers de cada uno, definiendo sus flujos de influencia, su dirección y su intensidad.

Perfil: una vez identificados y descritos los públicos de la entidad, se podrá establecer su Perfil Actual, categorizándolos a partir de varias cuestiones. Los principales criterios para tener en cuenta (entre otros) serían los siguientes:

- ***Tipología***: se clasificará a los públicos en función del tipo de impacto en la entidad. Por una parte, el *Público-Objetivo* (o público directo) (Libaert, 2005; Xifra, 2005) es aquel que ejerce un impacto directo importante sobre la entidad (realiza un impacto social) o es impactado de forma directa y relevante por la entidad (recibe impacto organizacional). Así, no solo se deberá considerar el efecto que puedan tener los públicos sobre una entidad, sino también el impacto que pueda tener esa entidad sobre ellos. Algunos tienen *poder*, es decir, la capacidad para impactar directamente en las decisiones y el funcionamiento de una entidad, por su posición (jerarquía, autoridad o conocimiento), por su legitimidad (reconocimiento de su importancia e implicación en la entidad), por su urgencia (una alta demanda de atención) o por una combinación de esos factores (Mitchell et al., 1997; Johnson et al., 2010; Guerras y Navas, 2015). Otros públicos reciben un impacto (positivo o negativo) en su bienestar, situación, progreso, etc., a través de la acción (o inacción) de una entidad (Oliveira, 2017). Por otra parte, el *Público-Influencer* (o público indirecto) es aquel que ejerce un impacto social indirecto sobre la entidad. Tiene una determinada influencia en otros públicos relevantes (Capriotti, 2009), la cual puede ser a través de la *recomendación*, es decir, que su opinión y su conducta afectan a las creencias, juicios y comportamientos de otros públicos (ya que son reconocidos como líderes), o bien mediante el *control de información*, o sea, por su capacidad para obtener datos relevantes sobre las entidades, el mercado, un tema o una situación, y para tener control de su acceso y difusión a otros públicos.
- ***Movilización***: es el nivel de actividad o pasividad de la conducta de un público en relación con una entidad o con el sector, ya sea por su capacidad de comunicar o para realizar acciones (a favor o en contra), para lograr sus propios objetivos e intereses. El grado de movilización vendrá influenciado por la implicación y las expecta-

tivas de cada público con respecto a las entidades, el mercado, los temas o la situación, así como también por el grado de reconocimiento y comprensión de la situación, asunto o problema. La capacidad de movilización es considerada mayoritariamente como un factor determinante en el análisis de los públicos (Grunig y Hunt, 1984; Grunig y Repper, 1992; Oliveira, 2017; Míguez, 2010). Así, se podrá determinar el nivel de movilización de un público, aplicando una escala desde "muy alto" hasta "muy bajo".

- ***Impacto***: se considerará el nivel o grado de influencia o impacto que pueda tener cada público sobre la entidad (impacto social) o de la entidad sobre los públicos (impacto organizacional), tomando en cuenta el grado de afectación para la entidad y la gestión de comunicación, desde "muy alto" hasta "muy bajo".

Esto permitirá identificar el conjunto o red de aspectos que caracterizan a cada uno de los diferentes públicos de la entidad, así como sus redes de influencias. Además, contribuirá a obtener datos para determinar sus indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de toda la información previa, estos perfiles se pueden representar de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o gráficos que incorporen los aspectos analizados, y que faciliten una visualización global y rápida de los resultados claves.

3. Interpretación

Una vez reconocidos los públicos (y/o sus segmentos) y sus características fundamentales, se deberá realizar su análisis e interpretación. Para ello, se tendrán que establecer un conjunto de aspectos claves que servirán de referencia para la gestión de comunicación.

Relevancia: se refiere al grado de importancia que tienen cada uno de los públicos. A partir de la combinación de los resultados de Tipología, Movilización e Impacto, se podrá definir un valor de importancia para ellos. Esto permitirá establecer su ***Nivel de Relevancia*** (véase capítulo 12.5), en función de una escala de interpretación, desde "nada relevante" hasta "muy relevante". Según los resultados, se podrían establecer tres grandes categorías: públicos *principales* (aquellos considerados como claves o prioritarios, que tienen una alta valoración en todos o casi todos los aspectos analizados, y que influirán de forma determinante en la entidad y en la gestión de comunicación), públicos *secundarios* (los que tienen una valoración media en muchos criterios o alta valoración en algunos relevantes, y que afectarán en aspectos importantes de la

entidad y de la gestión de comunicación) y públicos *terciarios* (aquellos con una baja valoración en todos o casi todos los criterios establecidos, y que, por tanto, pueden impactar de forma tangencial o poco importante sobre la entidad o sobre la gestión de comunicación). Dentro de cada uno de estos niveles se podrían establecer también diversos grados, que permiten definir un nivel de relevancia más detallada.

- **Orientación**: hace referencia a la valoración (positiva o negativa) que puedan tener cada uno de los públicos, estableciendo un valor de favorabilidad, es decir, la posición general (positiva o negativa) de los públicos en relación con la entidad. Esto facilitará la definición de su ***Nivel de Orientación*** (véase capítulo 12.5), que impulsará la reflexión sobre los resultados en función de una escala de interpretación, desde "muy negativo" hasta "muy positivo". De esta forma, se podrán identificar los públicos *defensores* (aquellos grupos de apoyo que tienen una posición positiva hacia la entidad) y los públicos *detractores* (aquellos grupos opositores o críticos que tienen una posición negativa hacia la entidad). Incluso se podría establecer una categoría intermedia de públicos *indefinidos*, que serían aquellos cuya posición no sea manifiesta o claramente a favor o en contra.

- **Valoración**: se obtiene de la combinación de los dos indicadores anteriores (la Relevancia y la Orientación), generando un valor para cada uno de los públicos (y/o segmentos). Esto permitirá desarrollar su ***Índice de Valoración*** (véase capítulo 12.5), que facilitará el análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde aquellos públicos con una "valoración crítica" (muy relevantes y muy detractores) hasta aquellos con una "valoración clave" (muy relevantes y muy defensores).

- **Situación General**: si se requiere o fuera necesario, a partir de la combinación de los resultados individuales de Valoración de cada uno de los públicos (o segmentos), se podría obtener un valor global de situación de los principales tipos de públicos (Objetivos y/o Influencers). Esto establecerá su ***Índice General*** (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y el análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde los públicos con una "situación crítica" (con un impacto malo o negativo muy significativo) hasta aquellos con una "situación clave" (con un impacto bueno o positivo muy significativo).

Los resultados en los diferentes públicos y su interpretación podrán variar o evolucionar en función de los cambios en la entidad, en el sector, en el contexto o en los propios públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

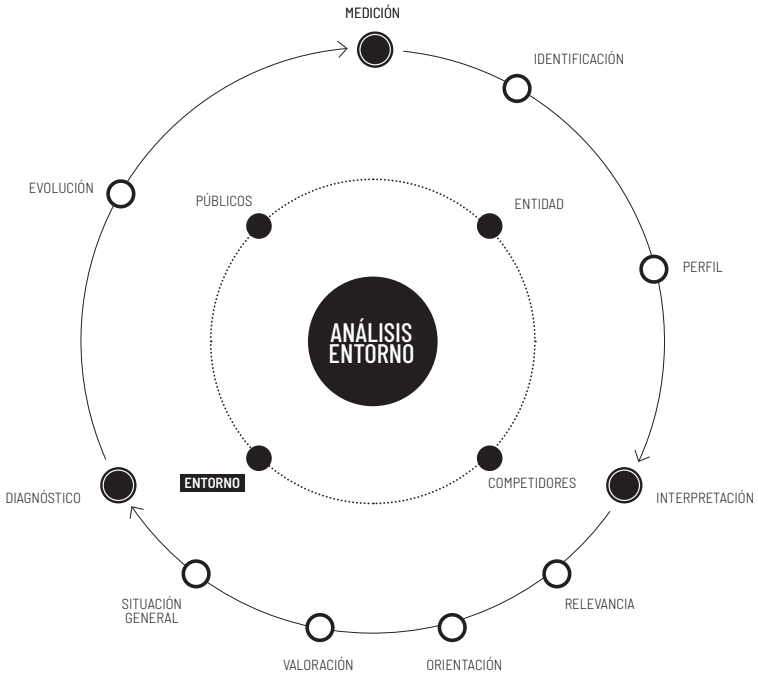
Finalmente, se diagnosticará la situación general de cada público con respecto a la entidad, en función de los diferentes aspectos analizados. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa sobre los diversos aspectos claves de los públicos, a partir de las diferentes informaciones y valoraciones realizadas previamente. Este diagnóstico permitirá evaluar la magnitud de la evolución de los cambios.

Evolución: se refiere a establecer el grado de estabilidad, alteración o modificación de los aspectos claves de cada uno de los públicos, comparando la situación previa con la situación actual. Para ello, se determinará su ***Grado de Evolución*** (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo entre los resultados (anteriores y actuales) de los indicadores (Relevancia, Orientación, Valoración y General) de cada uno de ellos. Esta comparación se hará mediante una escala de evaluación, desde una "evolución negativa fuerte" (con cambios desfavorables significativos entre los resultados previos y actuales) hasta una "evolución positiva fuerte" (con cambios favorables significativos entre los resultados previos y actuales).

Todo ello ayudará a definir la favorabilidad que puedan tener cada uno de los públicos. Se podrán identificar los públicos *favorables*, que serían aquellos grupos defensores que tienen una posición global positiva hacia la entidad y que permitirían obtener una posición ventajosa para alcanzar los objetivos, la cual deberá ser aprovechada por la gestión de comunicación. También se reconocerán los públicos *desfavorables*, que serían aquellos grupos detractores que tienen una posición global negativa, y que podrían generar riesgos o posibles problemas, por lo que tienen que ser trabajados para defender o mejorar la situación.

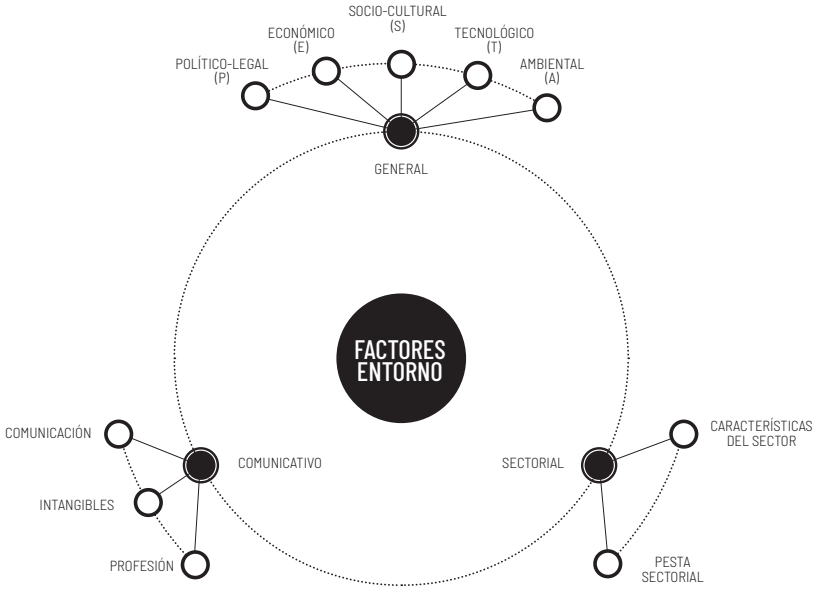
Este diagnóstico impulsará la determinación de aquellos públicos fundamentales, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con la que se deberá actuar. Sin embargo, la categorización de los públicos puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por ello, se tendrá que realizar un seguimiento continuo de los públicos.

07.04 Análisis del Entorno



Este análisis se refiere a investigar los diversos factores destacados del entorno para identificar y evaluar las tendencias y los issues más relevantes que puedan afectar o condicionar la gestión general de la entidad, y su influencia en los aspectos comunicativos claves actuales y futuros en un negocio, mercado o sector de actividad.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* de los factores relevantes del entorno y de los aspectos comunicativos claves, la *Interpretación* de dichos elementos y el *Diagnóstico* de la situación. Todo ello facilitará el desarrollo de un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.



1. Factores y aspectos claves

Las entidades son sistemas abiertos, integradas en su entorno, con el cual interactúan y se influencian mutuamente (Grima y Tena, 1991; Grunig y Hunt, 1984). Así, se puede definir el **entorno** como las fuerzas externas que afectan a una entidad y sobre las cuales se tiene muy poco o nulo control (Tena, 1992; Wheelen y Hunger, 2006; Garrido Buj, 2003; Urra, 2018; Menguzzato y Renau, 1995; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Thompson y Strickland, 2003; Thompson, 2001). Este estudio permitirá comprender las cuestiones fundamentales del contexto en el cual se desarrolla la actividad comunicativa, es decir, aquellos aspectos, issues y tendencias que podrían afectar de manera significativa en el negocio, en la entidad y en la gestión de comunicación (Krohling Kunsch, 2003; Cornelissen,2004; Garrido, 2001).

La composición del entorno es compleja, y los factores que pueden afectar son múltiples, por lo que se podrán realizar diversas segmentaciones para poder identificar sus diversos aspectos, tendencias e issues (Capriotti, 2009). Si bien todos los factores se encuentran estrechamente relacionados, se influyen mutuamente unos con otros y pueden impactar de manera diferente, se suelen identificar dos grandes tipos de entorno: *general* y *sectorial* (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Gimbert, 2010; Wheelen y Hunger, 2006; Urra, 2018; Krohling Kunsch, 2003; Cornelissen, 2004). A estas dos tipologías se podría agregar también el entorno *comunicativo*. Así, se dividirá en general, sectorial y comunicativo.

El ***entorno general*** son todas las fuerzas o factores globales que afectan de forma transversal a todos los sectores y actividades, y que pueden tener influencia sobre la capacidad de la entidad para establecer una ventaja distintiva o alcanzar sus fines (Garrido, 2001; Hax y Majluf, 1997; Johnson et al., 2010).

El **Análisis del Entorno General** se suele identificar con múltiples acrónimos (PEST, PESTEL, EPISTLE, DESTEP, SPECTACLES, etc.), pero la mayoría de ellos se refieren a los mismos componentes (con diferentes variaciones o agrupaciones), que son mencionados mediante sus iniciales (Garrido, 2001; Hax y Majluf, 1997; Johnson et al., 2010; Johnson y Scholes, 1999; Gimbert, 2010; Wheelen y Hunger, 2006; Thompson y Strickland, 2003; Garrido Buj, 2003; Urra, 2018; Tena, 1992). Por lo tanto, se podrían reconocer cinco grandes factores (PESTA): político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental.

- El entorno ***político-legal*** está constituido por todos los factores relacionados con los poderes públicos (como la estabilidad política, la relación del gobierno con el mercado, política fiscal/monetaria, subsidios, aranceles, etc.) y su capacidad para dictar leyes y reglamentaciones (como normativas de competencia, regulaciones de las actividades, legislación laboral, etc.).
- El entorno ***económico*** está conformado por todos los factores vinculados con las variables que rigen la situación económica del país, como la inflación, el mercado de trabajo, los salarios, el nivel de crecimiento o recesión de la economía del país, el déficit público, los tipos de interés, el PIB, la tasa de desempleo, la renta per cápita, la inflación, etc.
- El entorno ***sociocultural*** incluye todos aquellos valores, normas, creencias y costumbres establecidas en una sociedad, como las

modas, las costumbres, los hábitos, los estilos de vida, las pautas culturales, etc. También son importantes los factores demográficos, como la tasa de natalidad, el nivel educativo, etc.

- El entorno ***tecnológico*** hace referencia a todos los avances científicos e innovaciones tecnológicas horizontales (a nivel general) que pueden afectar a las condiciones de las entidades (como el nivel de digitalización, automatización, transferencia tecnológica, miniaturización, etc.), y cuya aplicación permite el mejoramiento del nivel de vida de los individuos, así como cambios en la forma de pensar de las personas.
- El entorno ***ambiental*** se refiere a los factores relacionados con los cambios medioambientales, como el impacto ecológico, tratamiento de residuos, consumo energético, agua, prácticas ecológicas, conservación y preservación del medio ambiente, movimientos ecologistas, polución, etc.

El ***entorno sectorial*** incluye todos aquellos factores vinculados específicamente con la actividad, mercado o negocio en el que participa la entidad, y que puede afectar su capacidad para establecer una ventaja distintiva sostenible o para lograr sus fines generales (Garrido, 2001; Hax y Majluf, 1997; Johnson et al., 2010; Johnson y Scholes, 1999; Gimbert, 2010; Wheelen y Hunger, 2006; Thompson y Strickland, 2003; Garrido Buj, 2003; Urra, 2018; Porter, 1982 y 1985).

El **Análisis del Entorno Sectorial** implica tener una perspectiva *macro* y evaluar el sector globalmente (su estructura, funcionamiento, situación y evolución). Es diferente del análisis de los competidores, que es un análisis *micro* de las características particulares de cada uno de ellos (Gimbert, 2010). El estudio del entorno sectorial incluye dos aspectos básicos: la investigación de las características del sector y del PESTA sectorial.

- Análisis de las ***características del sector***. Se refiere a tener una visión o perspectiva general del alcance, la estructura y la situación general del negocio o mercado en el que participa la entidad. Esto implica conocer cómo se define el sector (Gimbert, 2010; Hax y Majluf, 1997), así como también disponer de información sobre su estructura y su ciclo de vida (Porter, 1982 y 1985; Johnson et al., 2010; Johnson y Scholes, 1999; Gimbert, 2010), que permiten obtener referencias sobre el grado de interés, atractivo y la rentabilidad de un sector.

- Análisis ***PESTA sectorial***. Facilitará establecer los diversos factores o aspectos concretos que impulsarán unos issues o tendencias determinadas. Se deberá realizar un análisis específico de los factores político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales concretos del negocio o sector donde opera la entidad (Goodstein et al., 1993). Así, pueden existir regulaciones propias del sector, haber una presencia o participación concreta del gobierno, producirse cambios en las tecnologías claves, modificaciones en la sindicalización, nuevos métodos de financiación, alteraciones en el acceso a materias primas o partes, etc.

El ***entorno comunicativo*** son los factores y aspectos relacionados con la propia actividad de comunicación, ya sea en el propio negocio como en sectores afines o en otro tipo de mercados.

El **Análisis del Entorno Comunicativo** implica reconocer los cambios que se van produciendo en el ámbito de la Comunicación. Hay múltiples estudios o informes que contribuyen a tener una perspectiva global sobre las tendencias del entorno comunicativo, como pueden ser los diversos reportes de los *Communication Monitors* (Global Communication Monitor, 2021), los *Global Communications Report* (USC Center for Public Relations, 2021), los *Trust Barometer* (Edelman, 2021), los *Approaching the Future* (Corporate Excelence, 2021), así como las diferentes investigaciones sobre reputación corporativa (Merco, Reptrak, Fortune, etc.) o sobre el valor de marcas (Interbrand, BrandFinance, etc.), entre otros. Se pueden reconocer tres grandes ámbitos de análisis del entorno comunicativo: comunicación, intangibles y profesión.

- Tendencias en ***comunicación***. Relacionadas con la mejora de la eficiencia en la gestión de la comunicación: la información a comunicar (ya sean los tipos de contenidos como los sistemas o formas de exponer dichos contenidos), el uso y aplicación de los diferentes instrumentos de comunicación e interacción (herramientas, plataformas o soportes) y los sistemas de medición y evaluación de la comunicación (modelos, indicadores, métodos, etc.).

- Tendencias en ***intangibles***. Son aquellas relativas a los sistemas de identificación de los intangibles claves en una entidad (como la cultura, la reputación, etc.), así como la planificación y gestión de sus elementos y aspectos fundamentales. Y también los sistemas de medición y evaluación de los intangibles, ya sea tanto de su impacto en la evolución del negocio como su reconocimiento (económico, contable, etc.) en cuanto recursos o activos.

- Tendencias sobre la ***profesión***. Son las referidas a los cambios en el *perfil profesiona*l (sobre la formación, los conocimientos, las habilidades y las competencias de las personas involucradas en la profesión). También las relativas a la *actividad profesional* (sobre la situación de los profesionales en las entidades y agencias, las funciones desarrolladas, la estructura organizativa interna del departamento de comunicación, la ubicación de las áreas de comunicación en las entidades, los recursos disponibles para comunicación, la presencia del Dircom en la alta dirección, etc.).

2. Medición

El primer paso del Análisis del Entorno es el reconocimiento de los diversos factores del contexto que pueden influir en un mercado, negocio o sector de actividad. Implicará la descripción y comprensión de los issues y las tendencias más relevantes generadas por los factores del entorno, así como los aspectos comunicativos claves que son afectados o condicionados por dichos factores. Con ello, se hará la definición del perfil del entorno.

Para este análisis se deberá realizar una búsqueda amplia de información, ya sea mediante estudios específicos sobre los factores del entorno y sobre las tendencias e issues, como también recopilando datos de informes o reportes generales y sectoriales de entidades de análisis o de fuentes públicas y privadas, institucionales o gubernamentales. La información proveniente del entorno no necesariamente debe implicar a la entidad en sí misma, sino que puede afectar a todo el sector en donde actúa o incluso al contexto general.

Identificación: el reconocimiento de las tendencias e issues permitirá establecer un ***mapa del entorno***, mediante los diversos estudios. El Análisis del Entorno General llevará a determinar aquellos factores de tipo global y transversal que podrían afectar a la entidad y a los aspectos comunicativos claves de la gestión de comunicación. A su vez, otorgará una visión global del contexto general en el que está inserta la entidad. El Análisis del Entorno Sectorial investigará aquellas cuestiones relacionadas específicamente con el negocio, mercado o sector de actividad, que podrían impactar en la entidad y en los aspectos comunicativos claves de la gestión de comunicación. Además, brinda una perspectiva general del contexto sectorial en el que se encuentra la entidad. El Análisis del Entorno Comunicativo permitirá estudiar las tendencias e issues de la actividad comunicativa, que podrían influir en la entidad y en los aspectos claves de la gestión de comunicación.

Todo ello no solo servirá para analizar el impacto actual, sino que también permitirá reconocer aquellos posibles aspectos comunicativos que están *latentes*, los cuales actualmente no son considerados o valorados en un negocio o sector de actividad, pero que podrían llegar a ser relevantes para los públicos en el futuro (próximo o lejano). Esto es una cuestión importante para la formulación de las políticas y estrategias de comunicación (véase capítulo 11).

Perfil: una vez identificados los factores y aspectos claves, se podrá establecer el Perfil Actual del entorno, categorizándolos en función de diversas cuestiones. Los principales criterios para tener en cuenta (entre otros posibles) serían los siguientes:

- ***Tipología***: es importante establecer si las situaciones o cambios pueden ser definidos como un issue o una tendencia (Gimbert, 2010). Los *issues* serían aquellas situaciones o cambios relacionados con asuntos, hechos, temas, tópicos o aspectos más concretos y de desarrollo más dinámico, que pueden aparecer de forma más repentina y responder a cuestiones más puntuales. Las *tendencias* serían aquellas situaciones o cambios relacionados con aspectos más generales y estructurales que se van produciendo de forma lenta pero estable, y que van consolidando formas de pensar y hacer a nivel político-legal, sociocultural, económico, tecnológico o ambiental. Así, una tendencia general podría generar o impulsar unos issues concretos derivados de la misma. Por otra parte, el desarrollo de varios issues específicos vinculados entre sí podrían llevar a inferir una tendencia general. También se deberán considerar los ámbitos geográficos en los cuales esos issues y tendencias pueden llegar a desarrollarse o tener un mayor nivel de impacto para la entidad (a nivel local, regional, nacional y/o internacional). El alcance condicionará el foco de atención geográfica que se deberá dar a los issues o tendencias.
- ***Estado***: se tendrá que reconocer si el issue o tendencia es *actual* (es decir, si se encuentra activo o vigente en la actualidad y ya está afectando de alguna manera al mercado y/o a la entidad), o bien si es *potencial* (o sea, que se encuentra en fase latente o emergente y puede convertirse en una realidad en un futuro próximo o lejano) (Matilla, 2017). También se juzgará su posible evolución o la probabilidad de su ocurrencia. En el caso de que un issue o una tendencia sea actual, se analizará su evolución posible (fortalecimiento, mantenimiento o debilitamiento). Si el issue o tendencia es potencial, se evaluará su probabilidad de ocurrencia, es decir, la

posibilidad de que efectivamente llegue a producirse (alta, media o baja) (Capriotti, 2005). El estado del issue o tendencia condicionará la urgencia de actuación sobre los mismos.

- ***Impacto***: también se deberá considerar el posible grado de influencia o impacto que puedan tener cada uno de los issues y tendencias, tomando en cuenta el grado de afectación en la entidad y en la gestión de comunicación (Capriotti, 2005), desde "muy alto" hasta "muy bajo".

Ello permitirá identificar el conjunto o red de factores que caracterizan al entorno general, sectorial y comunicativo, así como los aspectos comunicativos claves afectados en la gestión de comunicación. Además, contribuirá a obtener datos para determinar sus indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de toda la información previa, este perfil se puede representar de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o gráficos que incorporen los aspectos analizados, y que faciliten una visualización global y rápida de los resultados claves.

3. Interpretación

Una vez identificados los issues y tendencias del entorno general, sectorial y comunicativo y los aspectos comunicativos claves, se tiene que realizar su interpretación. Para ello, se deberán establecer un conjunto de criterios que sirvan de referencia para la gestión de comunicación.

Relevancia: se refiere al grado de importancia que tienen cada uno de los factores y aspectos del entorno. A partir de la combinación de los resultados de Tipología, Estado e Impacto, se podrá definir un valor de importancia para cada uno de ellos. Esto permitirá establecer su ***Nivel de Relevancia*** (véase capítulo 12.5), en función de una escala de interpretación, desde "nada relevante" hasta "muy relevante". Según los resultados, se podrían llegar a reconocer tres grandes categorías: factores *principales* (aquellos que tienen una alta valoración y que influirán de forma determinante en la gestión de comunicación), factores *secundarios* (los que tienen una valoración media y que afectarán en algunos aspectos importantes de la gestión de comunicación) y factores *terciarios* (aquellos con una baja valoración y que, por tanto, pueden impactar de forma tangencial o poco importante a la gestión de comunicación). Dentro de cada uno de estos niveles se podrían establecer también diversos grados, que permitan definir un nivel de relevancia más detallada.

- **Orientación**: hace referencia a la valoración (positiva o negativa) que puedan tener cada uno de los factores y aspectos del entorno, estableciendo un valor de favorabilidad para ellos según el tipo de afectación para la gestión de comunicación. Esto facilitará la definición de su ***Nivel de Orientación*** (véase capítulo 12.5), que impulsará la reflexión sobre los resultados en función de una escala de interpretación, desde "muy negativo" hasta "muy positivo".

- **Valoración**: se obtiene de la combinación de los dos indicadores anteriores (la Relevancia y la Orientación), generando un valor para cada factor y aspecto del entorno. Esto permitirá desarrollar su ***Índice de Valoración*** (véase capítulo 12.5), que facilitará la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde aquellos aspectos con una "valoración crítica" (muy relevantes y muy negativos) hasta aquellos con una "valoración clave" (muy relevantes y muy positivos).

- **Situación General**: a partir de la combinación de los resultados individuales de Valoración de cada uno de los factores y aspectos del entorno, se podrá obtener un valor global de situación de cada tipo de entorno (General, Sectorial y Comunicativo). Esto determinará su ***Índice General*** (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde los factores con una "situación crítica" (con un impacto malo o negativo muy significativo) hasta aquellos con una "situación clave" (con un impacto bueno o positivo muy significativo).

Los resultados de los diferentes factores y aspectos del entorno y su interpretación podrán variar o evolucionar en función de los cambios en la entidad, en el sector, en el contexto o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

Finalmente, se diagnosticará la situación general de los issues y tendencias del entorno en función de los diferentes factores y los aspectos comunicativos claves analizados. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa del entorno general, sectorial y comunicativo. Este diagnóstico permitirá evaluar la magnitud de la evolución de los cambios.

- **Evolución**: se refiere a establecer el grado de estabilidad, alteración o modificación de los factores y aspectos claves del entorno general, sectorial y comunicativo, comparando la situación previa con la

situación actual. Para ello, se determinará el ***Grado de Evolución*** de los factores del entorno (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo entre los resultados (anteriores y actuales) de los indicadores (Relevancia, Orientación, Valoración y General) de cada uno de ellos. Esta comparación se hará en función de una escala de evaluación, desde una "evolución negativa fuerte" (con cambios desfavorables significativos entre los resultados previos y actuales) hasta una "evolución positiva fuerte" (con cambios favorables significativos entre los resultados previos y actuales).

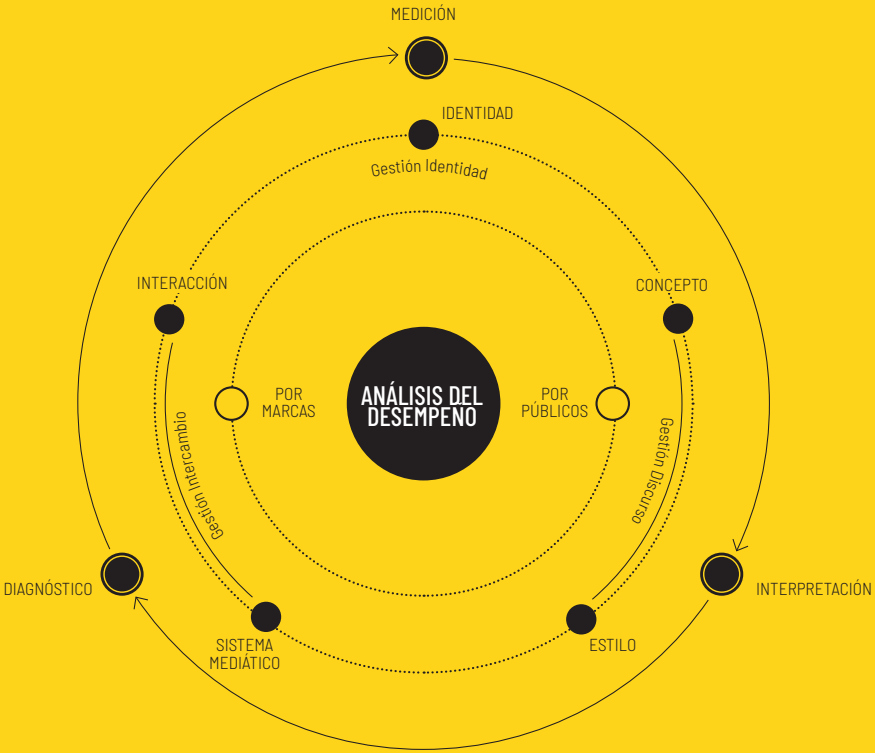
Todo ello definirá la favorabilidad que puedan tener cada uno de los factores para la gestión de comunicación. A pesar de que el Issues Management ha sido considerado generalmente desde una perspectiva de gestión de temas conflictivos, problemáticos o negativos para la entidad, algunos autores (Matilla, 2008; Oliveira, 2017) señalan que no solo se deben identificar los issues y las tendencias negativas, sino también detectar aquellas positivas. De este modo, se podrán identificar los aspectos *favorables*, que son positivos o fuertes, que le permitirían obtener ventajas importantes para alcanzar sus objetivos y que deberán ser aprovechados en la gestión de comunicación. También se reconocerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles, que generarían riesgos o posibles problemas, y que tienen que ser trabajados para defender o mejorar la posición de la entidad en la gestión de comunicación.

Este diagnóstico impulsará la determinación de aquellos elementos fundamentales del entorno general, sectorial y comunicativo actual, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con la que se deberá actuar sobre cada uno de ellos. Sin embargo, la interpretación de los factores puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por ello, se tendrá que realizar un seguimiento continuo.

08

Análisis Estratégico (2): Análisis del Desempeño Comunicativo

DircomMAP


MEDICIÓN
IDENTIDAD
Gestión Identidad
INTERACCIÓN
CONCEPTO
POR MARCAS
ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO
POR PÚBLICOS
Gestión Intercambio
Gestión Discurso
DIAGNÓSTICO
INTERPRETACIÓN
SISTEMA MEDIÁTICO
ESTILO

La gestión de comunicación de las marcas incluye toda la actuación realizada con sus públicos durante un determinado período de tiempo. El **Análisis del Desempeño Comunicativo** se refiere a la investigación de los diferentes aspectos específicos que permiten reconocer y valorar la actividad comunicativa desarrollada por las marcas, estudiando sus perfiles de comunicación.

El ***perfil de comunicación*** es una red o conjunto de elementos o componentes claves (atributos, mensajes, estilos, etc.) que están jerarquizados, combinados y organizados de una forma particular para definir la orientación o enfoque comunicativo de una marca. Representa la base o estructura fundamental de la gestión de la actividad comunicativa.

Está directamente relacionado con la etapa de las Directrices Estratégicas (relativa a la selección de las políticas y estrategias de comunicación) en la Formulación Estratégica (véase capítulo 11). Desde una perspectiva retrospectiva, permitirá evaluar si el desempeño comunicativo realizado ha sido adecuado (total o parcialmente), comparando la actuación planificada previamente con aquella implantada. Desde un enfoque prospectivo, la información obtenida de esta investigación servirá de referencia para la definición de las políticas y estrategias en la siguiente fase de Formulación Estratégica.

Tipos de análisis

Esta investigación incluye tres grandes tipos de estudios sobre el desempeño comunicativo de las marcas en un determinado negocio o sector de actividad: la gestión de la identidad, del discurso y del intercambio.

- El **Análisis de la Gestión de la Identidad** se orienta a estudiar los principios y valores fundamentales de la identidad organizacional y cómo se trasladan a la identidad comunicativa, sobre la que se sustenta la comunicación de las marcas. Incluye el *Análisis de la Identidad Comunicativa*, en relación con la investigación del conjunto de atributos que una marca comunica a sus públicos, para expresar su singularidad y sus aspectos distintivos (Van Riel y Fombrun, 2007; Semprini, 1995; Capriotti, 2009).
- El **Análisis de la Gestión del Discurso** está enfocado en indagar los aspectos claves del discurso de las marcas (Capriotti, 2009; Semprini, 1995; Batey, 2013). Incluye dos tipos de investigaciones específicas: el *Análisis del Concepto Comunicativo* (referido a las ideas y argumentos centrales transmitidos en los contenidos de

una marca) y el *Análisis del Estilo Comunicativo* (relativo a los tonos expresivos claves utilizados por una marca para difundir y compartir dichos contenidos).

- El **Análisis de la Gestión del Intercambio** está centrado en investigar los instrumentos utilizados por las marcas para comunicar e interactuar con sus públicos (Dietrich, 2014; Capriotti, 2009). Incluye dos tipos de estudios específicos: el *Análisis del Sistema Mediático* (sobre los diferentes tipos de medios utilizados para enviar información e interactuar con los públicos) y el *Análisis de la Interacción Comunicativa* (en referencia a los modos de intercambio aplicados por una marca para interactuar con sus públicos a través del sistema mediático).

Así, la investigación de esos tres grandes aspectos del desempeño comunicativo se sustenta en el análisis de los perfiles de comunicación, mediante cinco estudios específicos: de la Identidad, del Concepto, del Estilo, del Sistema Mediático y de la Interacción Comunicativa. Se debería comenzar por aquellos elementos más concretos y explícitos del Intercambio (el Sistema Mediático y la Interacción Comunicativa), pasando por los aspectos del Discurso (el Concepto y el Estilo Comunicativo) para finalizar con el estudio más abstracto e implícito de los atributos (la Identidad Comunicativa).

Aspectos claves

Para realizar el Análisis del Desempeño Comunicativo se deberán considerar diversos aspectos relevantes, que orientarán la toma de decisiones sobre las futuras políticas y estrategias de comunicación en la Formulación Estratégica (véase capítulo 11).

Procesos claves: este análisis se desarrollará mediante tres procesos básicos. La *Medición* representa la búsqueda, captura, selección y análisis de datos, optimizado y eficiente, para identificar la información necesaria sobre el desempeño comunicativo de las marcas. La *Interpretación* implica la reflexión y valoración de esa información en función de un conjunto de aspectos relevantes, para orientar la toma de decisiones en la gestión de comunicación. Y el *Diagnóstico* conlleva realizar una síntesis evaluativa a partir de los diversos insumos obtenidos de los procesos previos, que permiten juzgar el desempeño comunicativo realizado por las marcas en comparación con las estrategias planificadas.

Análisis por públicos: una marca diseña y desarrolla, habitualmente, una actividad comunicativa distintiva con sus públicos (sus atributos, sus conceptos, sus estilos, sus canales y sus modos de interacción). A su vez, cada uno de los públicos realizará una actividad comunicativa particular, en función de sus características y de sus intereses. Por lo tanto, es conveniente realizar un análisis del desempeño comunicativo con cada público o, como mínimo, con los estratégicos, ya que se deberán estudiar cuestiones diferentes en cada uno de ellos. Esto permitirá comparar los resultados entre los diversos públicos estudiados y facilitará establecer el grado de *personalización* de la comunicación.

Análisis comparativo: se tendría que investigar el desempeño comunicativo de una marca en comparación con los competidores (y/o entidades de referencia) del negocio o sector de actividad. Permitirá valorar la relación entre cómo está una marca y cómo están las demás, analizando la gestión de la identidad, del discurso y del intercambio. Esto ayudará a establecer si la marca tiene un desempeño comunicativo adecuado en relación con otras, para poder sacar conclusiones más acertadas y orientar mejor la toma de decisiones sobre las políticas y estrategias. También facilitará la comparación de los resultados con las marcas competidoras, para establecer el grado de *diferenciación* de la comunicación.

Metodologías para el análisis: se podrán combinar diversas técnicas y métodos de investigación para el relevamiento sistemático de los contenidos, instrumentos y actividades de comunicación que utilizan las marcas para comunicar con los públicos (Capriotti, 2009; Marca, 2017). La identificación de los diversos aspectos de la actividad comunicativa deberá hacerse en función de la doble vertiente comunicativa de todo sujeto: tanto la *Acción Comunicativa* (el decir) como el *Comportamiento Cotidiano* (el hacer) (véase capítulo 2.3). Pueden realizarse estudios cualitativos exploratorios, que facilitarán la obtención de información de fuentes primarias sobre cuestiones claves. También se podrían utilizar investigaciones cuantitativas confirmatorias, que facilitarán la obtención de datos descriptivos de primera mano y estadísticamente representativos. Además, como apoyo o complemento, se puede realizar un análisis documental (datos de fuentes secundarias), a partir de informes existentes sobre estudios realizados por institutos o entidades especializadas, ya sean de tipo académico como profesional, que aporten información adicional relevante. No siempre es necesario o posible la aplicación de todas las técnicas, por lo cual es importante conocer las diferentes opciones disponibles y valorar las ventajas y desventajas de cada una de ellas (Capriotti, 2009; Marca, 2017).

Indicadores del análisis: se deberá desarrollar un conjunto de indicadores claves de desempeño comunicativo (véase capítulo 12.5), mediante los cuales se podrá realizar un seguimiento, control y evaluación de la actividad de comunicación (de la Identidad, del Discurso y del Intercambio Comunicativo), así como el progreso de las políticas y estrategias de comunicación establecidas en la Formulación Estratégica.

Fiabilidad: es conveniente remarcar que los estudios e investigaciones no siempre son totalmente acertados ni dicen exactamente lo que hay que hacer. Por ello, tienen que considerarse como una referencia importante a la hora de analizar y valorar el desempeño comunicativo (ya que permiten reducir la incertidumbre), pero no deben verse como la única referencia posible para la toma de decisiones, ya que la intuición (la inspiración, el instinto, etc.) es un aspecto que también se puede tener en cuenta.

Predisposición a la investigación: la amplitud y la profundidad del Análisis del Desempeño Comunicativo vendrán condicionadas no solo por la inversión de recursos (económicos, humanos y tecnológicos) para obtener la información mínima y necesaria para la toma de decisiones informadas, sino también (y fundamentalmente) por la *actitud analítica* del Dircom (y/o del área de comunicación), puesto que la investigación y el análisis están limitados, en parte, por los recursos disponibles, pero sobre todo por la voluntad o el interés de los responsables y equipos de comunicación de contar con datos relevantes para la toma de decisiones informadas, y no solo sustentadas en intuiciones, opiniones o corazonadas.

Análisis por niveles de gestión

Los niveles estratégicos (por marcas y por públicos) deberán adaptar los diversos aspectos del Análisis del Desempeño Comunicativo a la problemática de cada uno de ellos, ajustando la medición, interpretación y diagnóstico de los datos a sus necesidades específicas de información (véase capítulo 6).

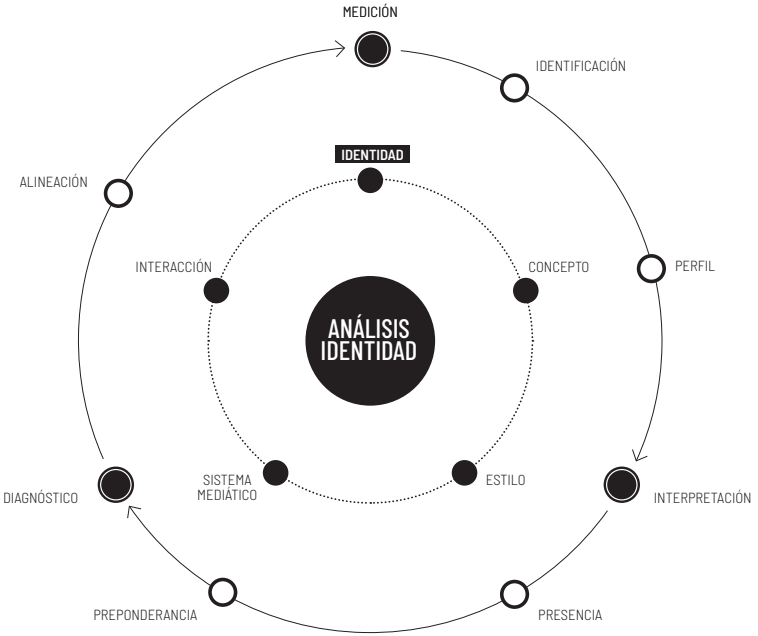
- En el nivel por ***marcas*** habrá unos requerimientos de información vinculados a las cuestiones claves de la actividad comunicativa (Identidad, Concepto, Estilo, Sistema Mediático e Interacción Comunicativa), para tener una perspectiva global y transversal. Su impulso y orientación corresponderá al nivel estratégico superior (por parte del Dircom) y condicionará el análisis que se realizará en cada uno de los públicos.

- En el nivel por ***públicos*** las necesidades de información serán diferentes para analizar la actividad comunicativa, puesto que se necesitarán datos específicos que permitan establecer la línea de comunicación de las marcas en relación con los diversos grupos o segmentos. Se desarrolla en el nivel estratégico intermedio (por parte del responsable o equipo encargado de cada uno de los públicos) y estará subordinado a los requerimientos establecidos para las marcas.

Aunque cada nivel de gestión comunicativa tenga sus propios procesos y necesidades de información, el Análisis del Desempeño Comunicativo deberá realizarse de forma coordinada entre los diferentes niveles, permitiendo el flujo continuo de información ascendente y descendente, que facilite la coordinación de las tareas de búsqueda, selección y análisis de la información y que genere sinergia (complementariedad y refuerzo de información) entre todos los niveles de gestión.

Las investigaciones que se realicen en cada uno de los niveles estratégicos de la gestión de comunicación (por marcas y por públicos) condicionarán y orientarán la búsqueda de información sobre la actuación comunicativa de las marcas en la gestión táctica y operativa de las diferentes campañas y actividades (véase capítulo 15).

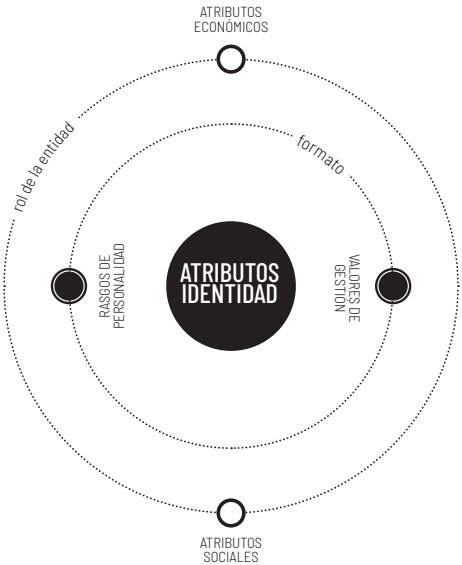
08.01 Análisis de la Identidad Comunicativa



Este análisis se refiere a la investigación del conjunto de atributos de identidad que han sido comunicados por una marca (y sus competidores estratégicos, si se dispone de información) a sus públicos en un determinado mercado, negocio o sector de actividad, para manifestar sus particularidades y características distintivas.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* del perfil actual de la identidad comunicativa de una marca (y de los competidores), su *Interpretación* y el *Diagnóstico* de dicho perfil. Todo ello facilitará desarrollar un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.

DIRCOMMAP 8.A
ATRIBUTOS
DE LA IDENTIDAD



1. Atributos de la identidad comunicativa

Se definió la **Identidad Comunicativa** como un conjunto estructurado de atributos claves, reconocibles y comunicables que una marca selecciona para que la identifiquen y diferencien de las demás (véase capítulo 2.1). Representa, esencialmente, la síntesis significativa de una marca, que especifica y concreta los aspectos fundamentales y las características claves sobre los que se sustenta su gestión comunicativa (Semprini, 1995; Capriotti, 2009; Batey, 2013; Van Riel y Fombrun, 2007). Dicho conjunto de atributos es el *Perfil de la Identidad Comunicativa*, el cual define y presenta a una marca ante sus públicos dentro de un determinado mercado, negocio o sector de actividad (Aaker y Joachimsthaler, 2001; Van Riel y Fombrun, 2007; Semprini, 1995; Capriotti, 2009; Batey, 2013).

Esta Identidad Comunicativa estará conformada por una combinación particular de diversas tipologías de atributos, en función de su formato y del rol de la entidad.

La clasificación principal, referida al ***formato*** de los atributos, identifica dos grandes categorías: los rasgos de personalidad y los valores de gestión.

- Los **rasgos de personalidad** responden a la pregunta *¿quién es y cómo es la marca?* (Aaker, 1997; Davies et al., 2003; Capriotti, 2009). Son aquellos atributos que definen a una marca como si fuera una persona. Son características genéticas o de comportamiento que determinan su carácter y su personalidad. Están ligados a la forma de ser y de expresarse (joven, moderna, dinámica, divertida, seria, responsable, controvertida, confiable, etc.).

- Los **valores de gestión** responden a la pregunta *¿qué hace y cómo lo hace la marca?* (Capriotti, 2009; Lerpold et al., 2007; Chernatony, 2006). Son aquellos atributos relativos a la forma en que una marca desarrolla su actividad. Son características que describen o manifiestan los valores que gobiernan la actuación de las marcas (Lerpold et al., 2007; Schein, 1985; Semprini, 1995). Están relacionados con su forma de hacer los negocios y de comportarse en sociedad (calidad, variedad, fiabilidad, servicio al cliente, sostenibilidad medioambiental, compromiso social, etc.).

Además, en el actual contexto competitivo, las entidades han ido asumiendo progresivamente nuevas responsabilidades y formas de relacionarse con la sociedad, que van más allá de la función tradicional vinculada con su propia actividad de negocio, para asumir también compromisos o roles de tipo social (Carroll, 1999; Waddock, 2004; Capriotti, 2009). Así, los dos tipos previos de atributos (rasgos de personalidad y valores de gestión) pueden subdividirse en función del ***rol de la entidad***, permitiendo establecer una clasificación más específica, y distinguir entre atributos económicos y sociales.

- Los **atributos económicos** son aquellos que expresan las características, acciones, propuestas o ventajas que una marca ofrece a sus públicos en el desarrollo de una determinada actividad o negocio (calidad, variedad, servicio, tecnología, precio, innovación, etc.). Son atributos instrumentales, orientados a concretar sus capacidades particulares y distintivas. La marca se presenta básicamente como un actor que está en un contexto de negocio o actividad, con el objetivo primordial de lograr el conocimiento, la

recomendación, la preferencia, la elección y/o la fidelización de los públicos (Fombrun y Van Riel, 2004; Capriotti, 2009). De esta manera, se pueden identificar los *rasgos profesionales* (relativos a los rasgos de personalidad) y los *valores competitivos* (referidos a los valores de gestión) vinculados con la forma de realizar su actividad por parte de una marca.

- Los **atributos sociales** son aquellos que expresan los principios que una marca asume en cuanto entidad que está integrada y vinculada con la comunidad (gestión ética y responsable, impacto social, compromiso medioambiental, responsabilidad con sus empleados, etc.). Son atributos finalistas enfocados a señalar su comportamiento social. La marca se presenta principalmente como una entidad miembro de la sociedad, con el objetivo principal de generar credibilidad, confianza, aceptación y legitimidad en los públicos (Fombrun y Van Riel, 2004; Capriotti, 2009). En esta línea, se podrían reconocer los *rasgos relacionales* (relativos a los rasgos de personalidad) y los *valores institucionales* (referidos a los valores de gestión) relacionados con la forma en que una marca se vincula con su entorno.

Estas tipologías de atributos no deben considerarse como contrapuestas, sino como complementarias en diversos grados, que pueden generar múltiples opciones, alternativas y combinaciones entre ellas para dar autenticidad y especificidad a la identidad comunicativa de una marca. De este modo, se plantean varias tipologías generales de atributos, en función del *formato* de los atributos (tipología básica) y del *rol de la entidad* (tipología complementaria): los rasgos de personalidad y los valores de gestión, ya sean económicos o sociales.

2. Medición

El primer paso es la identificación y análisis del conjunto de atributos que permitan establecer el perfil actual de la identidad comunicativa que las marcas (y los competidores estratégicos) han estado transmitiendo a sus públicos mediante su actividad de comunicación.

Se deberá realizar una búsqueda sistemática de información relevante para describir y comprender los diversos elementos que contribuyen a reconocer los atributos de la identidad comunicativa que las marcas han comunicado. Para ello, se tendrá que investigar, recolectar, describir y valorar toda la información disponible de las diversos contenidos y acciones de las campañas (véase capítulo 15).

Identificación: este análisis conlleva la realización de un proceso de reconocimiento y categorización de los atributos, mediante la inferencia, agrupación y abstracción, partiendo de los elementos más concretos, denotativos, visibles o superficiales de los contenidos y las acciones de comunicación, hasta llegar a los aspectos más profundos, esenciales o connotados. Puede aplicarse tanto a la actividad comunicativa propiamente dicha (el decir) como al comportamiento habitual (el hacer)(véase capítulo 2.3).

- La ***Acción Comunicativa*** hace referencia al estudio de todas las acciones, instrumentos y técnicas de comunicación utilizadas por una marca para transmitir sus contenidos y para interactuar con sus públicos (como la publicidad, las actividades promocionales, las notas de prensa, los patrocinios, los materiales gráficos, las páginas web, las redes sociales, el material de punto de venta, la identidad visual, etc.).
- La ***Conducta Cotidiana*** se refiere a investigar todas las acciones y comportamientos diarios (las decisiones, compromisos, estrategias, operativa, etc.) que una marca hace o deja de hacer (acción por omisión) y que tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de una marca.

Los atributos no tendrán, necesariamente, una presencia o utilización similar, sino que algunos pueden ser más frecuentes o habituales que otros. Para cada uno de los atributos identificados se deberá establecer su aplicación o uso en los diferentes soportes comunicativos. Esto permitirá plantear la estructura o red actual del perfil, infiriendo y extrayendo el conjunto de atributos que han sido comunicados por las marcas.

Perfil: a partir de toda la información obtenida, se podrá sintetizar o extraer el Perfil Actual de la identidad comunicativa de las marcas, caracterizando la red de atributos en función de diversas cuestiones (entre otras posibles).

- ***Presencia***: se definirá un valor de *presencia* actual, que exprese el volumen, porcentaje, intensidad o frecuencia de la aplicación o de la utilización de los diversos atributos de identidad en la comunicación de una marca.
- ***Dimensión***: la cantidad y variedad de atributos reconocidos ayudará a determinar la dimensión o nivel de desarrollo de la red actual (Van Riel, 1997; Capriotti, 2009), desde una red *simple* (compuesta por un conjunto limitado y general de pocos atributos, que identi-

fican las características más básicas) hasta una red *compleja* (amplia y diversa, compuesta por muchos atributos y algunos de ellos con un grado importante de abstracción).

- ***Organización***: cuanto mayor sea la complejidad de la red, se podrá plantear la organización o relación entre los atributos, es decir, cuáles de ellos son *dominantes* (aquellos que sintetizan, engloban o actúan como nodo agrupador de otros) y cuáles son *subordinados* (aquellos que sustentan, explican o dan soporte a los dominantes). De este modo, la red estará conformada como un árbol o esquema organizado de atributos de identidad.
- ***Tipología***: esta red puede estar integrada por distintos tipos de atributos. Cada uno será clasificado de acuerdo con su tipología, a partir del *formato* (rasgos de personalidad y valores de gestión) y del *rol de la entidad* (atributos económicos o sociales).

Todo ello permitirá definir el perfil actual de las marcas en un mercado, negocio o sector de actividad. Además, contribuirá a obtener datos para determinar sus indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de esa información, este perfil se puede representar de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o de gráficos que incorporen los aspectos analizados y que permitan visualizar de forma global y rápida los resultados claves.

3. Interpretación

Una vez definido el perfil actual de la identidad comunicativa, se deberá realizar su reflexión e interpretación, tanto para la propia marca como de los competidores estratégicos (si se dispone de la información). Para ello, se podrán establecer diversos aspectos claves que servirán de referencia para la gestión de comunicación.

Presencia: es el grado de utilización o aplicación de los atributos (rasgos de personalidad y valores de gestión; atributos económicos o sociales) del perfil actual de identidad comunicativa. Se determinará mediante el ***Nivel de Presencia*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), realizando una reflexión acerca de los resultados de la aplicación o utilización de dichos atributos, en función de una escala de interpretación, desde una presencia "muy baja" hasta "muy alta". Según los resultados, se pueden reconocer tres grandes categorías: los atributos *principales* (son aquellos que tienen alta aplicación o presencia, y que conforman el núcleo central de la identidad actual), los atributos *secundarios* (los de segundo nivel, que tienen una aplicación o presencia

significativa, y que refuerzan y complementan a los principales) y los atributos *terciarios* (aquellos de tercer nivel, que tienen poca o mínima presencia o aplicación y que apoyan a los otros dos niveles). Dentro de cada uno de estos niveles se podrían establecer también diversos grados, que permitan definir un nivel de presencia más detallado.

Preponderancia: a partir del análisis combinado y comparado de los resultados de Presencia de cada uno de los atributos (rasgos de personalidad y valores de gestión; atributos económicos o sociales), se podrá reconocer la prominencia o predominio de las principales tipologías dentro del perfil actual de identidad comunicativa, estableciendo un valor de *preponderancia* para cada uno de ellos en relación con los otros. Esto permitirá determinar el ***Índice de Preponderancia*** (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde los atributos con una preponderancia "muy baja" hasta "muy alta". De este modo, interpretando los resultados de los diferentes tipos de atributos se podrá valorar la *Orientación General* del perfil actual, es decir, la línea o patrón principal de la identidad comunicativa de las marcas, que define su especificidad y su diferenciación global en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. En función de la categorización principal del formato de los atributos, hay dos orientaciones principales de la identidad comunicativa: hacia un perfil de *gestión* o hacia un perfil de *personalidad*. Se podrá identificar un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "muy alta" hacia los rasgos de personalidad (con preponderancia de los atributos relativos al carácter o forma de ser) hasta una orientación "muy alta" hacia los valores de gestión (con predominio de los atributos que están vinculados a la manera de hacer la actividad), pasando por diversas opciones híbridas, combinadas o equilibradas. Por otra parte, a partir de la clasificación complementaria del rol de la entidad, hay otras dos orientaciones principales de la identidad comunicativa: hacia un perfil *económico* o hacia un perfil *social*. Se podrá reconocer un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "muy económica" (con preponderancia de los atributos relativos a la propia actividad del negocio y que fomentan los valores competitivos o los rasgos profesionales) hasta una orientación "muy social" (con predominio de los atributos relacionados con una perspectiva social y que privilegian los valores institucionales o los rasgos relacionales), pasando por diversas opciones híbridas, combinadas o equilibradas.

Los resultados y su interpretación en los diferentes aspectos variarán o evolucionarán en función de los cambios en las entidades, en el sec-

tor, en el contexto general o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

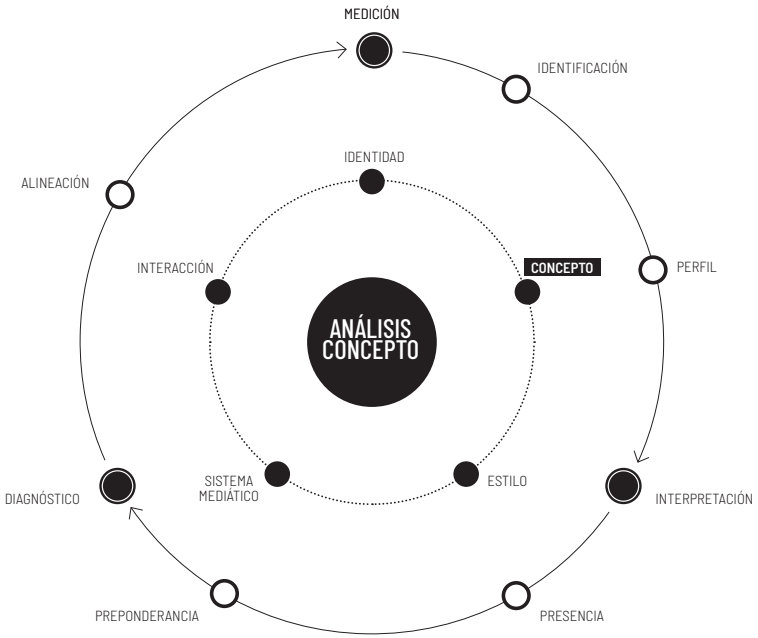
Finalmente, se diagnosticará la situación del perfil actual de la identidad comunicativa de la marca. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa acerca del perfil, a partir de las diferentes informaciones recogidas previamente. Este diagnóstico permitirá valorar la coherencia entre lo planificado y lo realizado en relación con los atributos de identidad.

Alineación: se refiere a definir el grado de consistencia o coherencia de los atributos del *perfil actual* (el desempeño comunicativo realizado) con el *perfil estratégico* (la estrategia de identidad comunicativa establecida en un proceso de planificación previo, si la hubiera). Y también la congruencia con los lineamientos filosóficos, culturales y de gestión de la entidad. Para ello, se determinará el ***Grado de Alineación*** del perfil actual de identidad comunicativa (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo de los indicadores (Presencia y Preponderancia) de ambos perfiles (actual y estratégico). Esta comparación se hará mediante una escala de evaluación, desde una "alineación pobre" (con menor, poca o baja consistencia con los aspectos del perfil estratégico planificado) hasta una "alineación excelente" (con mayor, gran o alta consistencia con los aspectos del perfil estratégico planificado).

Todo ello definirá la favorabilidad del perfil actual de identidad comunicativa. Se podrán identificar los aspectos *favorables,* aquellos que son positivos o fuertes para la marca, que le permitirían obtener ventajas importantes y que deberán ser aprovechados, potenciados y reafirmados en la gestión de comunicación. También se reconocerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles para la marca, que generarían riesgos o posibles problemas, y que tienen que ser trabajados para defender o para mejorar su posición en la gestión de comunicación.

El diagnóstico impulsará la comprensión general de aquellos elementos fundamentales del perfil actual de la identidad comunicativa de una marca, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (impulsar, fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con que se deberá actuar sobre cada uno de ellos. La interpretación de todos estos aspectos puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por eso, se deberá realizar un monitoreo sistemático.

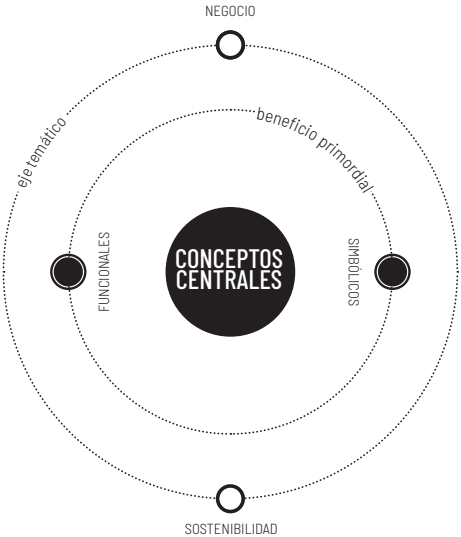
08.02 Análisis del Concepto Comunicativo



Este análisis consiste en la investigación de las ideas y conceptos centrales (los argumentos subyacentes implícitos) que han estado siendo difundidos y compartidos en su actividad comunicativa por una marca (y por sus competidores estratégicos, si hay información disponible) en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. Es un aspecto clave del estudio de la *gestión del discurso*, junto con el Análisis del Estilo Comunicativo.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* del perfil actual del concepto comunicativo de una marca (y de los competidores), su *Interpretación* y el *Diagnóstico* de dicho perfil. Todo ello permitirá desarrollar un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que facilitará e impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.

DIRCOMMAP 8.B
CONCEPTOS
CENTRALES



1. Conceptos centrales del discurso

El **Concepto Comunicativo** son los mensajes, argumentos o ideas centrales o claves que una marca comunica a sus públicos. No se refiere simplemente a los contenidos o informaciones explícitas transmitidas (slogans, textos, etc.), sino que conlleva el reconocimiento de los conceptos básicos centrales de una marca (las ideas claves o líneas argumentales subyacentes). Este planteamiento ha recibido diversas denominaciones, como *mensajes claves* (Capriotti, 2009), *temas* (Ferguson, 1999) o *ideas fuerza* (Matilla, 2017). Dicho conjunto de conceptos, mensajes o ideas centrales es el *Perfil del Concepto Comunicativo* que las marcas difunden y comparten con los públicos en un determinado mercado, negocio o sector de actividad.

Este Concepto Comunicativo podrá estar conformado por una combinación particular de diversos tipos de ideas, mensajes o conceptos. Se puede identificar una primera categorización general de conceptos en función del beneficio primordial ofrecido a los públicos, y una clasificación subordinada a partir de su eje temático.

La categorización principal de los conceptos, mensajes o ideas centrales se realizará en función de las soluciones o ventajas que se ofrecen o se generan para los públicos, es decir, el ***beneficio primordial*** que proponen las marcas (Semprini, 1995; Batey, 2013), distinguiendo entre conceptos comunicativos funcionales y simbólicos.

- Los **conceptos funcionales** son aquellos que hacen referencia a los aspectos utilitarios, de uso y funcionamiento (como pueden ser las características físicas, el precio, los sistemas de distribución y acceso, aspectos técnicos de la calidad, etc.) y que, por lo tanto, plantean o potencian una perspectiva más tangible de las marcas (Semprini, 1995; Batey, 2013; Chernatony y McDonald, 2003).
- Los **conceptos simbólicos** son aquellos relacionados con los aspectos expresivos y proyectivos, de tipo personal o sociocultural (como pueden ser el liderazgo, la personalidad, el estatus, la pertenencia grupal o social, aspectos aspiracionales, etc.) y que, por ello, proponen o priorizan una perspectiva más intangible de las marcas (Semprini, 1995; Batey, 2013; Chernatony y McDonald, 2003).

Además, estos dos tipos principales podrían subdividirse en función del ***eje temático***, estableciendo una categorización subordinada que distingue entre los conceptos del propio negocio y de sostenibilidad.

- Los conceptos sobre el **negocio** potencian aquellas ideas y mensajes sobre los temas relativos al funcionamiento de la actividad principal de las marcas (como los tópicos sobre las estrategias o resultados de la actividad, la elaboración y comercialización de los productos o servicios, las cuestiones sobre el capital humano, etc.). Estos temas pueden ser sobre la gestión general de la entidad como también de sus diferentes unidades de negocio y de sus diversas áreas funcionales (recursos humanos, marketing, comercial, producción, administración, etc.) (Capriotti, 2012; Capriotti y Moreno, 2007).
- Los conceptos sobre la **sostenibilidad** impulsan aquellas ideas y mensajes sobre los temas relacionados con el comportamiento sustentable del negocio o actividad de las marcas (como la gestión

responsable, las cuestiones medioambientales, la participación comunitaria, el compromiso social, etc.). Estos temas pueden ser sobre la gestión general de la entidad como también de sus diferentes unidades de negocio y de sus diversas áreas funcionales (recursos humanos, marketing, comercial, producción, administración, etc.)(Capriotti, 2012; Capriotti y Moreno, 2007).

Las tipologías de conceptos no deben considerarse como contrapuestas, sino como complementarias en diversos grados, que pueden generar múltiples opciones, alternativas y combinaciones entre ellas para dar autenticidad y especificidad al concepto comunicativo de una marca. De esta forma, se pueden reconocer varias tipologías generales de conceptos, en función del *beneficio primordial* (tipología básica) y del *eje temático* (tipología complementaria): los conceptos funcionales y simbólicos, ya sean relacionados con el negocio como con la sostenibilidad.

2. Medición

El primer paso es la investigación y análisis del conjunto de ideas, mensajes y conceptos centrales que permitan determinar el perfil actual del concepto comunicativo que las marcas (y los competidores estratégicos) han estado transmitiendo a sus públicos mediante su actividad de comunicación.

Se realizará una búsqueda sistemática de información relevante para describir y comprender las características y particularidades de los mensajes claves comunicados por las marcas. Para ello, se deberá investigar, identificar, recolectar, describir y analizar los diversos contenidos difundidos mediante las campañas y actividades de comunicación (véase capítulo 15).

Identificación: este análisis implica la realización de un proceso de reconocimiento y categorización de las ideas y conceptos centrales de comunicación mediante la inferencia, agrupación y abstracción, partiendo de los elementos más concretos, denotativos, visibles o superficiales de los contenidos hasta llegar a los aspectos más profundos, esenciales o connotados. Puede aplicarse tanto a la actividad comunicativa propiamente dicha (el decir) como al comportamiento habitual (el hacer)(véase capítulo 2.3).

- La ***Acción Comunicativa*** hace referencia al estudio de todas las acciones, instrumentos y técnicas de comunicación utilizadas por una marca para transmitir sus contenidos y para interactuar con

sus públicos (como la publicidad, las actividades promocionales, las notas de prensa, los patrocinios, los materiales gráficos, las páginas web, las redes sociales, el material de punto de venta, la identidad visual, etc.).

- La ***Conducta Cotidiana*** se refiere a investigar todas las acciones y comportamientos diarios (decisiones, compromisos, estrategias, operativa, etc.) que una marca hace o deja de hacer (acción por omisión) y que tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de una marca.

Los conceptos no tendrán, necesariamente, una presencia o utilización similar, sino que algunos pueden ser más frecuentes o habituales que otros. Para cada uno de los conceptos identificados se deberá establecer su aplicación o uso en los diferentes soportes comunicativos. Esto permitirá definir la estructura o red actual del perfil, infiriendo y extrayendo el conjunto de ideas y conceptos centrales actuales que han sido comunicados por las marcas.

Además, es conveniente realizar un ***análisis del concepto de los públicos***, es decir, un estudio de las ideas centrales que cada uno de ellos ha trasmitido hacia las marcas, en función de sus características y de sus intereses. Por lo cual, se deberá realizar un proceso de relevamiento, seguimiento y escucha activa de los públicos, utilizando diversos estudios específicos (cualitativos y/o cuantitativos) e informes disponibles en el sector sobre la cuestión. Se aplicarán los mismos criterios e indicadores utilizados para medir el concepto comunicativo de las marcas.

Perfil: a partir de toda la información obtenida, se podrá extraer el Perfil Actual del concepto comunicativo de las marcas, caracterizando la red de ideas y conceptos centrales en función de diversas cuestiones (entre otras posibles) .

- ***Presencia***: se definirá un valor de *presencia* actual, que exprese el volumen, porcentaje, intensidad o frecuencia de la aplicación o de la utilización de las diversas ideas y conceptos en la comunicación de una marca.

- ***Dimensión***: la cantidad y variedad de los conceptos reconocidos permitirán determinar la dimensión o nivel de desarrollo de la red actual, desde una red *simple* (compuesta por un conjunto limitado y general de pocas ideas y conceptos, que identifican las características más básicas) hasta una red *compleja* (amplia y diversa, com-

puesta por muchas ideas y conceptos y algunos de ellos con un grado importante de abstracción).

- ***Organización***: cuanto mayor sea la complejidad de la red, se podrá plantear la organización o relación entre los conceptos, es decir, cuáles de ellos son *dominantes* (aquellos que sintetizan, engloban o actúan como nodo agrupador de otros) y cuáles son *subordinados* (aquellos que sustentan, explican o dan soporte a los dominantes). De este modo, la red estará conformada como un árbol o esquema organizado de los conceptos, mensajes o ideas.
- ***Tipología***: esta red podrá estar integrada por diversos tipos de conceptos. Las ideas y mensajes identificados serán clasificados de acuerdo con su tipología, en función de su *beneficio primordial* (funcionales y simbólicos) y de su *eje temático* (negocio y sostenibilidad).

Todo ello permitirá definir el perfil actual de las marcas en un mercado, negocio o sector de actividad. Además, contribuirá a obtener datos para determinar sus indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de esa información, este perfil se puede representar de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o de gráficos que incorporen los aspectos analizados y que permitan visualizar de manera global y rápida los resultados claves.

3. Interpretación

Una vez definido el perfil actual del concepto comunicativo, se deberá realizar su reflexión e interpretación, ya sea de la propia marca como de los competidores estratégicos (si hay información). Para ello, se podrán establecer los diversos aspectos claves que servirán de referencia para la gestión de comunicación.

Presencia: es el grado de utilización o aplicación de cada uno de los conceptos (funcionales y simbólicos; de negocio y sostenibilidad) del perfil actual del concepto comunicativo. Se determinará mediante el ***Nivel de Presencia*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), realizando una reflexión acerca de los resultados de la aplicación o utilización de dichos conceptos, en función de una escala de interpretación, desde una presencia "muy baja" hasta "muy alta". Según los resultados, se pueden reconocer tres grandes categorías: las ideas y conceptos *principales* (son aquellos que tienen alta aplicación o presencia, y que conforman el núcleo central del concepto comunicativo actual), las ideas y conceptos *secundarios* (los de segundo nivel, que tienen una

aplicación o presencia significativa, que refuerzan y complementan a los principales) y las ideas y conceptos *terciarios* (aquellos de tercer nivel, que tienen poca o mínima presencia o aplicación y que apoyan a los otros dos niveles). Dentro de cada uno de estos niveles se podrían establecer también diversos grados, que permitan definir un nivel de presencia más detallado.

Preponderancia: a partir del análisis combinado y comparado de los resultados de Presencia de cada uno de los conceptos centrales (funcionales y simbólicos; de negocio y sostenibilidad), se podrá reconocer la prominencia o predominio de las principales tipologías dentro del perfil actual del concepto comunicativo, estableciendo un valor de *preponderancia* para cada uno de ellos en relación con los otros. Esto permitirá determinar el ***Índice de Preponderancia*** (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde los conceptos con una preponderancia "muy baja" hasta "muy alta". De este modo, interpretando los resultados de los diferentes tipos de conceptos centrales se podrá valorar la *Orientación General* del perfil actual, es decir, la línea o patrón principal del concepto comunicativo de las marcas, que define su especificidad y su diferenciación global en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. En función de la categorización principal del beneficio primordial, habrá dos orientaciones principales del concepto comunicativo: hacia un perfil *funcional* o hacia un perfil *simbólico*. Así, se podrá identificar un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "muy funcional" (con preponderancia de las ideas y conceptos centrales de tipo funcional) hasta una orientación "muy simbólica" (con predominio de las ideas y conceptos centrales de tipo simbólico), pasando por diversas opciones híbridas, combinadas o equilibradas. Además de ello, con los resultados de preponderancia de la clasificación complementaria del eje temático se detallará o matizará la orientación principal, por lo cual el perfil podría tener una combinación particular de temáticas, ya sea más enfocado hacia "el negocio" o hacia "la sostenibilidad", que potencien o favorezcan una versión específica de la orientación principal.

Los resultados y su interpretación en los diferentes aspectos variarán o evolucionarán en función de los cambios en las entidades, en el sector, en el contexto general o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

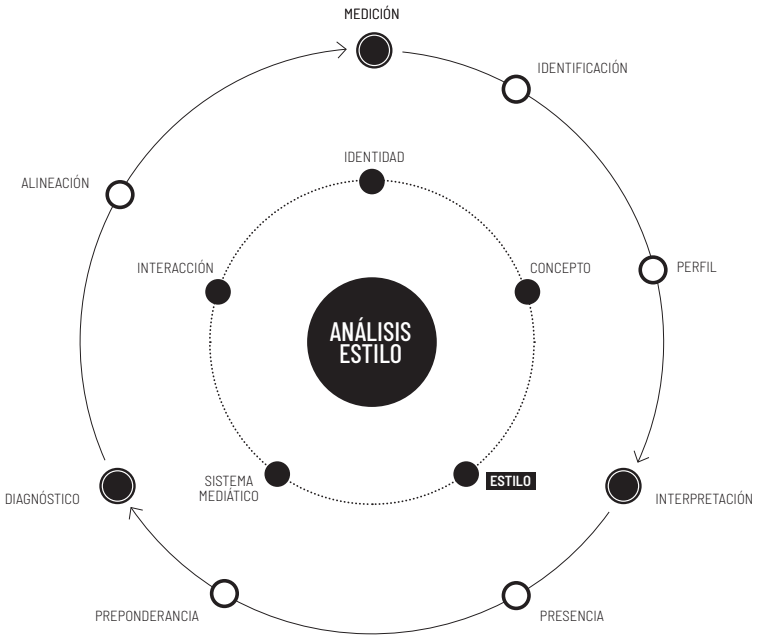
Finalmente, se diagnosticará la situación del perfil actual del concepto comunicativo de la marca. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa acerca del perfil, a partir de las diferentes informaciones recogidas previamente. Este diagnóstico permitirá valorar la coherencia entre lo planificado y lo realizado en cuanto a los conceptos centrales del discurso.

Alineación: se refiere a definir el grado de consistencia, congruencia o coherencia de las ideas y conceptos centrales del *perfil actual* (el desempeño comunicativo realizado) con el *perfil estratégico* (la estrategia del concepto comunicativo establecida en un proceso de planificación previo, si la hubiera). Para ello, se determinará el ***Grado de Alineación*** del perfil actual del concepto comunicativo (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo de los indicadores (Presencia y Preponderancia) de ambos perfiles (actual y estratégico). Esta comparación se hará mediante una escala de evaluación, desde una "alineación pobre" (con menor, poca o baja consistencia con los aspectos del perfil estratégico planificado) hasta una "alineación excelente" (con mayor, gran o alta consistencia con los aspectos del perfil estratégico planificado).

Todo ello definirá la favorabilidad del perfil actual del concepto comunicativo. Se podrán identificar los aspectos *favorables*, aquellos que son positivos o fuertes para la marca, que le permitirían obtener ventajas importantes y que deberán ser aprovechados, potenciados y reafirmados en la gestión de comunicación. También se reconocerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles para la marca, que le generarían riesgos o posibles problemas, y que tendrán que ser trabajados para defender o para mejorar su posición en la gestión de comunicación.

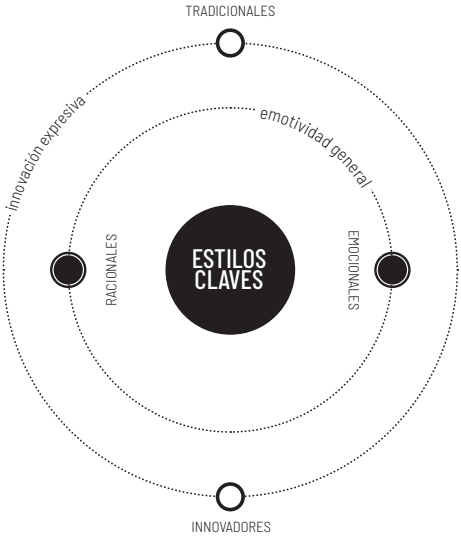
El diagnóstico impulsará la comprensión general de aquellos elementos fundamentales del perfil actual del concepto comunicativo de una marca, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (impulsar, fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con la que se deberá actuar sobre cada uno de ellos. La interpretación de todos estos aspectos puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por eso, se deberá realizar un monitoreo sistemático.

08.03 Análisis del Estilo Comunicativo



Este análisis se refiere a la investigación de los tonos y formas de expresión claves que se han estado utilizando en la actividad comunicativa por parte de una marca (y de sus competidores estratégicos, si hay información disponible) para difundir y compartir los conceptos centrales en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. Es un aspecto relevante del estudio de la *gestión del discurso*, junto con el Análisis del Concepto Comunicativo.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* del perfil actual del estilo comunicativo de una marca (y de sus competidores), su *Interpretación* y el *Diagnóstico* de dicho perfil. Todo ello permitirá desarrollar un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que facilitará e impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.



1. Estilos claves del discurso

El **Estilo Comunicativo** son los tonos o formas expresivas principales que una marca utiliza para comunicarse con sus públicos. No hace referencia al reconocimiento de las manifestaciones explícitas concretas (colores, textos, formas, expresiones, etc.), sino que implica identificar los estilos claves (formas o modos globales de expresión) utilizados por las marcas para presentar sus contenidos. Dicho conjunto de estilos es el *Perfil del Estilo Comunicativo* que las marcas aplican en un determinado negocio o sector de actividad.

Este Estilo Comunicativo estará conformado por una combinación particular de diversos tipos de tonos o formas expresivas. Se puede identificar una primera categorización relevante de los estilos claves

en función de la emotividad general que impregne la comunicación de las marcas (Semprini, 1995; Batey, 2013; Bassat, 1999), y una clasificación subordinada a partir de la innovación expresiva.

La principal categorización de los estilos comunicativos se podrá realizar en función de la forma general de expresar los conceptos, mensajes o ideas de comunicación, o sea, las maneras o modos de comunicar (la ***emotividad general***), diferenciando entre estilos racionales y emocionales.

- Los **estilos racionales** son aquellos centrados en presentar los conceptos de una manera informativa, explicativa y argumentada, apelando a los aspectos más analíticos o reflexivos de las marcas (Semprini, 1995; Batey, 2013; Bassat, 1999). Tienen más probabilidades de prestarse a posibles comparaciones, por medio del análisis de las características específicas que los definen.
- Los **estilos emocionales** son aquellos focalizados en presentar los conceptos de una forma emotiva, sugestiva, expresiva, cercana o seductora, apelando a las emociones, sentimientos o creencias que puedan generar o transmitir los contenidos (Semprini, 1995; Batey, 2013; Bassat, 1999). Son menos susceptibles de ser comparados, ya que están basados en la convicción de que la marca posee esa cualidad, aunque puedan existir elementos racionales (evidencias) que permitan su comparación.

A partir de estas dos tipologías, se podrían establecer múltiples clasificaciones. Tomando como referencia las principales dicotomías de tonos de comunicación, se planteará una categorización en función del grado de innovación del tono general de la comunicación (la ***innovación expresiva***), distinguiendo entre los estilos con perspectiva tradicional o con enfoque innovador.

- Los **estilos tradicionales** fomentan una forma de comunicar más clásica, formal, estructurada, tradicional, seria, habitual, estable, reactiva, moderada, etc., incluyendo desde elementos muy tradicionales hasta aspectos clásicos actualizados.
- Los **estilos innovadores** impulsan un modo de comunicar más moderno, novedoso, desestructurado, proactivo, informal, arriesgado, entusiasta, etc. incorporando desde pequeños ajustes o cambios hasta grandes alteraciones, modificaciones o disrupciones estilísticas.

Estas tipologías de estilos no deben considerarse como contrapuestas, sino como complementarias en diversos grados, que pueden generar múltiples opciones, alternativas y combinaciones entre ellas para dar autenticidad y especificidad al estilo comunicativo de una marca. De esta manera, se plantean varias tipologías generales de estilos, en función de la *emotividad general* (tipología básica) y de la *innovación expresiva* (tipología complementaria): los estilos racionales y emocionales, tanto tradicionales como innovadores.

2. Medición

El primer paso es la investigación y análisis del conjunto de estilos, tonos y formas expresivas claves que permitan establecer el perfil actual del estilo comunicativo que las marcas (y los competidores estratégicos) han estado aplicando en su actividad de comunicación.

Se realizará una búsqueda sistemática de información relevante para describir y comprender las características y particularidades de los tonos y formas expresivas utilizadas por las marcas. Para ello, se deberá investigar, identificar, recolectar, describir y analizar los diversos contenidos difundidos mediante las campañas y actividades de comunicación (véase capítulo 15).

Identificación: conlleva la realización de un proceso de reconocimiento y categorización de los estilos y tonos claves de comunicación mediante la inferencia, agrupación y abstracción, partiendo de los elementos más concretos, denotativos, visibles o superficiales de los contenidos hasta llegar a los aspectos más profundos, esenciales o connotados. Puede aplicarse tanto a la actividad comunicativa propiamente dicha (el decir) como al comportamiento habitual (el hacer) (véase capítulo 2.3).

- La ***Acción Comunicativa*** hace referencia al estudio de todas las acciones, instrumentos y técnicas de comunicación utilizadas por una marca para transmitir sus contenidos y para interactuar con sus públicos (como la publicidad, las promociones, las notas de prensa, los patrocinios, los materiales gráficos, las páginas web, las redes sociales, la identidad visual, etc.).
- La ***Conducta Cotidiana*** se refiere a investigar todas las acciones y comportamientos diarios (decisiones, compromisos, estrategias, operativa, etc.) que una marca hace o deja de hacer (acción por omisión) y que tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de una marca.

Los diferentes estilos no tendrán, necesariamente, una presencia o utilización similar, sino que algunos pueden ser más frecuentes o habituales que otros. Para cada uno de los estilos identificados se deberá establecer su aplicación o uso en los diferentes soportes comunicativos. Esto permitirá definir la estructura o red actual del perfil, infiriendo y extrayendo la diversidad de estilos y tonos claves actuales que han sido aplicados por las marcas.

Además, es recomendable realizar un ***análisis del estilo de los públicos***, o sea, un estudio de los tonos y estilos aplicados por los públicos a la hora de comunicar, en función de sus características y de sus intereses. Para eso, se deberá realizar un proceso de relevamiento, seguimiento y *escucha activa* de los públicos, utilizando diversos estudios específicos (cualitativos y/o cuantitativos) e informes disponibles en el sector sobre la cuestión. Se aplicarán los mismos criterios e indicadores utilizados para medir el estilo comunicativo de las marcas.

Perfil: a partir de toda la información obtenida, se podrá extraer el Perfil Actual del estilo comunicativo de las marcas, caracterizando la red de tonos y estilos claves en función de diversas cuestiones (entre otras posibles).

- ***Presencia***: se definirá un valor de *presencia* actual, que exprese el volumen, porcentaje, intensidad o frecuencia de la aplicación o de la utilización de los diversos tonos y estilos en la comunicación de una marca.
- ***Dimensión***: la cantidad y variedad de los estilos reconocidos permitirán determinar la dimensión o nivel de desarrollo de la red actual, desde una red *simple* (compuesta por un conjunto limitado y general de pocos tonos y estilos, que identifican las características más básicas) hasta una red *compleja* (amplia y diversa, compuesta por muchos tonos y estilos.
- ***Organización***: cuanto mayor sea la complejidad de la red, se podrá plantear la organización o relación entre los estilos, es decir, cuáles de ellos son *dominantes* (aquellos que sintetizan, engloban o actúan como nodo agrupador de otros) y cuáles son *subordinados* (aquellos que sustentan, explican o dan soporte a los dominantes). De este modo, la red estará conformada como un árbol o esquema organizado de los tonos y estilos.
- ***Tipología***: esta red podrá estar integrada por diversos tipos de estilos. Los tonos y formas expresivas identificadas serán clasificadas de acuerdo con su tipología, en función de su *emotividad general*

(racionales y emocionales) y de la *innovación expresiva* (tradicionales e innovadores).

Todo ello permitirá definir el perfil actual de las marcas en un mercado, negocio o sector de actividad. Además, contribuirá a obtener datos para determinar sus indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de esa información, este perfil se puede representar de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o de gráficos que incorporen los aspectos analizados y que permitan visualizar de manera global y rápida los resultados claves.

3. Interpretación

Una vez definido el perfil actual del estilo comunicativo, se deberá realizar su reflexión e interpretación, ya sea de la propia marca como de los competidores estratégicos (si hay información). Para ello, se podrán establecer los diversos aspectos claves que servirán de referencia para la gestión de comunicación.

- **Presencia**: es el grado de utilización o aplicación de cada uno de los estilos (racionales y emocionales; tradicionales e innovadores) del perfil actual del estilo comunicativo. Se determinará mediante el ***Nivel de Presencia*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), realizando una reflexión acerca de los resultados de la aplicación o utilización de dichos estilos, en función de una escala de interpretación, desde una presencia "muy baja" hasta "muy alta". Según los resultados, se pueden reconocer tres grandes categorías: los tonos y estilos *principales* (son aquellos que tienen alta aplicación o presencia, y que conforman el núcleo central del estilo comunicativo actual), los tonos y estilos *secundarios* (los de segundo nivel, que tienen una aplicación o presencia significativa, y que refuerzan y complementan a los principales) y los tonos y estilos *terciarios* (aquellos de tercer nivel, que tienen poca o mínima presencia o aplicación y que apoyan a los otros dos niveles). Dentro de cada uno de estos niveles se podrían establecer también diversos grados, que permiten definir un nivel de presencia más detallado.

- **Preponderancia**: a partir del análisis combinado y comparado de los resultados de Presencia de cada uno de los estilos claves (racionales y emocionales; tradicionales e innovadores), se podrá reconocer la prominencia o predominio de las principales tipologías de estilos del perfil actual del estilo comunicativo, estableciendo un valor de *preponderancia* para cada uno de ellos en relación con los otros. Esto permitirá determinar el ***Índice de Preponderancia*** (véase capítulo 12.5), mediante la

reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde los estilos con una preponderancia "muy baja" hasta "muy alta". De este modo, interpretando los resultados de los diferentes tipos de estilos claves se podrá valorar la *Orientación General* del perfil actual, es decir, la línea o patrón principal del estilo comunicativo de las marcas, que define su especificidad y su diferenciación global en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. En función de la categorización principal de la emotividad general, hay dos orientaciones principales del estilo comunicativo: hacia un perfil *racional* o hacia un perfil e*mocional*. Así, se podrá identificar un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "muy racional" (con preponderancia de los tonos y estilos de tipo racional) hasta una orientación "muy emocional" (con predominio de los tonos y estilos de tipo emocional), pasando por diversas opciones intermedias híbridas, combinadas o equilibradas. Además de ello, con los resultados de preponderancia de la clasificación complementaria de la innovación expresiva se detallará o matizará la orientación principal, por lo cual el perfil podría tener una combinación particular de tonos expresivos, con un enfoque desde "muy tradicional" hasta "muy innovador", que potencien o favorezcan una versión específica de la orientación principal.

Los resultados y su interpretación en los diferentes aspectos variarán o evolucionarán en función de los cambios en las entidades, en el sector, en el contexto general o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

Finalmente, se diagnosticará la situación del perfil actual del estilo comunicativo de la marca. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa acerca del perfil, a partir de las diferentes informaciones y valoraciones recogidas previamente. Este diagnóstico permitirá valorar la coherencia entre lo planificado y lo realizado en cuanto a los estilos claves del discurso.

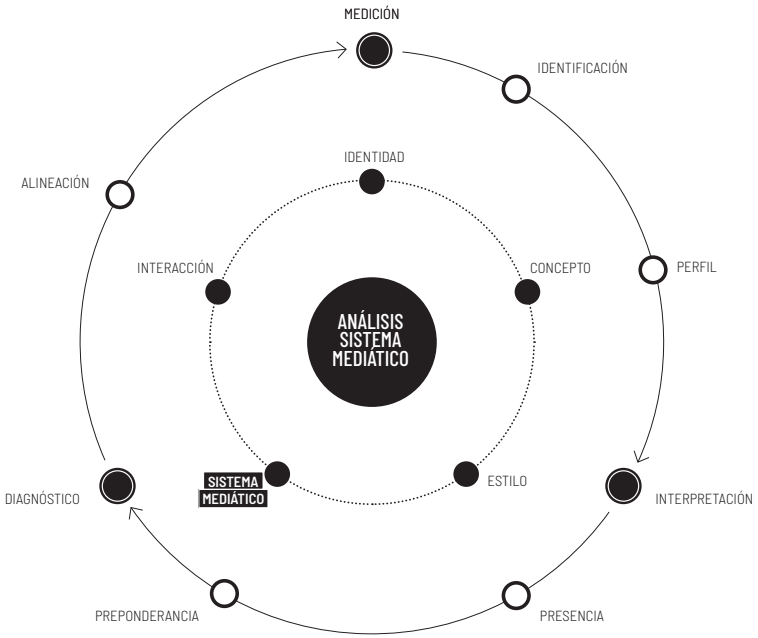
Alineación: se refiere a definir el grado de consistencia, congruencia o coherencia de los estilos y tonos expresivos claves del *perfil actual* (el desempeño comunicativo realizado) con el *perfil estratégico* (la estrategia del estilo comunicativo establecida en un proceso de planificación previo, si la hubiera). Para ello, se determinará el ***Grado de Alineación*** del perfil actual del estilo comunicativo (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo de los indicadores (Presencia y Preponderancia) de ambos perfiles (actual y estratégico). Esta com-

paración se hará mediante una escala de evaluación, desde una "alineación pobre" (con menor, poca o baja consistencia con los aspectos del perfil estratégico planificado) hasta una "alineación excelente" (con mayor, gran o alta consistencia con los aspectos del perfil estratégico planificado).

Todo ello definirá la favorabilidad del perfil actual del estilo comunicativo. Se podrán identificar los aspectos *favorables*, aquellos que son positivos o fuertes para la marca, que le permitirían obtener ventajas importantes y que deberán ser aprovechados, potenciados y reafirmados en la gestión de comunicación. También se reconocerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles para la marca, que generarían riesgos o posibles problemas, y que tendrán que ser trabajados para defender o para mejorar su posición en la gestión de comunicación.

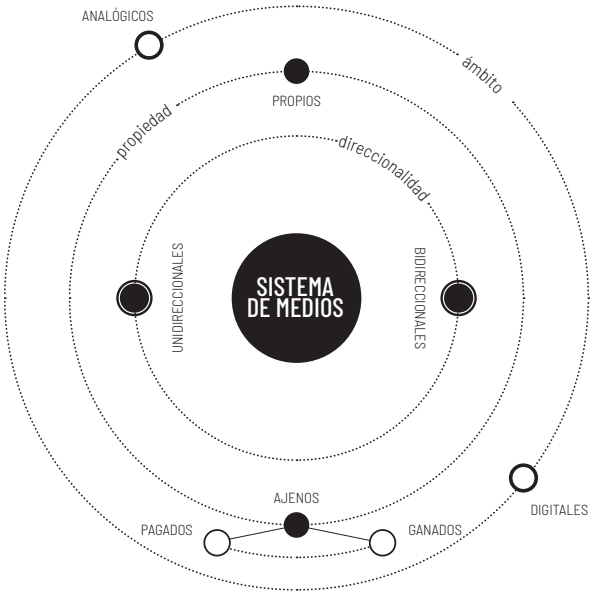
El diagnóstico impulsará la comprensión general de aquellos elementos fundamentales del perfil actual del estilo comunicativo de una marca, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (impulsar, fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con la que se deberá actuar sobre cada uno de ellos. La interpretación de todos estos aspectos puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por eso, se deberá realizar un monitoreo sistemático.

08.04 Análisis del Sistema Mediático



Este análisis hace referencia a la investigación de los diferentes tipos de medios que han sido utilizados por una marca (y por sus competidores estratégicos, si se dispone de tal información) para comunicar sus conceptos centrales y para establecer una interacción con sus públicos, en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. Es un aspecto relevante del estudio de la *gestión del intercambio comunicativo*, junto con el Análisis de la Interacción.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* del perfil actual del sistema mediático de una marca (y de sus competidores), su *Interpretación* y el *Diagnóstico* de dicho perfil. Todo ello permitirá desarrollar un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que facilitará e impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.



1. Sistema de medios

El punto de partida de la gestión del intercambio es el estudio del sistema de medios de una marca. No se refiere a la simple identificación de las actividades individuales de comunicación (instrumentos, soportes, plataformas, técnicas, herramientas, acciones, etc.). El **Sistema Mediático** es el conjunto organizado y articulado de los diferentes tipos de medios y acciones por los cuales las marcas envían información e interactúan con sus públicos en un determinado mercado, negocio o sector de actividad.

Aunque conceptualmente pudiera plantearse una gestión comunicativa *monomedia* (donde se aplicaría un solo tipo de medios), es difícil poder encontrar campañas o planes de comunicación de este tipo. Por

otra parte, si bien se habla del concepto de *omnimedia* (donde se deberían aplicar todos los medios), es prácticamente imposible encontrar una gestión comunicativa que aplique todos los medios. Así, se hablará de sistema mediático, entendido como una combinación determinada de medios y acciones de comunicación de diferentes tipos. Todo sistema mediático sería, pues, *multimedia* (en cuanto que combinación estructurada de múltiples medios, en los cuales cada uno de ellos comunica de forma autónoma o independiente uno o varios conceptos) o *crossmedia* (como combinación estructurada de múltiples medios, los cuales se encuentran articulados y vinculados unos con otros para comunicar uno o varios conceptos de forma conjunta).

Este sistema podrá estar conformado por una combinación particular de diversos tipos de medios y acciones. Existen múltiples tipologías, aunque desde la perspectiva del intercambio comunicativo entre las marcas y sus públicos se puede identificar una categorización relevante en función de la direccionalidad de los medios y acciones de comunicación. Y también se realizará una clasificación subordinada a partir de la propiedad de los medios y de su ámbito de aplicación.

La principal categorización de los medios de comunicación será la ***direccionalidad***, es decir, su capacidad para generar, potenciar, reducir o minimizar el intercambio comunicativo. Este es uno de los criterios claves que orientan o condicionan la gestión de comunicación. Diversos autores (Matilla, 2017; Oliveira, 2017; Grunig y Hunt, 1984; Oliveira y Capriotti, 2019) han considerado la direccionalidad como un aspecto relevante para valorar una posición global persuasiva o de influencia mutua de la gestión comunicativa con los públicos, tanto a nivel conceptual como práctico (Oliveira, 2017; Oliveira y Capriotti, 2019). En este sentido, se puede establecer una categorización inicial entre dos grandes tipos de medios: unidireccionales y bidireccionales.

- Los **medios unidireccionales** son aquellos cuya capacidad, disponibilidad o recursos tecnológicos facilitan o potencian el envío de información en una sola dirección. Conllevan un receptor o destinatario más pasivo y fomentan un tipo de comunicación principalmente expositiva, informativa y persuasiva.
- Los **medios bidireccionales** son aquellos cuya capacidad, disponibilidad o recursos tecnológicos permiten o impulsan el intercambio equilibrado de información entre los sujetos. Implican un receptor o destinatario mucho más activo y promueven un tipo de comunicación interactiva, dialogante y de negociación.

A partir de esta categorización básica inicial (unidireccionales y bidireccionales), se pueden realizar múltiples clasificaciones de los medios y acciones, aunque el modelo PESO (Dietrich, 2014) se ha establecido como un esquema de referencia en el ámbito de la Comunicación, en función de la ***propiedad*** o gestión de los medios. Así, se realizará una adaptación de dicho modelo, distinguiendo entre medios propios y ajenos. Esta clasificación se complementará mediante una subdivisión de estos tipos de medios por su ***ámbito*** de aplicación, diferenciando entre los medios digitales (aquellos del entorno online) y los medios analógicos (del entorno offline).

- Los **medios propios** son aquellos que son propiedad o de control directo de las marcas y pueden ser gestionados discrecionalmente para hacer circular la información deseada (Dietrich, 2014). Estos medios no solo incluyen los diversos instrumentos, actividades o técnicas de comunicación (websites, atención telefónica, folletos, etc.) sino también todos los puntos de contacto con los públicos mediante el comportamiento cotidiano (véase capítulo 2.3). Permiten dirigirse más directamente a los públicos, sin intermediarios, buscando el contacto con ellos, ya sea de forma personal o a través de diversas tecnologías. Estos medios facilitan un alto control de la gestión de la información y del intercambio con los públicos. Pueden ser medios o canales *digitales* como también *analógicos*.
- Los **medios ajenos** son aquellos que no son propiedad o de control directo de las marcas, y están supeditados a las condiciones y particularidades establecidas por terceros para la circulación de la información. Estos medios pueden clasificarse en pagados y ganados. Los *medios pagados* son aquellos en los que se debe pagar para difundir la información propia, es decir, se tienen que comprar los espacios deseados en los medios o canales (Dietrich, 2014). Permiten dirigirse directamente a los públicos (ya sea por el contacto directo o a través de diversas tecnologías) o bien mediante terceros, quienes comunican la información de las marcas. Estos medios facilitan un alto control de la gestión de la información y del intercambio con los públicos, siempre supeditado al pago por el uso del medio. Pueden ser tanto digitales como analógicos. Los *medios ganados* son aquellos en los cuales se logra difundir información de la marca sin realizar un pago específico por ello o por el espacio en dicho medio, y en los cuales la información es difundida por terceros (Dietrich, 2014). Facilitan que se pueda hacer llegar información a los públicos a través de intermediarios de la infor-

mación (medios de comunicación, líderes de opinión, influencers, etc.), los cuales generan, filtran y hacen circular información (y/o comentarios y opiniones) sobre las marcas hacia los públicos. La información puede ser generada por las propias marcas (las cuales envían la información a los intermediarios para que ellos la analicen y puedan llegar a difundirla) o puede ser libremente generada por los propios intermediarios o por otros actores del entorno. Estos medios permiten un reducido (o poco) control de la gestión de la información y del intercambio con los públicos por parte de las marcas. Pueden ser medios digitales o analógicos.

Todas estas tipologías de medios no deben considerarse excluyentes, sino como complementarias en diversos grados, y que pueden generar múltiples alternativas y combinaciones entre ellas para dar autenticidad y especificidad al sistema mediático de una marca. De este modo, se pueden plantear varias tipologías generales de medios, en función de la *direccionalidad* (tipología básica) y de la *propiedad/ámbito* de los medios (tipología complementaria): los medios unidireccionales y bidireccionales, tanto propios como ajenos, ya sean analógicos o digitales.

2. Medición

El primer paso es la investigación y análisis de las tipologías de medios o canales que permitan determinar el perfil actual del sistema mediático que las marcas (y los competidores estratégicos) han estado utilizando en su actividad de comunicación.

Se realizará una búsqueda sistemática de información relevante para describir y comprender los canales de comunicación que han sido implementados por las marcas. Para ello, se deberá hacer un relevamiento, identificación, recolección y análisis de todos los medios o acciones (instrumentos, soportes, plataformas, técnicas, etc.) que se han aplicado en las campañas de comunicación para transmitir información e interactuar con sus públicos (véase capítulo 15).

Identificación: este análisis permite realizar el reconocimiento y categorización de los tipos de medios, mediante la inferencia y la abstracción, partiendo de los elementos más concretos y reconocibles (como son las herramientas, técnicas, acciones, actividades, soportes, etc.) para llegar a las agrupaciones más generales y complejas. Puede aplicarse tanto a la actividad comunicativa propiamente dicha (el decir) como al comportamiento habitual (el hacer) (véase capítulo 2.3).

- La ***Acción Comunicativa*** hace referencia al estudio de todas las acciones, instrumentos y técnicas de comunicación utilizadas por una marca para transmitir sus contenidos y para interactuar con sus públicos (como la publicidad, las actividades promocionales, las notas de prensa, los patrocinios, los materiales gráficos, las páginas web, las redes sociales, el material de punto de venta, la identidad visual, etc.).
- La ***Conducta Cotidiana*** se refiere a investigar todas las acciones y comportamientos diarios (decisiones, compromisos, estrategias, operativa, etc.) que una marca hace o deja de hacer (acción por omisión) y que tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de una marca.

Los medios o instrumentos no tendrán, necesariamente, una presencia o utilización similar, sino que algunos pueden ser más frecuentes o habituales que otros. Para cada uno de los medios identificados se deberá establecer su aplicación o uso. Esto facilita establecer la estructura o red actual del perfil, extrayendo las tipologías de medios que han sido utilizadas por las marcas.

Además, es conveniente realizar un ***análisis del sistema mediático de los públicos***, es decir, un estudio de los tipos de medios o canales utilizados por los públicos para transmitir sus conceptos y para interactuar con las marcas, en función de sus características y de sus intereses. Para ello, se deberá realizar un proceso de relevamiento, seguimiento y *escucha activa* de los públicos, desarrollando diversos estudios específicos (cualitativos y/o cuantitativos), como también aprovechando los informes disponibles en el sector sobre la cuestión. Se aplicarán los mismos criterios e indicadores utilizados para medir el sistema mediático de las marcas.

Perfil: a partir de toda la información obtenida, se podrá extraer el Perfil Actual del sistema mediático de las marcas, caracterizando la red de tipos de medios principales en función de diversas cuestiones (entre otras posibles) .

- ***Presencia***: se definirá un valor de *presencia* actual, que exprese el volumen, porcentaje, intensidad o frecuencia de la aplicación o de la utilización de los diferentes tipos de medios para comunicar sus conceptos e interactuar con sus públicos.
- ***Dimensión***: la cantidad y variedad de medios permitirá determinar la dimensión o nivel de desarrollo de la red actual, desde una red

simple (compuesta por un conjunto limitado de pocos medios o canales) hasta una red *compleja* (amplia y diversa, compuesta por muchos medios o canales).

- ***Organización***: cuanto mayor sea la complejidad de la red de medios, se podrá plantear su organización, estableciendo su estructuración en soportes, plataformas, etc., definiendo cuáles de ellos son *dominantes* y cuáles son *subordinados*. De este modo, la red estará conformada como un árbol o esquema organizado del conjunto de medios y acciones.
- ***Tipología***: esta red podrá estar integrada por diversos tipos de medios. Así, cada uno de los medios y acciones identificadas se deberán clasificar de acuerdo con su *direccionalidad* (unidireccionales y bidireccionales) y también por la *propiedad* (propios y ajenos -pagados y ganados-) y el *ámbito* (digitales y analógicos). Esto permitirá inferir y obtener las principales tipologías de medios.

Todo ello definirá el perfil actual de las marcas en un mercado, negocio o sector de actividad. Además, contribuirá a obtener datos para determinar sus indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de los resultados previos, este perfil se puede representar de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o de gráficos que incorporen los aspectos analizados y que permitan visualizar global y rápidamente los resultados claves.

3. Interpretación

Una vez definido el perfil actual del sistema mediático, se deberá realizar su reflexión e interpretación, ya sea de la propia marca como de los competidores estratégicos (si hay información). Para eso, se podrán establecer los aspectos claves que servirán de referencia para la gestión de comunicación.

Presencia: es el grado de utilización o aplicación de cada uno de los tipos de medios (unidireccionales y bidireccionales; propios y ajenos; digitales y analógicos) del perfil actual del sistema mediático. Se determinará el ***Nivel de Presencia*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), realizando una reflexión de la aplicación o utilización de dichos elementos del perfil, en función de una escala de interpretación, desde una presencia "muy baja" hasta "muy alta". Según los resultados, se pueden llegar a reconocer tres grandes categorías: los tipos de medios *principales* (aquellos que tienen alta aplicación o presencia, y que conforman el núcleo central del sistema mediático actual), los tipos de

medios *secundarios* (son los de segundo nivel, que tienen una aplicación o presencia significativa, y que refuerzan y complementan a los principales) y los tipos de medios *terciarios* (son aquellos de tercer nivel, que tienen poca o mínima presencia o aplicación y que apoyan a los otros dos niveles). Dentro de cada uno de estos niveles se podrían establecer también diversos grados, que permiten definir un nivel de presencia más detallado.

Preponderancia: a partir del análisis combinado y comparado de los resultados de Presencia de cada uno de los tipos de medios (unidireccionales y bidireccionales; propios y ajenos; digitales y analógicos), se podrá reconocer la prominencia o predominio de las principales categorías de medios del perfil actual del sistema mediático, estableciendo un valor de *preponderancia* para cada uno de ellos en relación con los otros. Esto permitirá determinar el ***Índice de Preponderancia*** (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde los tipos de medios con una preponderancia "muy baja" hasta "muy alta", pasando por múltiples opciones intermedias. De este modo, interpretando los resultados de los diferentes tipos de medios se podrá valorar la Orientación General del perfil actual, es decir, la línea o patrón principal del sistema mediático de las marcas, que define su especificidad y su diferenciación global en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. En función de la categorización principal de direccionalidad, habrá dos orientaciones principales del sistema mediático: hacia un perfil *unidireccional* o hacia un perfil *bidireccional*. Así, se podrá identificar un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "muy unidireccional" (con preponderancia de los tipos de medios unidireccionales) hasta una orientación "muy bidireccional" (con predominio de los tipos de medios bidireccionales), pasando por diversas opciones híbridas, combinadas o equilibradas. Además de ello, con los resultados de preponderancia de las clasificaciones complementarias de la propiedad y del ámbito se detallará o matizará la orientación principal, por lo cual el perfil podrá tener una combinación particular de medios *propios* y *ajenos,* tanto *analógicos* como *digitales*, que impulsen o privilegien una versión específica de la orientación principal.

Los resultados y su interpretación en los diferentes aspectos podrán variar o evolucionar en función de los cambios en las entidades, en el sector, en el contexto general o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

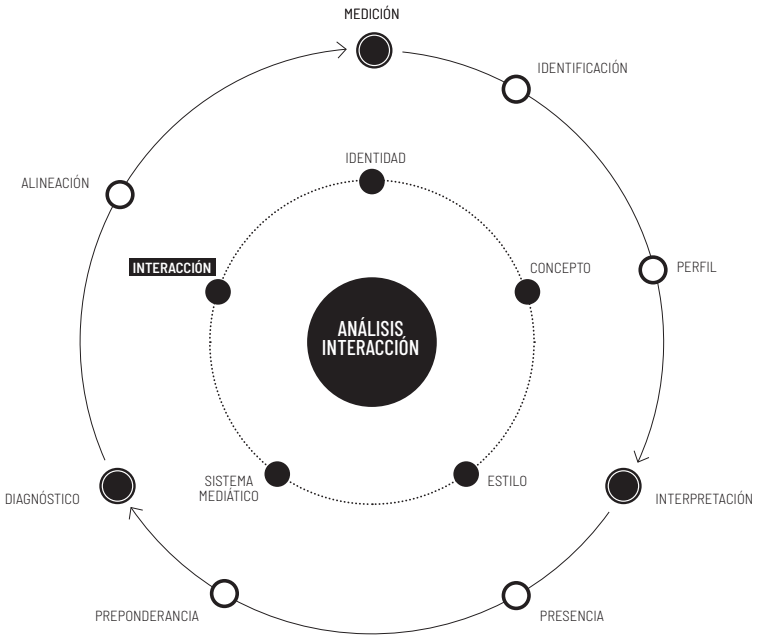
Finalmente, se diagnosticará la situación del perfil actual del sistema mediático de la marca. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa acerca del perfil, a partir de las diferentes informaciones recogidas previamente. Este diagnóstico permitirá valorar la coherencia entre lo planificado y lo realizado en cuanto a los tipos de medios utilizados por las marcas.

Alineación: se refiere al grado de consistencia, congruencia o coherencia de los principales tipos de medios del *perfil actual* (el desempeño comunicativo realizado) con el *perfil estratégico* (la estrategia del sistema mediático establecida en un proceso de planificación previo, si la hubiera). Para ello, se determinará el ***Grado de Alineación*** del perfil actual del sistema mediático (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo de los indicadores (Presencia y Preponderancia) de ambos perfiles (actual y estratégico). Esta comparación se hará mediante una escala de evaluación, desde una "alineación pobre" (con menor, poca o baja consistencia con los aspectos del perfil estratégico planificado) hasta una "alineación excelente" (con mayor, gran o alta consistencia con los aspectos del perfil estratégico planificado).

Todo ello definirá la favorabilidad del perfil actual del sistema mediático. Se podrán identificar los aspectos *favorables*, aquellos que son positivos o fuertes para la marca, que le permitirían obtener ventajas importantes y que deberán ser aprovechados, potenciados y reafirmados en la gestión de comunicación. También se reconocerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles para la marca, que le generarían riesgos o posibles problemas, y que tendrán que ser trabajados para defender o para mejorar su posición en la gestión de comunicación.

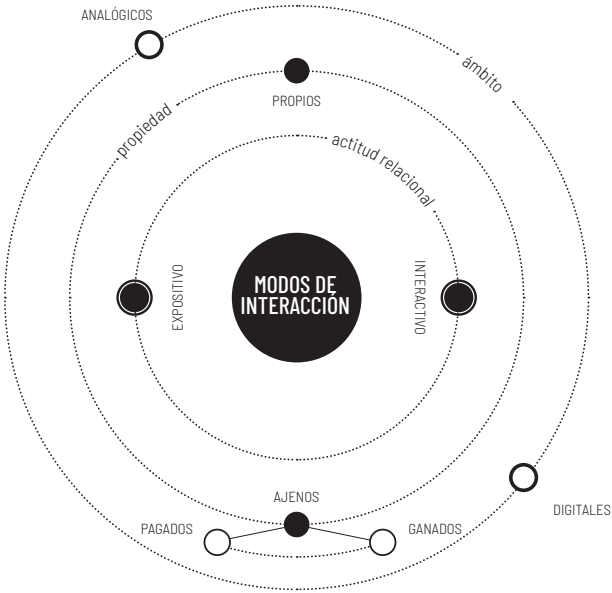
El diagnóstico impulsará la comprensión general de aquellos elementos fundamentales del perfil actual del sistema mediático de una marca, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (impulsar, fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con la que se actuará sobre cada uno de ellos. La evaluación de todos estos aspectos puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por eso, se deberá realizar un monitoreo sistemático.

08.05 Análisis de la Interacción Comunicativa



Este análisis hace referencia a la investigación de los principales modos de interacción que modulan la utilización de los medios del sistema mediático para desarrollar el intercambio comunicativo con los públicos en un determinado mercado, negocio o sector de actividad, tanto de la propia marca como de sus competidores estratégicos (si se tiene información). Es un aspecto relevante del estudio de la *gestión del intercambio comunicativo*, junto con el Análisis del Sistema Mediático.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* del perfil actual de la interacción comunicativa de una marca (y de sus competidores), su *Interpretación* y el *Diagnóstico* de dicho perfil. Todo ello permitirá desarrollar un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que facilitará e impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.



1. Modos de interacción

Este análisis está relacionado con la investigación de los principales modos de interacción que las marcas aplican en el uso de sus medios o canales de comunicación. No se refiere únicamente a la identificación de los diversos recursos relacionales concretos que se han utilizado en los diferentes medios o canales (los elementos y técnicas aplicadas), sino al reconocimiento de los tipos o formas relacionales generales, para establecer un determinado intercambio comunicativo con los públicos. Dicho conjunto de modos de interacción es el *Perfil de la Interacción Comunicativa*, el cual modula la utilización del sistema mediático en el intercambio comunicativo entre las marcas y sus públicos en un determinado mercado, negocio o sector de actividad.

La ***Interacción Comunicativa*** está conformada por una combinación específica de diversos modos de interacción aplicados en el sistema mediático. Se podrían establecer distintas tipologías de interacciones, aunque desde la perspectiva del intercambio comunicativo entre las marcas y sus públicos se puede identificar una primera categorización relevante en función de la actitud relacional (Capriotti, Zeler y Oliveira, 2021; Capriotti, Zeler y Camilleri, 2021). También se aplicará una clasificación subordinada de los medios, en función de la propiedad y de su ámbito de aplicación (ya descritos en el apartado previo del Análisis del Sistema Mediático).

La principal categorización de los modos de interacción será la ***actitud relacional***, es decir, la manera o forma en que las marcas utilizan o implementan los medios o canales de comunicación para generar, potenciar, reducir o minimizar la interacción. La interacción es la base sobre la que se construyen las relaciones entre las marcas y sus públicos (Kent y Taylor, 2002; Taylor y Kent, 2014; Broom et al. 2000; Oliveira, 2017). De esta manera, la relación puede entenderse como un proceso comunicativo de interacción entre las marcas y sus públicos (Broom et al. 2000; Oliveira, 2017; Oliveira y Capriotti, 2019). En este proceso se utilizan de diferente forma los canales unidireccionales y bidireccionales, aplicando elementos o técnicas relacionales (ya sean recursos técnicos de los propios medios como recursos lingüísticos y expresivos en los contenidos), que potencian o limitan las posibilidades de interacción a través de los canales del sistema mediático. Así, el hecho de disponer de herramientas bidireccionales no supone la realización efectiva de un intercambio comunicativo dialógico entre las marcas y sus públicos (Capriotti y Moreno, 2007; Capriotti, Carretón y Castillo, 2016; Capriotti y Zeler, 2020; Capriotti y Ruesja, 2018; Capriotti, Zeler y Oliveira, 2021). De esta manera, en función de la actitud relacional hacia el intercambio comunicativo, se distinguen dos grandes modos de interacción: expositivo e interactivo.

- El modo **expositivo** implica una utilización eminentemente informacional y explicativa de los medios, potenciando el envío de información en una sola dirección o un intercambio muy limitado y poco balanceado. Favorece una comunicación descriptiva, asimétrica, poco participativa, discontinua y poco equilibrada, con escasos elementos relacionales y con un destinatario más pasivo (Oliveira y Capriotti, 2019).
- El modo **interactivo** conlleva un uso relacional y conversacional de los medios, aplicando elementos que estimulan proactivamente

el intercambio de información entre ambas partes y facilitan que haya un destinatario más activo. Promueve una comunicación participativa, implicativa, reflectiva y altamente interactiva, con un intercambio sincrónico, equilibrado y continuo (Oliveira y Capriotti, 2019).

Partiendo de esta categorización principal (expositivo e interactivo), también se podrá aplicar la clasificación complementaria del sistema mediático establecida previamente, en cuanto a su ***propiedad*** y su ***ámbito*** de aplicación, distinguiendo entre medios *propios* y *ajenos* (ganados y pagados), ya sean *digitales* y/o *analógicos* (véase apartado previo). Esto permitirá una definición más detallada de las diversas tipologías de medios en función de su modo de interacción.

Todas estas tipologías de interacciones no deben considerarse excluyentes, sino como complementarias en diversos grados, y pueden generar múltiples opciones, alternativas y combinaciones entre ellas para dar autenticidad y especificidad a la interacción comunicativa de una marca. De este modo, se pueden plantear varias tipologías generales de interacciones, en función de la *actitud relacional* (tipología básica) y de la *propiedad/ámbito* de los medios (tipología complementaria): los modos expositivos e interactivos, tanto en medios propios como ajenos, ya sean analógicos o digitales.

2. Medición

El primer paso es la investigación y análisis de los modos de interacción que permitan establecer el perfil actual de la interacción que las marcas (y los competidores estratégicos) han estado desarrollando con sus públicos en su actividad de comunicación.

Se realizará una búsqueda sistemática de información relevante para describir y comprender los diversos recursos y técnicas que se han utilizado en la interacción comunicativa entre las marcas y sus públicos. Para ello, se deberá hacer un relevamiento, identificación, recolección y análisis de los recursos relacionales *expositivos* (recursos técnicos, lingüísticos y expresivos que favorecen la actitud o el consumo pasivo de la información) como también *interactivos* (recursos técnicos, lingüísticos y expresivos que representan una llamada a opinar, participar, compartir, actuar, interactuar, etc., y que impulsan una actitud o consumo activo), que las marcas han estado aplicando en las campañas y actividades de comunicación para interactuar con los públicos (véase capítulo 15).

Identificación: este análisis conlleva la realización de un proceso de reconocimiento y categorización de los recursos y técnicas relacionales utilizadas en los diversos medios y acciones, mediante la inferencia y la abstracción, partiendo de los elementos más concretos, visibles o superficiales (los diversos recursos técnicos, lingüísticos y expresivos) para llegar a las agrupaciones más generales y complejas (los modos de interacción). Puede aplicarse tanto a la actividad comunicativa propiamente dicha (el decir) como al comportamiento habitual (el hacer) (véase capítulo 2.3).

- La ***Acción Comunicativa*** hace referencia al estudio de todas las acciones, instrumentos y técnicas de comunicación utilizadas por una marca para transmitir sus contenidos y para interactuar con sus públicos (como la publicidad, las actividades promocionales, las notas de prensa, los patrocinios, los materiales gráficos, las páginas web, las redes sociales, el material de punto de venta, la identidad visual, etc.).
- La ***Conducta Cotidiana*** se refiere a investigar todas las acciones y comportamientos diarios (decisiones, compromisos, estrategias, operativa, etc.) que una marca hace o deja de hacer (acción por omisión) y que tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de una marca.

Los modos de interacción aplicados en los medios no tendrán, necesariamente, una presencia o utilización similar, sino que algunos pueden ser más frecuentes o habituales que otros. Para cada uno de los modos identificados se deberá establecer su aplicación o uso. Esto facilita definir la estructura o red actual del perfil, extrayendo los principales modos de interacción que han sido aplicados por las marcas en los diversos tipos de medios.

Además, es adecuado realizar un ***análisis de la interacción de los públicos***, o sea, un estudio de los modos de interacción utilizados por los públicos para el intercambio con las marcas, en función de sus características y de sus intereses. Para eso, se deberá realizar un proceso de relevamiento, seguimiento y *escucha activa* de los públicos, desarrollando diversos estudios específicos (cualitativos y/o cuantitativos), como también aprovechando los informes disponibles en el sector sobre la cuestión. Se aplicarán los mismos criterios e indicadores utilizados para medir la interacción comunicativa de las marcas.

Perfil: a partir de toda la información obtenida, se podrá extraer el Perfil Actual de la interacción comunicativa de las marcas, caracterizando la red de los modos de interacción principales en función de diversas cuestiones (entre otras posibles).

- ***Presencia***: se definirá un valor de *presencia* actual, que exprese el volumen, porcentaje, intensidad o frecuencia de la aplicación o de la utilización de los recursos de interacción en los diferentes tipos de medios para comunicar los mensajes e interactuar con los públicos.
- ***Dimensión***: la cantidad y variedad de las técnicas y recursos reconocidos en los diferentes mensajes y medios permitirán determinar la dimensión o nivel de desarrollo de la red, desde una red *simple* (compuesta por un conjunto limitado de pocos recursos) hasta una red *compleja* (amplia y diversa, compuesta por muchos recursos).
- ***Organización***: cuanto mayor sea la complejidad de la red de recursos relacionales, se podrá plantear su organización, estableciendo su estructuración y definiendo cuáles de ellos son *dominantes* y cuáles son *subordinados*. De este modo, la red estará conformada como un árbol o esquema organizado del conjunto de recursos.
- ***Tipología***: esta red podrá estar integrada por diversos tipos de modos de interacción. Así, cada uno de los recursos relacionales identificados se deberán categorizar de acuerdo con su *actitud relacional* (expositivos e interactivos). También se clasificarán por la tipología de los medios en los que se aplican, tanto por la *propiedad* (propios y ajenos -pagados y ganados-) como por el *ámbito* (digitales y analógicos). Esto permitirá inferir y obtener las principales tipologías de modos de interacción en los diferentes tipos de medios.

Todo ello permitirá definir el perfil actual de las marcas en un mercado, negocio o sector de actividad. Además, contribuirá a obtener datos para determinar sus indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de los resultados previos, este perfil se puede representar de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o de gráficos que incorporen los aspectos analizados y que permitan visualizar global y rápidamente los resultados claves.

3. Interpretación

Una vez definido el perfil actual de la interacción comunicativa, se deberá realizar su reflexión e interpretación, ya sea de la propia marca como de los competidores estratégicos (si hay información). Para ello, se podrán establecer los aspectos claves que servirán de referencia para la gestión de comunicación.

- **Presencia**: es el grado de utilización o aplicación de cada uno de los modos de interacción (expositivos e interactivos) en los diferentes tipos de medios (propios y ajenos; digitales y analógicos) del perfil actual de interacción comunicativa. Se determinará el ***Nivel de Presencia*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), realizando una reflexión de la aplicación o utilización de dichos elementos del perfil, en función de una escala de interpretación, desde una presencia "muy baja" hasta "muy alta". Según los resultados, se reconocen tres grandes categorías: los modos de interacción *principales* (son aquellos que tienen alta aplicación o presencia, y que conforman el núcleo central de la interacción comunicativa actual), los modos de interacción *secundarios* (los de segundo nivel, que tienen una aplicación o presencia significativa, y que refuerzan y complementan a los principales) y los modos de interacción *terciarios* (aquellos de tercer nivel, que tienen poca o mínima presencia o aplicación y que apoyan a los otros dos niveles). Dentro de cada uno de estos niveles se podrían establecer diversos grados, que permiten definir un nivel de presencia más detallado.

- **Preponderancia**: a partir del análisis combinado y comparado de los resultados de Presencia de los modos de interacción (expositivos e interactivos) en los diferentes tipos de medios (propios y ajenos; digitales y analógicos), se podrá reconocer la prominencia o predominio de las principales categorías de medios del perfil actual de interacción, estableciendo un valor de preponderancia para cada uno de ellos en relación con los otros. Esto permitirá determinar el ***Índice de Preponderancia*** (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde los modos de interacción con una preponderancia "muy baja" hasta "muy alta" en los diferentes tipos de medios. De este modo, interpretando los resultados de los modos de interacción en los diferentes tipos de medios se podrá valorar la *Orientación General* del Perfil actual, es decir, la línea o patrón principal de la interacción comunicativa de las marcas, que define su especificidad y su diferenciación global en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. En función de la categorización principal de actitud relacional habrá dos orientaciones principales

de la interacción comunicativa: hacia un perfil *expositivo* o hacia un perfil *interactivo*. Así, se podrá identificar un espacio general dentro de un *continuum*, desde una orientación "muy expositiva" (con preponderancia de los modos de interacción informacionales) hasta una orientación "muy interactiva" (con predominio de los modos de interacción conversacionales), pasando por diversas opciones híbridas, combinadas o equilibradas. Además de ello, se detallará o matizará utilizando la clasificación complementaria de propiedad y de ámbito, por lo cual el perfil podrá tener una combinación particular de medios *propios* y *ajenos*, tanto *analógicos* como *digitales*, que impulsen o privilegien una versión específica de la orientación principal.

Los resultados y su interpretación en los diferentes aspectos podrán variar o evolucionar en función de los cambios en las entidades, en el sector, en el contexto general o en los públicos. Por eso, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

Finalmente, se diagnosticará la situación del perfil actual de la interacción comunicativa de la marca. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa acerca del perfil, a partir de las diferentes informaciones y valoraciones recogidas previamente. Este diagnóstico permitirá valorar la coherencia entre lo planificado y lo realizado en cuanto a los modos de interacción aplicados por las marcas.

Alineación: se refiere al grado de consistencia, congruencia o coherencia de los principales modos de interacción del *perfil actual* (el desempeño comunicativo realizado) con el *perfil estratégico* (la estrategia de la interacción comunicativa establecida en un proceso de planificación previo, si la hubiera). Para ello, se determinará el ***Grado de Alineación*** del perfil actual de la interacción comunicativa (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo de los indicadores (Presencia y Preponderancia) de ambos perfiles (actual y estratégico). Esta comparación se hará mediante una escala de evaluación, desde una "alineación pobre" (con menor, poca o baja consistencia con los aspectos del perfil estratégico planificado) hasta una "alineación excelente" (con mayor, gran o alta consistencia con los aspectos del perfil estratégico planificado).

Todo ello definirá la favorabilidad del perfil actual de interacción comunicativa. Se podrán identificar los aspectos *favorables*, aquellos

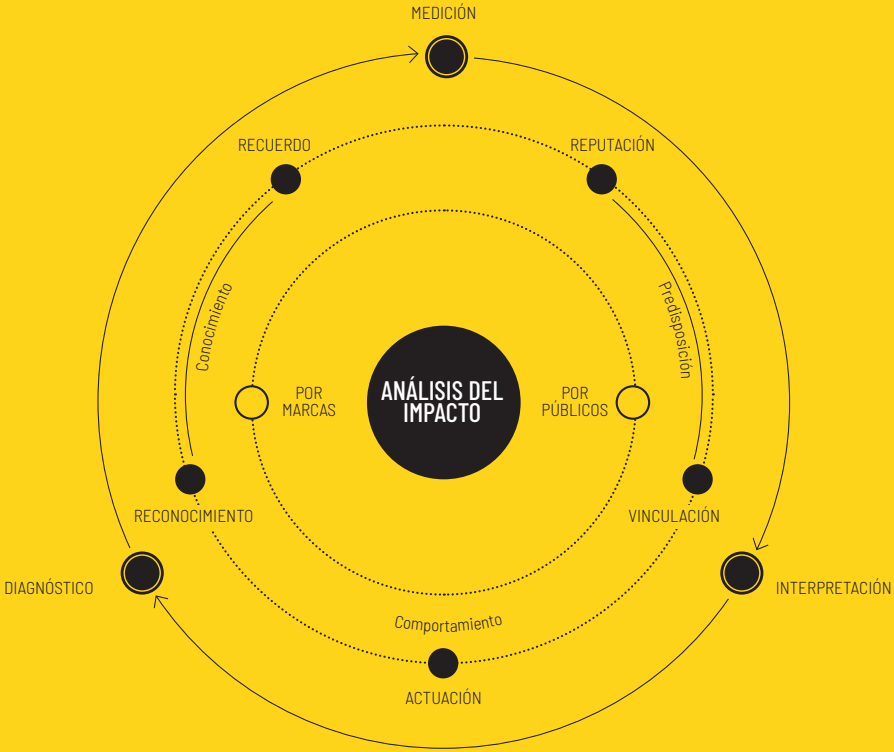
que son positivos o fuertes para la marca, que le permitirían obtener ventajas importantes y que deberán ser aprovechados, potenciados y reafirmados en la gestión de comunicación. También se reconocerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles para la marca, que le generarían riesgos o posibles problemas, y que tendrán que ser trabajados para defender o para mejorar su posición en la gestión de comunicación.

El diagnóstico impulsará la comprensión general de aquellos elementos fundamentales del perfil actual de la interacción comunicativa de una marca, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (impulsar, fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con la que se deberá actuar sobre cada uno de ellos. La interpretación de todos estos aspectos puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por esto, se deberá realizar un monitoreo sistemático.

09

Análisis Estratégico (3): Análisis del Impacto Comunicativo

DircomMAP


MEDICIÓN
RECUERDO
REPUTACIÓN
Conocimiento
Predisposición
POR MARCAS
ANÁLISIS DEL IMPACTO
POR PÚBLICOS
RECONOCIMIENTO
VINCULACIÓN
DIAGNÓSTICO
INTERPRETACIÓN
Comportamiento
ACTUACIÓN

El impacto en los públicos es el eje fundamental sobre el que pivota el propósito estratégico de la gestión de comunicación en una entidad. El **Análisis del Impacto Comunicativo** busca investigar los resultados obtenidos o los efectos alcanzados en los públicos como consecuencia (en parte o en su totalidad) de la gestión de comunicación, que permiten establecer el progreso o logro de los objetivos de comunicación y que contribuyen a crear valor para los fines de la entidad.

Está íntimamente ligado con la etapa de las Intenciones Estratégicas (referida a la definición de las metas y objetivos de comunicación) en la Formulación Estratégica (véase capítulo 11.1). Desde una perspectiva retrospectiva, permitirá evaluar si se han cumplido (total o parcialmente) las intenciones previamente establecidas (si las hubiera), comparando lo planificado con los resultados alcanzados. Desde una visión prospectiva, la información obtenida servirá de referencia para la definición de las metas y objetivos de comunicación en la siguiente fase de Formulación Estratégica.

Tipos de análisis

Para estudiar el impacto comunicativo, se debe investigar a los públicos. Este análisis conlleva indagar acerca de tres grandes aspectos ligados a los posibles resultados o efectos (parciales o totales, directos o indirectos) de la gestión comunicativa: el conocimiento, la predisposición y el comportamiento de los públicos (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018; Capriotti, 2009; Matilla, 2017).

- El **Análisis del Conocimiento** se orienta a investigar qué ***conocen*** los públicos sobre las marcas en un determinado negocio o sector (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018). Incluye dos estudios específicos: el *Análisis del Reconocimiento* (en relación con el grado de conocimiento que tienen los públicos sobre las marcas y sus productos, categorías y actividades) y el *Análisis del Recuerdo Comunicativo* (referente a la interpretación, retención y valoración que hacen los públicos del discurso de las marcas).
- El **Análisis de la Predisposición** se enfoca a estudiar qué ***piensan y sienten*** los públicos sobre las marcas en un determinado negocio o sector (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018). Incluye dos investigaciones específicas: el *Análisis de la Reputación* (referido al estudio de los atributos que los públicos asignan a las marcas) y el *Análisis de la Vinculación* (relativo a los vínculos claves que determinan el estado de la relación comunicativa entre las marcas y sus públicos).

- El **Análisis del Comportamiento** se dirige a indagar qué ***hacen*** los públicos en relación con las marcas en un determinado negocio o sector (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018). Incluye el *Análisis de la Actuación*, que hace referencia a los comportamientos claves de los públicos hacia las marcas, que pueden ser influenciados (de forma total o parcial) por la gestión de comunicación.

De este modo, a partir de estos tres grandes tipos de análisis del impacto (Conocimiento, Predisposición y Comportamiento), se pueden plantear cinco estudios específicos: Reconocimiento, Recuerdo Comunicativo, Reputación, Vinculación y Actuación.

Aspectos claves

Para desarrollar el Análisis del Impacto Comunicativo será conveniente tener en cuenta un conjunto de aspectos importantes, los cuales orientarán la toma de decisiones sobre las metas y objetivos de comunicación en la Formulación Estratégica (véase capítulo 11.1).

Procesos Claves: este análisis se desarrollará mediante tres procesos básicos. La *Medición* representa la búsqueda, captura, selección y análisis de datos, optimizado y eficiente, para identificar la información necesaria sobre el impacto comunicativo en los públicos. La *Interpretación* implica el proceso de reflexión y valoración de esa información en función de un conjunto de aspectos relevantes, para orientar la toma de decisiones. Finalmente, el *Diagnóstico* conlleva realizar una síntesis evaluativa general a partir de los diversos insumos obtenidos de los procesos previos que permiten juzgar la situación actual del impacto alcanzado en relación con los objetivos estratégicos establecidos.

Análisis por públicos: los resultados que se derivan de este estudio deben ser específicos para cada público. Si bien cada miembro de un grupo recibirá un impacto determinado (a nivel individual) de la gestión comunicativa, la investigación debe enfocarse en los efectos en cada público en su conjunto. A su vez, cada uno de ellos tendrá un conocimiento, una predisposición y un comportamiento particular hacia las marcas, en función de sus características y de la gestión comunicativa concreta realizada. Por lo tanto, es recomendable realizar el análisis en cada uno de los públicos o, como mínimo, en los estratégicos, ya que se tienen que analizar cuestiones diferentes en cada uno de ellos.

Análisis comparativo: se debería investigar el impacto comunicativo de una marca en comparación con los competidores estratégicos del negocio o sector de actividad. Esto permitirá valorar el grado de conocimiento, predisposición y comportamiento de los públicos hacia la propia marca en relación con la competencia. Este análisis ayudará a establecer si una marca ha tenido un impacto comunicativo adecuado en relación con otras marcas, para poder sacar conclusiones más acertadas y orientar mejor la toma de decisiones.

Metodologías para el análisis: se podrán aplicar y combinar diversas técnicas y métodos de investigación para medir el impacto de la gestión comunicativa en los públicos (Capriotti, 2009; Marca, 2017). Pueden realizarse estudios cualitativos exploratorios, que facilitarán la obtención de información de fuentes primarias sobre las razones o aspectos profundos de las cuestiones investigadas. También se podrían utilizar estudios cuantitativos confirmatorios, para obtener datos descriptivos de primera mano y estadísticamente representativos. Además, como apoyo o complemento, se puede realizar un análisis documental (datos de fuentes secundarias), a partir de informes existentes sobre estudios realizados por institutos o entidades especializadas, ya sean de tipo académico como profesional, que aporten información adicional relevante. No siempre es necesario o posible la aplicación de todas las técnicas, por lo cual es importante conocer las diferentes opciones disponibles y valorar las ventajas y desventajas de cada una de ellas (Capriotti, 2009; Marca, 2017).

Tipos de menciones en la investigación: tanto en la investigación cualitativa como cuantitativa, las respuestas o menciones de los públicos (sobre las marcas, productos, servicios, actividades, ideas, conceptos, atributos, etc.) pueden ser de dos tipos: espontáneas y asistidas. Las *espontáneas* hacen referencia a que los miembros de un público señalan o responden de forma natural, sin ninguna ayuda o apoyo, sobre aquello que se les pregunta. Representa una mención de calidad, ya que están presentes de manera más clara y definida en la mente de un público. Las respuestas o menciones *asistidas* (o sugeridas) se refieren a que una persona señala o responde sobre aquello que se le pregunta, pero con apoyo o ayuda de una guía o listado. Representa una mención complementaria, de menor calidad, ya que necesita de un estímulo (el listado o guía) para lograr la recordación. Finalmente, agrupando los dos tipos previos (espontáneas y asistidas) se obtiene el conjunto de respuestas o menciones *totales* que tiene un determinado público.

Alcance de los resultados: en función del volumen de respuestas o menciones totales y de la proporción de respuestas espontáneas y asistidas que se hayan obtenido, se darán diferentes niveles de resultados en una investigación. Cuanto más alta sea la proporción de mención espontánea, mejor será la presencia de los aspectos investigados en la mente de los públicos, pudiendo alcanzar diversos grados. La presencia *nula* implica un grado no significativo (con un volumen o porcentaje muy bajo de menciones totales) y representaría la ausencia o presencia mínima de aquello investigado. La presencia *básica* hace referencia a que está conformada por un volumen adecuado de menciones totales y la mayor proporción de ellas son menciones asistidas. En función del volumen de menciones totales y de la proporción de las asistidas y espontáneas, se dispondrá de una mayor o menor presencia básica. La presencia *relevante* se refiere a que está constituida por un volumen alto de menciones totales y una gran proporción de ellas son espontáneas. Según el volumen total y la proporción de menciones espontáneas y asistidas, se dispondrá de una mayor o menor presencia relevante.

Indicadores del análisis: se deberá desarrollar un conjunto de indicadores claves del impacto comunicativo (véase capítulo 12.5), por medio de los cuales se podrá realizar un seguimiento, control y evaluación de los resultados alcanzados por la actividad comunicativa, así como el progreso y el logro de las metas y objetivos de la gestión de comunicación.

Fiabilidad: es conveniente remarcar que los estudios e investigaciones no siempre son totalmente acertados ni dicen exactamente lo que hay que hacer. Por ello, tienen que considerarse como una referencia importante a la hora de analizar y valorar el impacto comunicativo (ya que permiten reducir la incertidumbre), pero no deben verse como la única referencia posible para la toma de decisiones, ya que la intuición (la inspiración, el instinto, etc.) es un aspecto que también se puede tener en cuenta.

Predisposición a la investigación: la amplitud y la profundidad del Análisis del Impacto Comunicativo vendrá condicionada no solo por la inversión de recursos (económicos, humanos y tecnológicos) para obtener la información mínima y necesaria para la toma de decisiones informadas, sino también por la *actitud analítica* del Dircom (y/o del área de comunicación), puesto que la investigación y el análisis están limitados, en parte, por los recursos disponibles, pero sobre todo por la voluntad o el interés de los responsables y equipos de comunicación

de contar con datos relevantes para la toma de decisiones informadas, y no solo sustentadas en intuiciones, opiniones o corazonadas.

Análisis por niveles de gestión

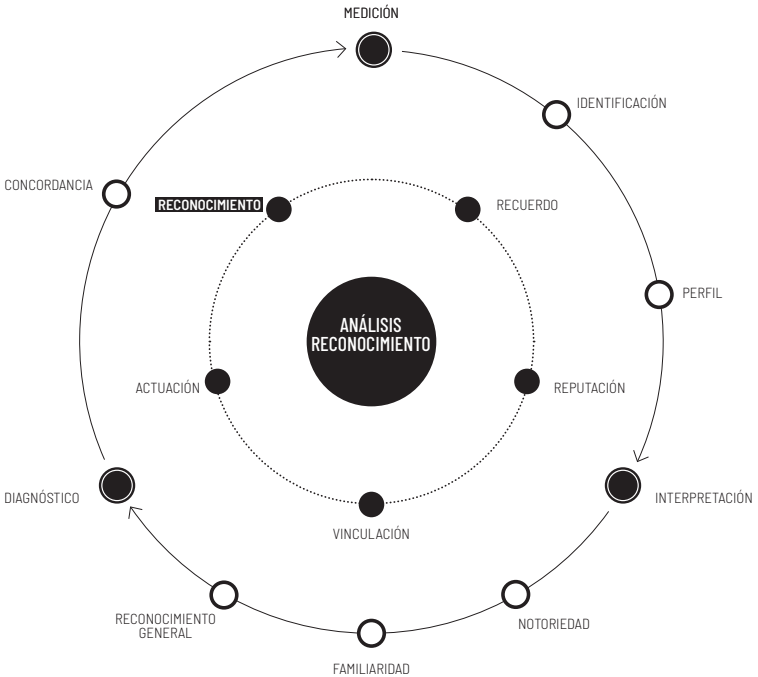
Los niveles estratégicos (por marcas y por públicos) deberán adaptar los diversos aspectos del Análisis del Impacto Comunicativo a la problemática de cada uno de ellos, ajustando la medición, interpretación y diagnóstico de los datos a sus necesidades específicas de información (véase capítulo 6).

- En el nivel por ***marcas*** habrá unos requerimientos de información sobre las cuestiones claves de los efectos y resultados de la gestión de comunicación en los públicos (el Reconocimiento, el Recuerdo Comunicativo, la Reputación, la Vinculación y la Actuación), para tener una perspectiva global y transversal. Su impulso y orientación corresponderá al nivel estratégico superior (por parte del Dircom) y condicionará el análisis que se realizará en cada uno de los públicos.
- En el nivel por ***públicos*** las necesidades de información serán diferentes, relativas a los resultados de la actuación comunicativa, con datos específicos que permitan establecer una valoración determinada del impacto en cada uno de ellos. Se desarrolla en el nivel estratégico intermedio (por parte del responsable o equipo encargado de los públicos) y estará subordinada a los planteamientos establecidos para las marcas.

Aunque cada nivel de gestión comunicativa tenga sus propios procesos y necesidades de información, el Análisis del Impacto Comunicativo deberá realizarse de forma coordinada entre los diferentes niveles, permitiendo el flujo continuo de información ascendente y descendente, para facilitar la coordinación de las tareas de búsqueda, selección y análisis de la información, y generando sinergia (complementariedad y refuerzo de información) entre todos los niveles de gestión.

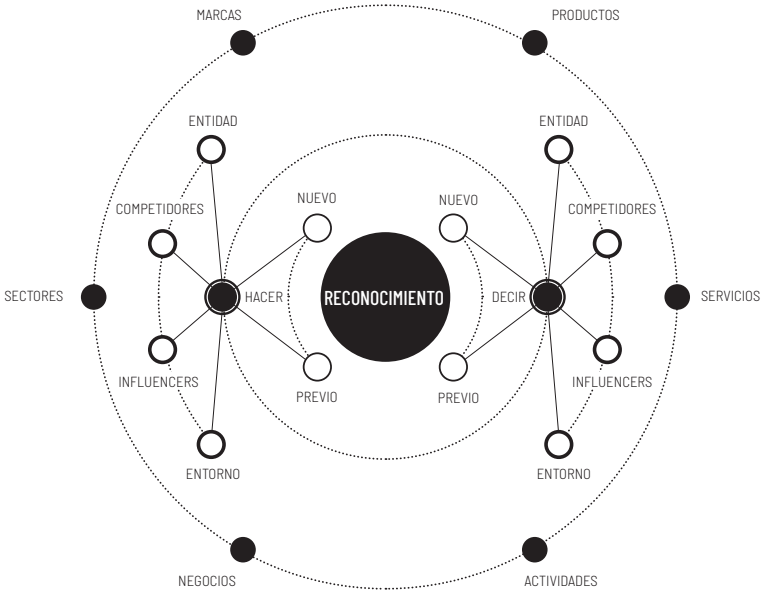
Las investigaciones que se realicen en cada uno de los niveles estratégicos de la gestión de comunicación (por marcas y por públicos) condicionarán y orientarán la búsqueda de información sobre los resultados de la actuación comunicativa en la gestión táctica y operativa de las diferentes campañas (véase capítulo 15).

09.01 Análisis del Reconocimiento



Este análisis hace referencia al estudio de la recordación que los diferentes públicos tienen de las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. Forma parte de la investigación sobre el *conocimiento*, junto con el Análisis del Recuerdo Comunicativo.

Deberá incluir tres procesos principales: la *Medición* del perfil actual del reconocimiento de la propia marca y de sus competidores, su *Interpretación* y el *Diagnóstico* de ese perfil. Todo ello permitirá desarrollar un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que facilitará e impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.



1. Reconocimiento

Se refiere a la presencia de una marca en la mente de los públicos, es decir, si los públicos reconocen su existencia y recuerdan sus diferentes productos, servicios o actividades en un determinado mercado, negocio o sector de actividad (Keller, 2008; Aaker y Joachimsthaler, 2001; Capriotti, 1999 y 2009). Responde a una pregunta clave: *¿Qué conocen los públicos acerca de las marcas?*

Los modelos académicos y profesionales (véase AMEC, 2021; DPRG/ICV, 2011; Macmara y Gregory, 2018; Buhmann et al., 2019; Cuenca, 2017; Marca, 2017) valoran esta cuestión como uno de los aspectos relevantes del impacto, efecto o resultado de la gestión de comunicación, ya que un mejor reconocimiento de las marcas contribuye a impulsar el

recuerdo comunicativo, desarrollar una reputación positiva, fortalecer la vinculación y reforzar el comportamiento favorable de los públicos hacia las entidades.

El reconocimiento es fundamental para las marcas, puesto que representa *existir* (o *no existir*) para los públicos (Capriotti, 1999 y 2009). Si una entidad no está en la mente de las personas, no existe para ellos. Aunque tiene existencia física y está en el mundo real, no está presente en la cabeza del público. Además, si no hay reconocimiento, no puede haber recuerdo, reputación o vinculación con una marca. Por ello, si los individuos no recuerdan a una determinada marca, entonces ella no es una alternativa de elección, ya que no está entre las diferentes posibilidades que tiene un público en su memoria a la hora de seleccionar una opción. En este sentido, el primer aspecto a investigar es si las marcas están presentes en la mente de los públicos. Se tendrá que analizar la recordación que tienen sobre los diferentes elementos relacionados con una entidad, desde su nombre hasta sus diversos productos, servicios, actividades, categorías, negocios, etc. Es conveniente estudiar el reconocimiento de forma comparativa con otras marcas (competidoras o de referencia), para tener una perspectiva más adecuada de cómo se encuentra la entidad en relación con otras en un mercado o sector.

Los públicos reconocen a las marcas y a sus productos, servicios, actividades, categorías y negocios mediante la interpretación de una gran variedad de información que reciben desde diferentes sujetos, ya sean las propias marcas (contenidos, actividades, etc.), otras personas, influencers o entidades del entorno general, los competidores y el sector; como también por sus diversas experiencias con las marcas y con sus productos, servicios y actividades. Se combinan los datos nuevos con los almacenados previamente en la memoria. Toda esta información es procesada y genera un determinado conocimiento de las marcas en la mente del público (véase Capriotti, 1999 y 2009).

2. Medición

El primer paso es la identificación y análisis de los aspectos claves que permitan determinar el perfil actual de reconocimiento de la propia marca (y de los competidores estratégicos, si hay información) en los públicos.

Se realizará una búsqueda sistemática de datos relevantes para investigar los aspectos claves del reconocimiento de las marcas. Para

ello, se deberán desarrollar estudios cuantitativos en los públicos (con planteamientos de tipo espontáneo y sugerido) sobre el conocimiento que tienen de las marcas en general, de sus productos y servicios, de las categorías y de los negocios o sectores en los que participan. Con ello, se obtendrán resultados de mención espontánea, asistida y total relacionados con las marcas (véase introducción).

Identificación: este análisis no solo se refiere a la recordación del nombre de las marcas en un determinado mercado o sector de actividad (la *notoriedad*), sino también a la asociación del nombre de esas marcas con sus diferentes productos, servicios, categorías, actividades, negocios o sectores en los que participa (la *familiaridad)*. De este modo, se plantearán dos estudios o mediciones principales (de notoriedad y de familiaridad), tanto de la propia marca como de los competidores estratégicos.

- La ***Notoriedad*** hace referencia a la identificación que hace un público de las marcas en un mercado o sector (Keller, 2008; Capriotti, 2009). Este análisis permite determinar el grado de recordación que tienen los miembros de los públicos acerca del nombre de las marcas, es decir, la proporción de personas que reconocen a dichas marcas. Representa el primer escalón, el más básico y elemental, del reconocimiento de las marcas. Se establecerá mediante la *presencia* actual de las marcas en la mente de un público (Aaker y Joachimsthaler, 2001; Keller, 2008; Percy y Rossiter, 1992; Capriotti, 1999 y 2009). De esta forma, se definirá la red de marcas de cada público.

- La **Familiaridad** se refiere al conocimiento que tiene un público sobre los productos, servicios, categorías, negocios o sectores relacionados con una marca (Keller, 2008; Capriotti, 2009). Este análisis facilita estudiar si los miembros de un público asocian o vinculan a las marcas con las diversas tipologías de productos y servicios que elaboran, las categorías en las que compiten o los negocios y sectores en los que están presentes. Es decir, permite investigar en qué medida un público está familiarizado con todas las actividades que desarrollan. Representa un segundo escalón, más amplio y profundo, del reconocimiento de las marcas. Se establecerá mediante la *presencia* actual de las diferentes tipologías de productos, servicios, categorías o negocios de una marca en la mente de un público (Aaker y Joachimsthaler, 2001; Keller, 2008; Percy y Rossiter, 1992; Capriotti, 1999 y 2009). Así, se podrá definir la red actual de cada marca en los públicos.

Perfil: con la información disponible, se establecerá el Perfil Actual del reconocimiento de las marcas que están presentes en la mente de cada uno de los públicos, tanto de la propia marca como de los competidores estratégicos (si hay datos). Para ello, se incluirán todas las marcas identificadas (con los resultados sobre su Notoriedad), así como sus diferentes productos, servicios, categorías, negocios o actividades (con los datos sobre su Familiaridad).

- ***Presencia***: las marcas, así como sus productos, servicios, categorías o actividades, no tendrán, necesariamente, una existencia similar en la mente de los públicos. Se determinará un valor de *notoriedad*, o sea, el volumen de recordación actual (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) que tienen los públicos de cada una de las marcas. Y se definirá un valor de *familiaridad*, es decir, el volumen de recordación actual (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) que tienen los públicos sobre los productos, servicios, categorías o negocios de las marcas.
- ***Dimensión***: la cantidad de elementos reconocidos permitirá plantear el tamaño de la red en cada uno de los públicos analizados. De este modo, el conjunto de marcas identificadas podrá ser desde una red *simple* (con pocas marcas) hasta una red *compleja* (con muchas marcas). En el caso de los diferentes productos, servicios, categorías o actividades vinculados a una marca, sería desde una red *estrecha* (con pocos productos, servicios, categorías o negocios) hasta una red *amplia* (con muchos productos, servicios, categorías o negocios).

Esto facilitará una visión panorámica del reconocimiento actual de las marcas en un mercado, negocio o sector de actividad. Además, brindará la información necesaria para desarrollar los indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de ello, estos perfiles se representarán de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o de gráficos que incorporen los aspectos analizados, que permitan visualizar global y rápidamente los resultados relevantes.

3. Interpretación

Una vez definido el perfil actual del reconocimiento de la propia marca (y de los competidores estratégicos, si hay información) se deberá realizar su reflexión e interpretación. Para ello, se establecerán los diversos aspectos claves que sean de referencia para la gestión de comunicación.

Notoriedad: es el grado de conocimiento que tienen los públicos de las marcas estudiadas. Se desarrollará mediante el ***Nivel de Notoriedad*** de cada una de ellas (véase capítulo 12.5), realizando la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde las marcas con una notoriedad "muy baja" (reconocimiento nada significativo) hasta "muy alta" (reconocimiento muy significativo).

- En función de ello, se establecerán las marcas *no notorias* (las ausentes o que tienen un grado de presencia nula o muy poco significativa en la mente del público) y las marcas *notorias* (las que tienen un grado de presencia significativa en los miembros del público) en un mercado, negocio o sector de actividad.
- Dentro de las marcas notorias se definirán diversos grados de presencia, de acuerdo con el resultado de los diferentes tipos de menciones. Según el volumen o porcentaje de personas de un público que reconocen a las marcas de forma espontánea o sugerida, podrán tener desde una notoriedad *básica* (cuando tienen un volumen de menciones totales que está principalmente conformado por menciones asistidas) hasta una notoriedad *relevante* (cuando tienen un volumen de menciones totales que está mayoritariamente constituido por menciones espontáneas).
- Dentro de dicha notoriedad relevante, se reconocerán dos categorías de máxima importancia: el *grupo selecto*, que es un pequeño grupo de marcas que tienen el mayor volumen de menciones espontáneas. Y el *top of mind*, que es la marca que tiene el mayor nivel de menciones espontáneas en un público dentro de un negocio o sector de actividad. La ubicación de una marca en el *grupo selecto* es clave, ya que los miembros del público lo suelen tomar como el grupo de referencia en un determinado mercado, mientras que ser la marca *top of mind* implica ser el primero del grupo selecto, aquella que se considera como la más conocida para el público estudiado y, en muchos casos, representa la marca de referencia en un sector.

Familiaridad: es el grado de conocimiento que tienen los públicos de los productos, servicios, categorías o actividades de las marcas. Se implementará mediante el ***Nivel de Familiaridad*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), haciendo la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde una familiaridad "muy baja" (reconocimiento nada significativo) hasta "muy alta" (reconocimiento muy significativo).

- En función de ello, se establecerán los productos, servicios, categorías o negocios *no familiares* (los ausentes o que tienen una presencia nula o muy poco significativa en la mente del público) y aquellos *familiares* (los que están presentes en la mente del público) de cada marca analizada.
- Dentro de los elementos familiares se determinarán diversos niveles, de acuerdo con el resultado de las menciones espontáneas y sugeridas. Según el volumen o porcentaje de personas de un público que reconocen los diferentes productos, servicios, categorías o actividades, podrán tener desde una familiaridad *básica* (cuando tienen un volumen de menciones totales que está principalmente conformado por menciones asistidas) hasta una familiaridad *relevante* (cuando tienen un volumen de menciones totales que está mayoritariamente conformado por menciones espontáneas) en cada una de las marcas.
- Y dentro de la notoriedad relevante, se identificarán tanto el *grupo selecto* como el *top of mind* de los diferentes productos, servicios, categorías o actividades.

La combinación de los resultados individuales de Familiaridad (de cada uno de los productos, servicios, categorías o negocios, etc.) permitirá obtener el ***Nivel de Familiaridad General***, es decir, la *amplitud* de la familiaridad de las marcas, referido al grado de conocimiento global o transversal sobre la diversidad de las actividades que las personas de un público reconocen o vinculan a una marca.

Reconocimiento general: a partir de la combinación de los resultados de la Notoriedad y de Familiaridad General, se podrá obtener un valor para cada una de las marcas, o sea, el grado de conocimiento global o transversal de las marcas que tienen las personas de un público. Esto permitirá determinar el ***Índice General del Reconocimiento*** de cada una de ellas (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde las marcas con un reconocimiento *crítico* (con un resultado bajo muy significativo) hasta aquellas con un reconocimiento *clave* (con un resultado alto muy significativo), pasando por diversas opciones intermedias.

Los aspectos variarán o evolucionarán en función de los cambios en las entidades, en el sector, en el contexto general o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

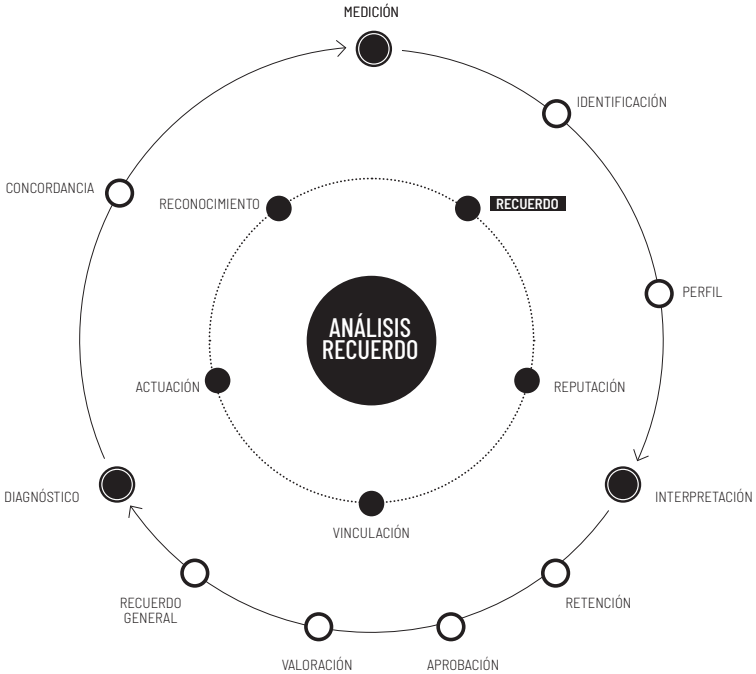
Finalmente, se diagnosticará la situación del perfil actual del reconocimiento de la marca. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa acerca del perfil, a partir de las diferentes informaciones y valoraciones recogidas previamente. Este diagnóstico permitirá valorar la relación entre los resultados obtenidos y los objetivos planificados sobre el reconocimiento de una marca.

Concordancia: hace referencia al grado de correspondencia o consistencia del *perfil actual* del reconocimiento (los resultados obtenidos) con los *objetivos* de reconocimiento (si los hubiera, que hayan sido establecidos en un proceso de planificación anterior). Para ello, se determinará el ***Grado de Concordancia*** del perfil actual del reconocimiento de la marca (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo de los resultados (Notoriedad, Familiaridad y Reconocimiento General) con los objetivos estratégicos. Esta comparación se hará mediante una escala de evaluación, desde una *concordancia pobre* (con menor, poca, baja o nula correspondencia con los objetivos estratégicos) hasta una *concordancia excelente* (con mayor, gran, alta o superior correspondencia con los objetivos estratégicos).

Todo ello definirá la favorabilidad del perfil actual de reconocimiento. Se podrán identificar los aspectos *favorables*, aquellos que son positivos o fuertes para la marca, que permitirían obtener ventajas importantes y que deberán ser aprovechados, potenciados y reafirmados en la gestión de comunicación. También se establecerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles para la marca, que generarían riesgos o posibles problemas, y que tendrán que ser trabajados para defender o mejorar su posición, corrigiendo los elementos vulnerables en la gestión de comunicación.

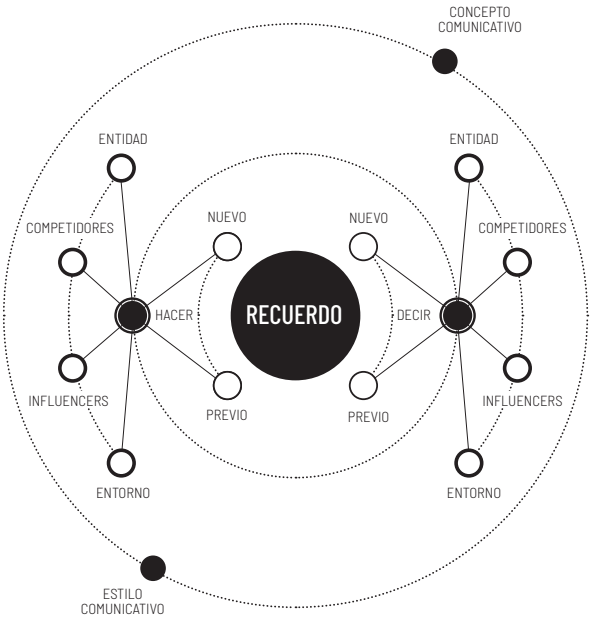
El diagnóstico impulsará la comprensión general de aquellas cuestiones fundamentales del perfil actual del reconocimiento de una marca, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (impulsar, fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con que se deberá actuar sobre cada uno de ellos. La valoración de todos estos aspectos puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por eso, se deberá realizar un monitoreo sistemático.

09.02 Análisis del Recuerdo Comunicativo



Este análisis se refiere a la investigación de la recordación y valoración que tienen los públicos sobre los aspectos claves del discurso de las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. Forma parte de la investigación sobre el *conocimiento*, junto con el Análisis del Reconocimiento.

Deberá incluir tres procesos principales: la *Medición* del perfil actual del recuerdo comunicativo de la propia marca y de sus competidores, su *Interpretación* y el *Diagnóstico* de ese perfil. Todo ello permitirá desarrollar un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que facilitará e impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.



1. Recuerdo comunicativo

Hace referencia a la capacidad de los públicos para comprender y recordar los elementos principales de la actividad comunicativa de las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. Es decir, si su comunicación está presente en la mente del público. Responde a una pregunta clave: *¿Qué recuerdan los públicos sobre la actividad comunicativa de las marcas?*

Es un aspecto relevante para la gestión de comunicación, puesto que puede considerarse como el resultado directo del desempeño comunicativo, que permite valorar la efectividad específica de la comunicación con los públicos. Los modelos académicos y profesionales (véase AMEC, 2021; DPRG/ICV, 2011; Macnamara y Gregory, 2018; Buhmann et al., 2019; Cuenca, 2017; Marca, 2017) reconocen esta cuestión como

uno de los resultados claves a medir en la gestión de comunicación, ya que un mejor recuerdo contribuye a ampliar el reconocimiento de la marca, fortalecer una reputación positiva, reforzar la vinculación e impulsar el comportamiento favorable de los públicos hacia la entidad.

Los públicos pueden recordar, en mayor o menor medida, la comunicación de las marcas a partir de la interpretación de una gran variedad de insumos, tanto por la información que reciben desde las propias marcas y de los competidores como desde otras personas, influencers o entidades del entorno. También por sus experiencias con las diversas marcas y con sus productos, servicios y actividades. Toda esta información pasa por los procesos de recepción, procesamiento, interpretación y memorización (Petty y Ciacoppo, 1984 y 1986; Fiske y Neuberg, 1990; Mc Guire, 1989; Alonso, 1997; Capriotti, 1999 y 2009), generando un determinado conocimiento del discurso de las marcas en la mente del público. Se combinan los datos nuevos con los almacenados previamente en la memoria. Ellos analizan dicha información en función de sus conocimientos anteriores y de sus habilidades y competencias interpretativas, para categorizarla y sintetizarla.

Los públicos recuerdan diversos elementos de la comunicación de una marca. Podrán retener los elementos explícitos concretos de la información recibida (palabras, expresiones, símbolos, colores, formas, canales, instrumentos, plataformas, etc.), pero también abstraer, sintetizar y recordar los aspectos claves del discurso de las marcas. Así, se pueden establecer dos niveles principales del recuerdo comunicativo: superficial y profundo.

- El ***recuerdo superficial*** es la recordación de los aspectos básicos o elementales de la actividad comunicativa de las marcas: por una parte, la identificación de elementos concretos del sistema mediático (instrumentos, técnicas, plataformas, actividades, soportes, etc.) que se han utilizado para difundir información o interactuar con los públicos. Y, por otra parte, el reconocimiento de elementos básicos explícitos del contenido (palabras, imágenes, frases, slogans, etc.) que se han comunicado. Representa un primer nivel de retención, un recuerdo superficial en el que se reconocen elementos de comunicación básicos. En este nivel puede haber diferentes grados, desde una recordación mínima (como logos, colores, etc.) hasta un recuerdo más elaborado (como frases, slogans, imágenes, etc.).
- El ***recuerdo profundo*** sería la recordación de los aspectos relevantes del discurso de la marca: la identificación de los mensajes e

ideas centrales del Concepto Comunicativo y el reconocimiento de los tonos y formas claves del Estilo Comunicativo. Representa un segundo nivel de retención, un recuerdo superior, ya que se identifican e infieren los aspectos fundamentales del discurso de las marcas. En este nivel puede haber diferentes grados de concreción y abstracción de los conceptos y estilos de comunicación.

Así, este análisis está focalizado, principalmente, en el grado de conocimiento o recordación que tienen los públicos acerca de los aspectos profundos del discurso de las marcas. Se refiere, pues, a si los miembros de un público retienen las ideas o conceptos centrales (del Concepto Comunicativo) y los tonos o estilos claves (del Estilo Comunicativo) de las marcas en un mercado, sector o negocio (véase capítulos 8.2 y 8.3).

2. Medición

El primer paso es la investigación y análisis de los aspectos claves que permitan determinar el perfil actual de recuerdo comunicativo que tienen los públicos de la propia marca y de los competidores estratégicos (si se dispone de información).

Se realizará una búsqueda sistemática de datos relevantes para estudiar los aspectos claves del discurso de las marcas, tanto sobre los conceptos centrales (del Concepto Comunicativo), como también sobre los estilos claves (del Estilo Comunicativo). Para ello, se deberán desarrollar estudios cualitativos y/o cuantitativos en los públicos (con planteamientos de tipo espontáneo y sugerido) sobre la recordación que tienen de los diversos aspectos del discurso de las marcas, como también sobre la valoración o adhesión de dichas cuestiones, en un determinado negocio o sector de actividad. De esta manera, se obtendrán resultados de mención espontánea, asistida y total sobre los aspectos claves del concepto y del estilo de cada marca (véase introducción).

Identificación: el recuerdo comunicativo tiene un componente cognitivo y uno valorativo, por lo cual estaría conformado por dos aspectos o dimensiones. Hace referencia a si los públicos recuerdan los aspectos claves de la actividad comunicativa de una marca (la *retención*), y a cómo los públicos juzgan o valoran dichos aspectos (la *aprobación*) (Percy y Rossiter, 1992, Fishbein y Ajzen, 2010). Por lo tanto, se deberán realizar dos estudios o mediciones principales (de retención y de aprobación de los públicos), ya sea sobre el discurso de la propia marca como de los competidores estratégicos.

- La ***Retención*** es la recordación que tienen los públicos acerca de los aspectos claves de la actividad comunicativa de las marcas en un sector, negocio o actividad. Es el componente cognitivo del recuerdo comunicativo (Percy y Rossiter, 1992, Fishbein y Ajzen, 2010). Se determinará mediante la *presencia* actual de los conceptos centrales y de los estilos claves de las marcas en la mente de un público, De este modo, se establecerá la red actual de los conceptos y estilos.
- La ***Aprobación*** es el juicio o valoración que los públicos otorgan a los diversos aspectos claves de la actividad comunicativa de una marca. Es el componente valorativo del recuerdo comunicativo (Percy y Rossiter, 1992; Fishbein y Ajzen, 2010). Para ello, los públicos deberán juzgar de forma positiva o negativa los diversos contenidos y los tonos de las marcas que hayan sido reconocidos previamente. Esto permitirá establecer la orientación favorable o desfavorable que los públicos otorgan a los diversos aspectos profundos que conforman el discurso de la propia marca (y de los competidores estratégicos, si hay información): los conceptos centrales (del Concepto Comunicativo) y los estilos claves (del Estilo Comunicativo).

Perfil: con la información disponible, se establecerá el Perfil Actual del recuerdo comunicativo que tienen cada uno de los públicos, tanto de la propia marca como de los competidores. Para ello, se incluirán todos los conceptos centrales y los estilos claves identificados (con los resultados sobre su Retención), así como también la valoración de cada uno de ellos (con los datos sobre su Aprobación).

- ***Presencia***: los conceptos y estilos identificados no tienen una existencia similar en la mente de las personas. Se determinará un valor de *retención*, referido al volumen de recordación actual (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) de las ideas centrales y de los tonos claves que tienen los públicos.
- ***Aprobación***: los diferentes conceptos y estilos no tendrán las mismas valoraciones por parte de los públicos. Se obtendrá un valor de *aprobación*, o sea, el volumen de aceptación actual (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) que tienen los públicos sobre las ideas centrales y los tonos claves.
- ***Organización***: todos los conceptos y estilos identificados podrán tener una determinada organización entre ellos, por lo cual habrá algunos que serán *dominantes* (aquellos que son de referencia

o actúan como nodo agrupador) y otros que serán *subordinados* (aquellos que sustentan, explican o dan soporte a los dominantes).

- ***Tipología***: también se podrán clasificar los conceptos centrales (en funcionales y simbólicos; de negocio y de sostenibilidad) y los estilos claves (en racionales y emocionales; tanto tradicionales como innovadores), para conocer los tipos de conceptos y de estilos más presentes en los públicos (véase capítulos 8.2 y 8.3).
- ***Dimensión***: la cantidad y características de elementos reconocidos (del concepto y del estilo) permitirá plantear el tamaño de la red en los públicos analizados, es decir, el conjunto de los aspectos profundos del discurso que son recordados por las personas, desde una red *simple* (con pocos elementos, tanto de conceptos como de estilos) hasta una red *compleja* (con muchos elementos, tanto de conceptos como de estilos).

Esto facilitará una visión panorámica del recuerdo comunicativo actual de las marcas en un mercado, negocio o sector de actividad. Además, brindará la información necesaria para desarrollar los indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de ello, estos perfiles se representarán de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o de gráficos que incorporen los aspectos analizados, que permitan visualizar global y rápidamente los resultados relevantes.

3. Interpretación

Una vez definido el perfil actual del recuerdo comunicativo de la propia marca (y de los competidores estratégicos, si hay información disponible) se deberá realizar su reflexión e interpretación. Para ello, se tendrán que establecer los diversos aspectos claves que sean de referencia para la gestión de comunicación.

Retención: es el grado de recuerdo que tienen los públicos de los conceptos centrales y de los estilos claves del discurso de las marcas. Se realizará mediante el ***Nivel de Retención*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), estableciendo una reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde aquellos conceptos y estilos con una retención "muy baja" (reconocimiento nada significativo) hasta "muy alta" (reconocimiento muy significativo). Adicionalmente, la combinación de los resultados individuales de retención permitiría obtener el ***Nivel de Retención General,*** es decir, la recordación global o transversal del concepto y del estilo comunicativo del discurso.

- En función de ello, se establecerán los elementos del discurso *no recordados* (los conceptos y los estilos que no son reconocidos o tienen una presencia nula o muy poco significativa, y que estarían ausentes o poco presentes en la mente del público) y aquellos *recordados* (los conceptos y los estilos que son recordados de forma significativa por los miembros del público).
- Dentro de los elementos recordados se podrán definir diversos grados de presencia, de acuerdo con el resultado de las diferentes menciones. Según el volumen o porcentaje de personas de un público que reconocen los aspectos comunicativos de forma espontánea o sugerida, podrán tener desde una retención *básica* (cuando tienen un volumen de menciones totales que está principalmente conformado por menciones asistidas) hasta una retención *relevante* (cuando tienen un volumen de menciones totales que está mayoritariamente constituido por menciones espontáneas).
- Esto ayudará a observar tres grandes niveles de retención, a modo de jerarquización general: los conceptos y estilos *principales* (aquellos con mayor presencia, es decir, con mejor nivel de retención y que conforman el núcleo central del recuerdo comunicativo actual), los conceptos y estilos *secundarios* (aquellos que tienen una presencia media, con un nivel de retención significativo) y los conceptos y estilos *terciarios* (aquellos con poca presencia y que tienen un peor nivel de retención).

Aprobación: es el grado de favorabilidad que tienen los públicos de los conceptos centrales y de los estilos claves del discurso de las marcas. Se determinará mediante el ***Nivel de Aprobación*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), realizando una reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde los conceptos y estilos con una aprobación "muy baja" (valoración muy mala) hasta "muy alta" (valoración muy buena). Adicionalmente, la combinación de los resultados individuales de aprobación permitiría obtener el ***Nivel de Aprobación General***, o sea, la aprobación global o transversal del concepto y del estilo comunicativo del discurso.

Valoración: combinando los resultados de Retención y de Aprobación, se obtendrá un valor para cada uno de los conceptos centrales y de los estilos claves del discurso de las marcas. Esto permitirá establecer el ***Índice de Valoración*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde los conceptos y estilos con una valoración *crítica* (con alta retención y baja aprobación) hasta aquellos con una valora-

ción *clave* (con alta retención y alta aprobación) en el discurso de las marcas.

Recuerdo general: a partir de la combinación de los resultados de Valoración de cada uno de los conceptos centrales y de los estilos claves, se podrá obtener un valor para el discurso de las marcas, es decir, el grado de conocimiento global o transversal del concepto y del estilo que las personas de un público reconocen o vinculan a una marca. Esto permitirá determinar el ***Índice General del Recuerdo*** del concepto y del estilo (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde las marcas con un recuerdo *crítico* de su discurso (con un resultado malo o negativo muy significativo de su concepto y estilo) hasta aquellas con un recuerdo *clave* de su discurso (con un resultado bueno o positivo muy significativo de su concepto y estilo).

Los diferentes aspectos variarán o evolucionarán en función de los cambios en las entidades, en el sector, en el contexto general o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

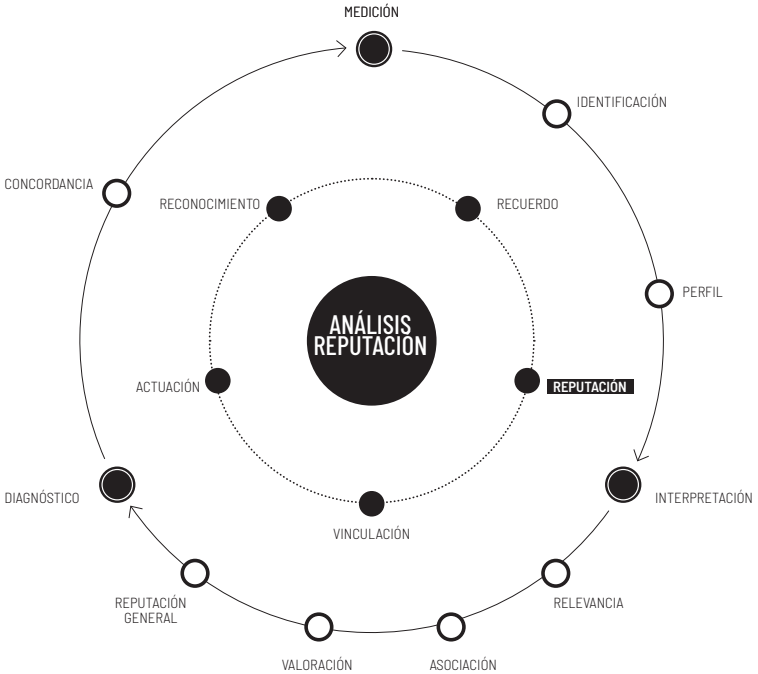
Finalmente, se diagnosticará la situación del perfil actual del recuerdo comunicativo de la marca. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa acerca del perfil, a partir de las diferentes informaciones y valoraciones recogidas previamente. Este diagnóstico permitirá valorar la relación entre los resultados obtenidos y los objetivos planificados sobre el recuerdo comunicativo de una marca.

Concordancia: se refiere al grado de consistencia o correspondencia del *perfil actual* del recuerdo comunicativo (los resultados obtenidos) con los *objetivos* de recuerdo (si los hubiera, que hayan sido establecidos en un proceso de planificación anterior). Para ello, se determinará el ***Grado de Concordancia*** del perfil actual del recuerdo comunicativo de la marca (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo de los resultados (Retención, Aprobación, Valoración y Recuerdo General) con los objetivos estratégicos. Esta comparación se hará mediante una escala de evaluación, desde una *concordancia pobre* (con menor, poca, baja o nula correspondencia con los objetivos estratégicos) hasta una *concordancia excelente* (con mayor, gran, alta o superior correspondencia con los objetivos estratégicos).

Todo ello definirá la favorabilidad del perfil actual de recuerdo comunicativo. Se podrán identificar los aspectos *favorables*, aquellos que son positivos o fuertes para la marca, que permitirían obtener ventajas importantes y que deberán ser aprovechados, potenciados y reafirmados en la gestión de comunicación. También se reconocerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles para la marca, que generarían riesgos o posibles problemas, y que tendrán que ser trabajados para defender o mejorar su posición, corrigiendo los elementos vulnerables en la gestión de comunicación.

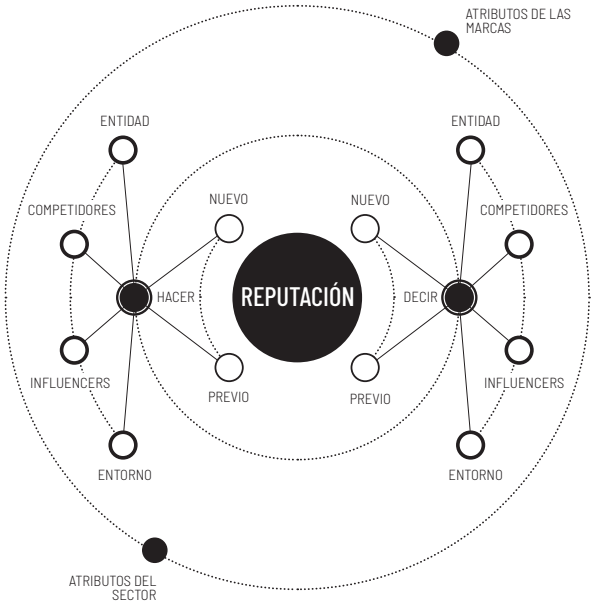
El diagnóstico impulsará la comprensión global de aquellas cuestiones fundamentales del perfil actual del recuerdo comunicativo de una marca, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (impulsar, fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con que se deberá actuar sobre cada uno de ellos. La valoración de todos estos aspectos puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por eso, se deberá realizar un monitoreo sistemático.

09.03 Análisis de la Reputación



Este análisis se relaciona con el estudio del conjunto de atributos que los diferentes públicos asignan o asocian a las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. Forma parte de la investigación sobre la *predisposición*, junto con el Análisis de la Vinculación.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* del perfil actual de reputación de la propia marca y de los competidores, su *Interpretación* y el *Diagnóstico* de ese perfil. Todo ello permitirá desarrollar un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que facilitará e impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.



1. Reputación

Se definió la reputación como un conjunto estructurado de atributos que un público asigna o asocia a una determinada marca, que permite identificarla, diferenciarla y evaluarla de otras en un determinado mercado, negocio o sector de actividad (véase capítulo 2.2). Responde a una pregunta clave: *¿Qué piensan los públicos sobre las marcas?*

Los modelos académicos y profesionales (véase AMEC, 2021; DPRG/ICV, 2011; Macnamara y Gregory, 2018; Buhmann et al., 2019; Cuenca, 2017; Marca, 2017) reconocen esta cuestión como uno de los aspectos relevantes a medir en la gestión de comunicación, ya que una mejor reputación contribuye a reforzar el reconocimiento de la marca, consolidar el recuerdo comunicativo, fortalecer la vinculación e impulsar el comportamiento favorable de los públicos hacia la entidad.

La reputación adquiere un valor destacado, ya que actúa como un *mapa mental* cognitivo y valorativo que tienen los públicos. Es, en cierto modo, un conjunto de asociaciones o significados que ellos relacionan con una marca (Semprini, 1995; Batey, 2013; Capriotti, 1999 y 2009; Villafañe, 1999 y 2004; Christensen et al., 2008). Los atributos reputacionales representan la descripción y valoración que los públicos tienen en sus mentes sobre las marcas (Percy y Rossiter, 1992; Fishbein y Ajzen, 2010). Esta reputación es consecuencia o resultado de un proceso de interpretación acumulativa y evaluativa de toda la información que llega a los públicos a lo largo del tiempo. No es una simple suma de las informaciones, sino un proceso de síntesis entre los diferentes tipos y matices de información. Así, se deberá investigar cómo se construye dicho esquema mental y como se seleccionan y organizan los atributos que lo conforman, puesto que todo ello condiciona o influye, de manera decisiva, en la predisposición y en la conducta de los públicos hacia una entidad. Además, es conveniente estudiar la reputación de forma comparativa con otras marcas (competidoras o de referencia), para tener una perspectiva más adecuada de cómo se encuentra la entidad en relación con otras en un mercado o sector.

Los públicos se generan una determinada reputación de las marcas mediante la interpretación de una gran variedad de insumos, ya sea por la información que reciben y por sus diversas experiencias con las marcas y con sus productos, servicios y actividades; de la comunicación y comportamiento de los competidores, como también por la información de otras personas, influencers o entidades del entorno. Se combinan los datos nuevos con los almacenados previamente en la memoria. Todo este caudal informativo es procesado por las personas y genera una determinada reputación de las marcas en la mente del público (véase Capriotti, 1999 y 2009).

2. Medición

El primer paso es la identificación y análisis de los aspectos claves que permitan determinar el perfil actual de la reputación que tienen los públicos acerca de la propia marca y de los competidores estratégicos (si se dispone de información).

Se realizará una búsqueda sistemática de datos relevantes para investigar los aspectos principales de la reputación de cada marca. Para ello, se deberán realizar estudios cualitativos y/o cuantitativos en los públicos (con planteamientos de tipo espontáneo y sugerido) sobre los atributos reputacionales que sus miembros toman en cuenta para juz-

gar o considerar a todas las marcas en un negocio o sector. También sobre los atributos que los públicos asocian a cada una de las marcas en dicho mercado o actividad. Con ello, se obtendrán resultados de mención espontánea, asistida y total de los atributos reputacionales (véase introducción).

Identificación: una cuestión relevante que deberá considerarse en este estudio es la distinción entre la estructura y el tipo de la reputación. La *estructura* hace referencia al conjunto de los atributos que los públicos utilizan como referencia básica general y transversal para valorar a todas las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. El *tipo* de reputación se refiere al conjunto específico de atributos que los públicos reconocen, asignan o asocian a cada marca en concreto. De esta manera, se deberán plantear dos estudios o mediciones principales (de la estructura y del tipo de reputación), tanto de la propia marca como de los competidores estratégicos.

- La ***estructura de la reputación*** permite investigar el conjunto de los atributos reputacionales que cada uno de los públicos tiene en consideración en el momento de juzgar a todas las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad (Capriotti, 1999 y 2009). Este estudio es determinante porque implica identificar y jerarquizar la red de atributos. Los públicos dispondrán de unos parámetros de valoración diferentes (es decir, tienen redes mentales con atributos distintivos o con una combinación diferencial), ya que sus intereses son propios y particulares. Se definirá mediante la *presencia* actual de los atributos reputacionales en la mente de un público, aquellos que afectarán o influirán en todas las marcas. Además, se investigará la *importancia* que les asignan a dichos atributos.
- El ***tipo de reputación*** implica identificar los atributos reputacionales que los miembros de un público asignan a la propia marca y a los competidores estratégicos en un mercado, negocio o sector de actividad. Se establecerá la *asociación* actual de cada uno de los atributos en la mente de un público (Capriotti, 1999 y 2009; Keller, 2008), es decir, aquellos que conforman la red actual para reconocer y valorar a las diferentes marcas.

Perfil: con la información disponible, se definirá el Perfil Actual de la reputación que tienen cada uno de los públicos, tanto de la propia marca como de los competidores. Para ello, se incluirán todos los atributos reputacionales identificados, con los resultados obtenidos de su Presencia y su Importancia, así como también los valores alcanzados de su Asociación con cada una de las marcas.

- ***Presencia***: cada uno de los atributos reputacionales podrá tener una existencia diferente en la mente de los públicos. Se establecerá un valor de *presencia*, o sea, el volumen o cantidad de personas de un público (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) que reconocen los atributos en un determinado mercado o negocio.
- ***Importancia***: no todos los atributos son igual de importantes para los públicos. Se definirá un valor de *importancia*, es decir, el volumen de relevancia actual para los miembros de un público (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) de los atributos en un sector o actividad.
- ***Asociación***: se analizará el conjunto de atributos que los miembros de un público asocian a cada marca, determinando un valor de *asociación*, referido al volumen de recordación (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) de los diferentes atributos reputacionales que los públicos asignan a las marcas.
- ***Organización:*** estos atributos podrán tener una determinada organización entre ellos, por lo cual habrá algunos que serán *dominantes* (aquellos que son de referencia o actúan como nodo agrupador) y otros que serán *subordinados* (aquellos que sustentan, explican o dan soporte a los dominantes).
- ***Tipología***: se podrán clasificar los atributos aplicando los mismos criterios utilizados previamente en el Análisis de la Identidad Comunicativa (véase capítulo 8.1), tanto por el *formato* (de personalidad y de gestión) como por el *rol de la entidad* (económicos y sociales), para conocer los tipos de atributos más presentes e importantes para los públicos.
- ***Dimensión***: la cantidad y las características de los atributos reconocidos permitirán plantear el tamaño de la red, es decir, el conjunto de los atributos reputacionales que cada uno de los públicos tiene en consideración al juzgar a las marcas en un mercado o negocio, desde una red *simple* (con pocos atributos) hasta una red *compleja* (con muchos atributos). Un desarrollo simple o bajo implica un conjunto limitado y general de atributos, con las características más básicas. Un desarrollo medio conlleva un conjunto más amplio de atributos y algunos de ellos pueden ser abstractos. Un desarrollo complejo o alto refiere a una red de atributos amplia y variada, en la cual muchos de ellos pueden tener un grado importante de abstracción.

Esto facilitará una visión panorámica de la reputación actual de las marcas en un mercado, negocio o sector de actividad. De esta manera, brindará la información necesaria para desarrollar los indicadores específicos (véase capítulo 12.5). En función de ello, estos perfiles se representarán de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o de gráficos que incorporen los aspectos analizados, que permitan visualizar global y rápidamente los resultados relevantes.

3. Interpretación

Una vez definido el perfil actual de la reputación de la propia marca (y de los competidores estratégicos, si se dispone de información) se tendrá que realizar su reflexión e interpretación. Para ello, se deberán establecer los diferentes aspectos claves que sean de referencia para la gestión de comunicación.

Relevancia: es el grado de prominencia de los atributos reputacionales en un mercado, negocio o sector de actividad. Se establecerá mediante el ***Nivel de Relevancia*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), realizando una reflexión y análisis de los resultados combinados de *Presencia* y de *Importancia*, en función de una escala de interpretación, desde aquellos atributos con una relevancia "muy baja" hasta "muy alta".

- En función de ello, se planteará la categorización de los atributos actuales. Implica realizar una primera distinción entre atributos *básicos* y *discriminatorios*. Los primeros son aquellos que todas las marcas en un sector deben poseer, porque son requisitos mínimos indispensables en el negocio o actividad. Tienen vital importancia para una parte muy mayoritaria del público, y por lo tanto pueden ser considerados como obligatorios o necesarios. No son atributos que diferencien a una marca de otra, sino que son características mínimas que todas ellas deben tener bien valoradas para poder subsistir y desarrollar su actividad en un determinado mercado o sector. Los segundos son atributos importantes, pero que no son esenciales o necesarios para subsistir en el negocio, y mediante los cuales los públicos diferencian o distinguen a una marca de otra en un mercado o negocio. Es decir, son aquellos que realmente permiten lograr una diferenciación efectiva. No necesariamente habrá atributos básicos en todos los sectores, por lo cual la investigación que se realice deberá determinar si en un mercado se pueden considerar algunos de ellos como básicos o si todos deben calificarse como discriminatorios.

- A partir de esta categorización, se realizará la jerarquización de los atributos discriminatorios, lo cual permitirá definir mejor la estructura interna de la reputación. Se podrán distinguir tres niveles principales de atributos: *centrales*, *complementarios* y *periféricos*. Los primeros son aquellos que tienen gran relevancia y condicionan la evaluación y diferenciación de las marcas de forma determinante por parte de un público. Los segundos tienen menor relevancia y son de carácter secundario para la evaluación y diferenciación de las marcas. Los últimos son atributos que tienen poca importancia e influencia en la evaluación y diferenciación.

Asociación: es el grado de asignación actual de los atributos reputacionales que los públicos vinculan con las marcas. Se determinará mediante el ***Nivel de Asociación*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), haciendo una reflexión y análisis de los resultados de *Asociación* obtenidos, en función de una escala de interpretación, desde aquellos atributos con una asociación "muy baja" (nada o poco significativa) hasta "muy alta" (muy significativa).

- En función de ello, se establecerán los atributos *no asociados* (los que no son asignados a una marca o tienen una presencia nula o muy poco significativa, y que estarían ausentes o poco presentes en la mente del público) y aquellos *asociados* (los que son asignados de manera significativa a una marca, y que estarían presentes en los miembros del público).

- Dentro de los atributos asociados se definirán diversos grados de presencia, de acuerdo con el resultado de las diferentes menciones. Según el volumen o porcentaje de personas de un público que asignan los atributos de forma espontánea o sugerida, podrán tener desde una asociación *básica* (cuando tienen un volumen de menciones totales que está principalmente conformado por menciones asistidas) hasta una asociación *relevante* (cuando tienen un volumen de menciones totales que está mayoritariamente constituido por menciones espontáneas).

- Esto ayudará a observar tres grandes niveles, a modo de jerarquización general: los atributos reputacionales *principales* (aquellos con mayor presencia, es decir, con un mejor grado de asociación, y que conforman el núcleo central de la reputación actual), los atributos reputacionales *secundarios* (aquellos que tienen una presencia media, con un nivel de asociación significativo) y los atributos reputacionales *terciarios* (aquellos con poca presencia y que tienen un peor nivel de asociación).

- **Valoración**: combinando los resultados de Relevancia y de Asociación, se obtendrá un valor para cada uno de los atributos reputacionales. Esto permitirá determinar el ***Índice de Valoración*** de ellos (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde los atributos con una valoración *crítica* (con alta relevancia y baja asociación) hasta aquellos con una valoración clave (con alta relevancia y alta asociación).

- **Reputación General**: a partir de la combinación de los resultados de Valoración de cada uno de los atributos reputacionales, se establecerá un valor para las marcas, o sea, la reputación global o integral que tiene un público. Esto permitirá determinar el ***Índice General de la Reputación*** de las marcas (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde las marcas con una reputación *crítica* (con un resultado malo o negativo muy significativo) hasta una reputación *clave* (con un resultado bueno o positivo muy significativo).

Los diferentes aspectos variarán o evolucionarán en función de los cambios en las entidades, en el sector, en el contexto general o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

Finalmente, se diagnosticará la situación del perfil actual de la reputación de la marca. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa acerca del perfil, a partir de las diferentes informaciones y valoraciones recogidas previamente. Este diagnóstico permitirá valorar la relación entre los resultados obtenidos y los objetivos planificados sobre la reputación.

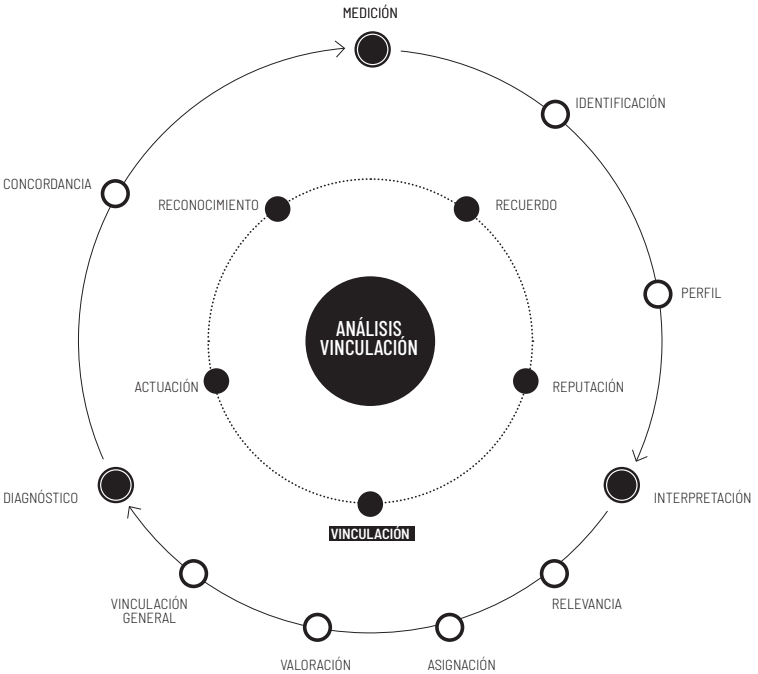
- **Concordancia**: se refiere al grado de consistencia o correspondencia del *perfil actual* de la reputación (los resultados obtenidos) con los *objetivos* de reputación (si los hubiera, que hayan sido establecidos en un proceso de planificación anterior). Para ello, se determinará el ***Grado de Concordancia*** del perfil de la reputación actual de la marca (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo de los resultados (Relevancia, Asociación, Valoración y Reputación General) con los objetivos estratégicos. Esta comparación se hará mediante una escala de evaluación, desde una *concordancia pobre* (con menor, poca, baja o nula correspondencia con los objetivos estratégicos) hasta una *concordancia excelente* (con mayor, gran, alta o superior correspondencia con los objetivos estratégicos).

Todo ello definirá la favorabilidad del perfil actual de la reputación. Se podrán identificar los aspectos *favorables*, aquellos que son positivos o fuertes para la marca, que permitirían obtener ventajas importantes y que deberán ser aprovechados, potenciados y reafirmados en la gestión de comunicación. También se reconocerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles para la marca, que generarían riesgos o posibles problemas, y que tendrán que ser trabajados para defender o mejorar su posición, corrigiendo los elementos vulnerables en la gestión de comunicación.

El diagnóstico impulsará la comprensión general de aquellas cuestiones fundamentales del perfil actual de la reputación de una marca, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (impulsar, fortalecer, cambiar, etc.) y definirá el grado de urgencia con que se deberá actuar sobre cada uno de ellos. La interpretación de todos estos aspectos puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por eso, se deberá realizar un monitoreo sistemático.

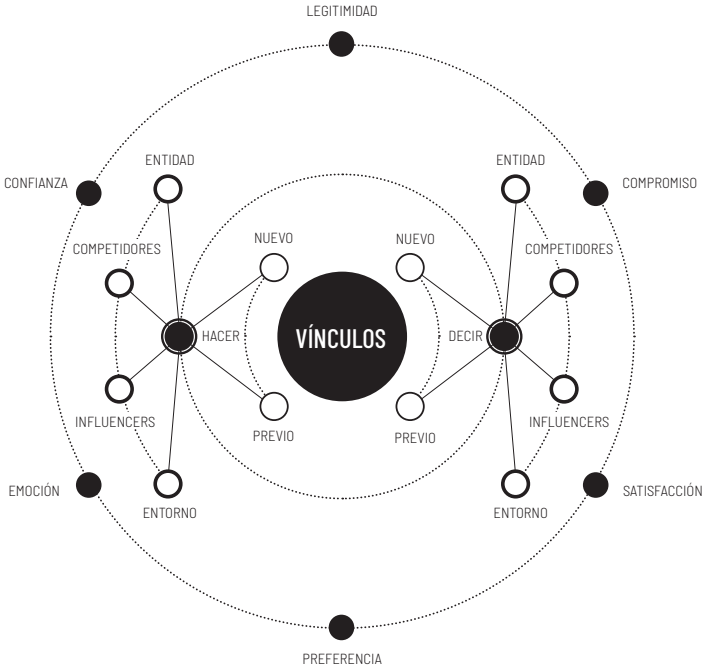
09.04

Análisis de la Vinculación



Este análisis se refiere al estudio del conjunto de vínculos claves que determinan el estado de la relación a largo plazo de los diferentes públicos con las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. Forma parte de la investigación sobre la *predisposición*, junto con el Análisis de la Reputación.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* del perfil actual de la vinculación de la propia marca (y de los competidores) con sus públicos, su *Interpretación* y el D*iagnóstico* de ese perfil. Todo ello permitirá desarrollar un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que facilitará e impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.



1. Vínculos claves

Los públicos pueden llegar a establecer vínculos a medio y largo plazo con las marcas, los cuales tienen una carga principalmente afectiva/emotiva (Kang, 2014; Keller, 2007) y van generando un determinado estado de la relación entre las marcas y sus públicos. Responde a una pregunta clave: *¿Qué creen o sienten los públicos acerca de las marcas?*

Esta vinculación de las marcas con sus públicos tiene un valor fundamental para la gestión de comunicación. Aunque las relaciones pueden ser entendidas como un *proceso* (Broom et al. 2000; Oliveira, 2017), también pueden ser consideradas como un *estado*, es decir, como el resultado o consecuencia de la interacción comunicativa entre las marcas y sus públicos (Ledingham y Bruning, 2000; Hon y Grunig, 1999;

Grunig y Huang, 2000; Oliveira, 2017). Kang (2014) indica que los vínculos se establecen y se consolidan a partir de la interacción a largo plazo entre las marcas y sus públicos. En este sentido, la vinculación puede entenderse como un conjunto de creencias, convicciones y emociones que tienen los públicos, resultante del intercambio comunicativo continuo con las marcas en un mercado, negocio o sector de actividad (Hon y Grunig, 1999; Grunig y Huang, 2000).

Los modelos académicos y profesionales (véase AMEC, 2021; DPRG/ICV, 2011; Macnamara y Gregory, 2018; Buhmann et al., 2019; Cuenca, 2017; Marca, 2017) reconocen el estado de las relaciones como uno de los resultados claves a medir en la gestión de comunicación, ya que una mejor vinculación contribuye a consolidar el reconocimiento de la marca, reforzar el recuerdo comunicativo, fortalecer una reputación positiva e impulsar el comportamiento favorable de los públicos hacia la entidad.

Los públicos desarrollan los vínculos claves mediante la interpretación de una gran variedad de insumos, ya sea por la información que reciben y por sus diversas experiencias con una marca y con sus productos, servicios y actividades; con los competidores y con todo aquello que les llega desde otras personas, influencers o entidades del entorno. Se combinan los datos nuevos con los almacenados previamente en la memoria. Toda esta información es procesada por los miembros de un público y genera unos determinados vínculos con las marcas.

Diferentes estudios han investigado sobre el estado de la relación, planteando que son múltiples los aspectos o factores que permiten definir la vinculación entre una marca y sus públicos a largo plazo (Hon y Grunig, 1999; Grunig y Huang, 2000; Ledingham y Bruning, 2000 Chaudhuri y Holbrook, 2001; Keller, 2007). Si bien no hay unanimidad, se pueden identificar al menos seis vínculos principales: la *confianza*, la l*egitimidad*, el *compromiso*, la *satisfacción*, la *preferencia* y la *emoción.* Todos ellos pueden afectarse o influirse mutuamente.

La **confianza** puede ser entendida como una creencia que tienen los públicos de que una marca hará lo que dice o promete (*credibilidad*), que tiene habilidad y conocimiento para cumplir sus compromisos y promesas (*capacidad*), y que actuará de forma apropiada (*integridad*) (Morgan y Hunt, 1994; Hon y Grunig, 1999; Grunig y Huang, 2000; Ledingham y Bruning, 2000; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Zeithaml et al., 1993). Puede estar sustentada sobre elementos racionales (razones o méritos lógicos para confiar), sobre elementos emocionales (aspectos afectivos o simbólicos para confiar), o bien en una combinación

de ambos (Lewis y Weigert, 2012). La comunicación es una pieza clave de la ecuación sobre la que se sustenta la confianza de una marca, ya que la información difundida o compartida deberá estar alineada con sus intenciones de cumplir las promesas (Lafferty et al., 2002; Lock y Schulz-Knappe, 2018).

La **legitimidad** puede considerarse como un convencimiento que tienen los públicos de que una marca se comporta de manera correcta, justa y honesta, acorde con las normas, valores y expectativas socialmente aceptadas (Palazzo y Scherer, 2006; Suchman, 1995; Van Ruler y Vercic, 2005; Ledingham y Bruning, 2000; Gehman et al., 2017). Más allá de la legitimidad jurídico/política (tener derecho o legalidad), aquí se hace referencia a legitimidad *social* o pública (Suchman, 1995), en cuanto construcción perceptiva (basada en supuestos racionales o emocionales) por parte de los públicos sobre el comportamiento adecuado de una marca en la sociedad, la cual es una precondición para su aceptación social (Van Ruler y Vercic, 2005; Palazzo y Scherer, 2006; Gehman et al., 2017; Christensen et al., 2008). La comunicación puede contribuir decisivamente, ya que la transparencia, veracidad y honestidad en la gestión comunicativa jugarán un papel determinante en la legitimidad de una marca (Zeithaml et al., 1993; Lafferty et al., 2002; Nielsen y Thomsen, 2018).

El **compromiso** puede observarse como una convicción que tienen los públicos acerca de mantener, continuar y profundizar en el tiempo la relación que tienen con una marca (Morgan y Hunt, 1994; Hon y Grunig, 1999; Grunig y Huang, 2000; Ledingham y Bruning, 2000; Osuna Ramirez et al., 2017). Este compromiso puede tener una orientación emocional (compromiso afectivo vinculado con aspectos emocionales o simbólicos), racional (compromiso de continuidad basado en elementos lógicos o racionales) o bien en una combinación de ambas (Osuna Ramirez et al., 2017; Hon y Grunig, 1999; Dubois y Rovira, 1998). La comunicación tiene un papel importante para impulsar y consolidar el compromiso entre una marca y sus públicos, mediante la transparencia, sinceridad y claridad en el intercambio de información y en la gestión de la interacción.

La **satisfacción** puede ser vista como una creencia (o certeza) que tienen los públicos acerca de que han obtenido lo que esperan o desean de una marca, y que se han cumplido de forma aceptable las expectativas generadas o las promesas realizadas (Ledingham y Bruning, 2000; Grunig y Huang, 2000; Hon y Grunig, 1999; Zeithaml et al., 1993; Berry y Parasuraman, 1993; Alonso, 1997). Está sustentada en la percepción

(racional y/o emocional) que tienen los públicos de que la marca ha cubierto sus expectativas (Dubois y Rovira, 1998; León y Olábarri, 1996; Achouri y Bouslama, 2010; Horovitz y Panak, 1994). La satisfacción variará en función de cómo se cubren dichas expectativas: en un nivel insuficiente (insatisfacción), en un nivel mínimo aceptable (adecuado), en un nivel esperado (deseado) o incluso en un nivel superior al esperado (excelencia) (Zeithaml et al., 1993; Berry y Parasuraman, 1993). La comunicación puede ser una acción relevante, ya que la satisfacción está relacionada directamente con la dicotomía *expectativas vs realidad*, y se ve afectada no solo por los intereses y características de los públicos, sino también por sus experiencias previas con la marca, por las opiniones que han recibido de otras personas y por las promesas difundidas por la actividad comunicativa (Zeithaml et al., 1993; Berry y Parasuraman, 1993).

- La **preferencia** puede considerarse como una predilección de los públicos hacia una marca (basada en supuestos racionales o emocionales), como consecuencia de considerar que es mejor que las demás opciones posibles en un determinado negocio o sector, que puede tener un mejor resultado esperado o que cubriría mejor las expectativas o deseos (Dubois y Rovira, 1998; León y Olabarri, 1996; Keller, 2007 y 2008; Kotler et al., 2013). La preferencia puede basarse en aspectos racionales (la preferencia cognitiva, es decir, las razones sustentadas en los beneficios o ventajas funcionales), en elementos emocionales (la preferencia emocional, o sea, los aspectos afectivos o simbólicos) o bien en una combinación de ambas (León y Olabarri, 1996). La comunicación actuará como un factor decisivo para alcanzar una mayor preferencia de los públicos, contribuyendo a generar vínculos racionales o emocionales que faciliten una valoración positiva de sus aspectos distintivos.

- La **emoción** puede entenderse como los sentimientos que generan las marcas en los públicos, a partir de su relación con ellos (Ghio, 2011; Gobbé, 2010; Dubois y Rovira,1998; León y Olabarri, 1996; Keller, 2007 y 2008; Travis, 2000). Se refiere, esencialmente, a las emociones positivas (admiración, amor, pasión, afecto, aprecio, felicidad, etc.) o negativas (rechazo, desagrado, odio, animadversión, desencanto, etc.) de los públicos hacia las marcas. Si bien podría considerarse como el vínculo más irracional o visceral, estas emociones pueden sustentarse sobre aspectos racionales (justificaciones a partir de datos, informaciones o acciones), sobre cuestiones irracionales (basadas en sensaciones o impresiones generales) o en una combinación de ambas. La comunica-

ción podrá tener una influencia relevante sobre las emociones, a partir de la forma en que se desarrolle la interacción comunicativa con los públicos a lo largo del tiempo.

Estos seis vínculos claves son aquellos que han sido reconocidos de forma habitual y recurrente en muchos de los estudios realizados, pero no tienen por qué ser los únicos que definen la vinculación de los públicos con una marca. A su vez, no todos ellos serán aplicables o deberán estudiarse en todos los grupos. Por eso, también se podrán investigar y analizar otros que puedan considerarse como claves para la definición del estado de la relación con los públicos.

2. Medición

El primer paso es la identificación y análisis de los vínculos claves que permitan determinar el perfil actual de la vinculación de la propia marca y de los competidores estratégicos (si se dispone de información) con sus públicos.

Se realizará una búsqueda sistemática de datos relevantes para investigar las dimensiones principales de los vínculos con cada marca. Para ello, se deberán realizar estudios cualitativos y/o cuantitativos (con planteamientos de tipo espontáneo y sugerido) para reconocer y analizar las diversas dimensiones que los miembros de un público utilizan para definir cada uno de los vínculos claves en un determinado negocio o sector. También sobre las dimensiones de los vínculos claves que los públicos asignan a las marcas en dicho mercado o actividad. Con ello, se obtendrán resultados de mención espontánea, asistida y total de las dimensiones de los vínculos claves (véase introducción).

Identificación: una cuestión importante para tener en cuenta sobre la vinculación es la distinción entre la estructura y el tipo de cada uno de los vínculos claves (confianza, legitimidad, compromiso, satisfacción, preferencia y emoción). La *estructura* hace referencia al conjunto de los aspectos o dimensiones específicas que conforman la estructura interna general de cada uno de los vínculos claves para los públicos, y que se utilizan como referencia básica para valorar a todas las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. El *tipo* es el conjunto específico de aspectos o dimensiones que los públicos identifican, asignan o asocian a cada marca en concreto en cada uno de los vínculos claves. De esta forma, se deberán plantear dos estudios o mediciones principales (de la estructura y del tipo), tanto de la propia marca como de los competidores estratégicos.

- La ***estructura de los vínculos*** pretende identificar y jerarquizar el conjunto de dimensiones que constituyen esos vínculos claves, que definen la relación entre las marcas y sus públicos en un determinado negocio o sector de actividad. Este conjunto de dimensiones es fundamental porque establece los aspectos principales que cada público toma en cuenta a la hora de considerar, evaluar y elegir a cualquiera de las diferentes marcas y que, por lo tanto, son aspectos que afectarán o influirán en todas ellas. Los públicos considerarán aspectos o parámetros diferentes, en función de sus características y de sus intereses. Estos vínculos claves deberán ser estudiados individualmente, puesto que las dimensiones de cada uno de ellos podrán ser diferentes. Se determinará mediante la *presencia* actual de las dimensiones de cada vínculo clave en la mente de un público. Además, se investigará la *importancia* que les asignan a las dimensiones de los vínculos claves.
- El ***tipo de vínculos*** permite conocer la confianza, la legitimidad, el compromiso, la satisfacción, la preferencia y la emoción que tienen los públicos hacia cada marca en un negocio o sector de actividad. Estos vínculos claves deberán ser investigados por separado, porque sus características podrán ser distintas. Se establecerá la *asignación* actual de las dimensiones en la mente de un público, que conforman la red actual de los vínculos con cada marca.

Perfil: con la información disponible, se definirá el Perfil Actual de la vinculación que tienen cada uno de los públicos, tanto con la propia marca como con los competidores. Para ello, se incluirán todas las dimensiones de cada uno de los vínculos claves (confianza, legitimidad, compromiso, satisfacción, preferencia y emoción), con los resultados obtenidos de su Presencia y su Importancia, así como también los valores alcanzados en su Asignación a cada una de las marcas.

- ***Presencia***: cada una de las diversas dimensiones de los vínculos claves podrá tener una existencia diferente en la mente de los públicos. Se establecerá un valor de *presencia*, o sea, el volumen o cantidad de personas de un público (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) que reconocen las dimensiones actuales en un determinado mercado o negocio.
- ***Importancia***: no todas las dimensiones de los vínculos claves son igual de importantes para los públicos. Se definirá un valor de *importancia*, es decir, el volumen de relevancia para los miembros de un público (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) de las dimensiones actuales en un sector o actividad.

- ***Asignación***: se analizarán las dimensiones de cada vínculo clave, determinando un valor de *asignación*, referido al volumen de recordación (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) de las diferentes dimensiones que los públicos reconocen en las marcas.
- ***Organización***: estas dimensiones podrán tener una determinada organización entre ellas, por lo cual habrá algunas que serán *dominantes* (aquellas que son de referencia o actúan como nodo agrupador) y otras que serán *subordinadas* (aquellas que sustentan, explican o dan soporte a las dominantes).
- ***Tipología***: se podrán clasificar las dimensiones, para conocer los tipos de aspectos más presentes e importantes para los públicos.
- ***Dimensión***: la cantidad y características de aspectos reconocidos permitirá plantear el tamaño de la red, es decir, las dimensiones principales que los públicos tiene en consideración (para cada vínculo clave) en el momento de juzgar a las marcas en un determinado mercado o negocio, desde una red *simple* (con pocas dimensiones) hasta una red *compleja* (con muchas dimensiones).

Esto facilitará una visión panorámica de la vinculación actual de las marcas en un mercado, negocio o sector de actividad. De esta manera, brindará la información necesaria para desarrollar los indicadores específicos de confianza, legitimidad, compromiso, satisfacción, preferencia y emoción (véase capítulo 12.5). En función de ello, estos perfiles se representarán de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o de gráficos que incorporen los aspectos analizados, que permitan visualizar global y rápidamente los resultados relevantes.

3. Interpretación

Una vez definido el perfil actual de cada uno de los vínculos claves de la propia marca (y de los competidores estratégicos, si hay información) se deberá realizar su reflexión e interpretación. Para ello, se tendrán en cuenta los aspectos que sean de referencia para la gestión de comunicación.

Relevancia: es el grado de prominencia de las diferentes dimensiones de cada vínculo clave (confianza, legitimidad, compromiso, satisfacción, preferencia y emoción). Se establecerá mediante el ***Nivel de Relevancia*** de cada uno de ellos (véase capítulo 12.5), realizando un análisis de los resultados combinados de *Presencia* y de *Importancia*,

en función de una escala de interpretación, desde aquellas dimensiones con una relevancia "muy baja" hasta "muy alta".

- En función de ello, se planteará la categorización de las dimensiones actuales. Se puede hacer una primera separación entre las dimensiones *básicas* (aquellas que son un requisito mínimo imprescindible en el negocio o actividad, tienen vital importancia para una parte muy mayoritaria del público y, por lo tanto, pueden ser vistas como obligatorias o necesarias por ellos) y las dimensiones *discriminatorias* (aquellas que son importantes y mediante las cuales los públicos distinguen a una marca de otra en un mercado o negocio y, por ello, permiten lograr una diferenciación efectiva). No es necesario que siempre haya dimensiones básicas en todos los mercados o sectores, por lo cual la investigación que se realice deberá determinar si algunas de ellas son básicas o si todas son discriminatorias.

- A partir de esta categorización, se analizará la jerarquización de las dimensiones discriminatorias, lo cual permitirá definir mejor la estructura interna de cada uno de los vínculos claves. Se distinguirán tres niveles principales: las dimensiones *centrales* (aquellas que tienen gran importancia y condicionan la definición de los vínculos claves), las dimensiones *complementarias* (aquellas que tienen menor relevancia y son de carácter secundario para la definición de los vínculos claves) y las dimensiones *periféricas* (aquellas que tienen poca importancia e influencia en la definición de los vínculos claves).

Asignación: es el grado de identificación actual de las dimensiones de cada vínculo clave (confianza, legitimidad, compromiso, satisfacción, preferencia y emoción) en la mente de un público hacia las marcas. Se determinará mediante el ***Nivel de Asignación*** de cada una de ellas (véase capítulo 12.5), realizando una reflexión y análisis de los resultados de *Asignación*, en función de una escala de interpretación, desde aquellas dimensiones con una asignación "muy baja" (nada o poco significativa) hasta "muy alta" (muy significativa).

- En función ello, se plantearán las dimensiones *no asignadas* (las que no son identificadas en una marca o tienen una presencia nula o muy poco significativa, y que estarían ausentes o poco presentes en la mente del público) y aquellas *asignadas* (las que son reconocidas de forma significativa en una marca, y que estarían presentes en los miembros del público).

- Dentro de las dimensiones asignadas se definirán diversos grados de presencia, de acuerdo con el resultado de las diferentes menciones. Según el volumen o porcentaje de personas de un público que identifican las dimensiones de cada vínculo clave de forma espontánea o sugerida, podrán tener desde una asignación *básica* (cuando tienen un volumen de menciones totales que está principalmente conformado por menciones asistidas) hasta una asignación *relevante* (cuando tienen un volumen de menciones totales que está mayoritariamente constituido por menciones espontáneas).
- Esto ayudará a observar tres grandes niveles, a modo de jerarquía general: las dimensiones *principales* (aquellas con mayor presencia, es decir, con mejor nivel de asignación y que conforman el núcleo central del vínculo), las dimensiones *secundarias* (aquellas que tienen una presencia media, con una identificación significativa) y las dimensiones *terciarias* (aquellas con poca presencia y que tienen peor reconocimiento).

Valoración: combinando los resultados de Relevancia y de Asignación, se obtendrá un valor para cada una de las dimensiones de los vínculos claves (confianza, legitimidad, compromiso, satisfacción, preferencia y emoción). Esto permitirá determinar el ***Índice de Valoración*** de las dimensiones (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde una valoración *crítica* (con alta relevancia y baja asignación) hasta una valoración *clave* (con alta relevancia y alta asignación).

Vinculación General: a partir de la combinación de los resultados de Valoración de cada una de las dimensiones de confianza, legitimidad, compromiso, satisfacción, preferencia y emoción, se establecerá un valor para los vínculos claves. Esto permitirá determinar los ***Índices Generales*** de ***Confianza***, de ***Legitimidad***, de ***Compromiso***, de ***Satisfacción***, de ***Preferencia*** y de ***Emoción*** de las marcas (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde una vinculación *crítica* (con un resultado malo o negativo muy significativo) hasta una vinculación *clave* (con un resultado bueno o positivo muy significativo). Adicionalmente, la combinación de los resultados de los índices generales de cada uno de los vínculos claves permitiría obtener un ***Índice de Vinculación General***, es decir, la vinculación global o transversal que tiene una marca con sus públicos.

Los diferentes aspectos variarán o evolucionarán en función de los cambios en las entidades, en el sector, en el contexto general o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

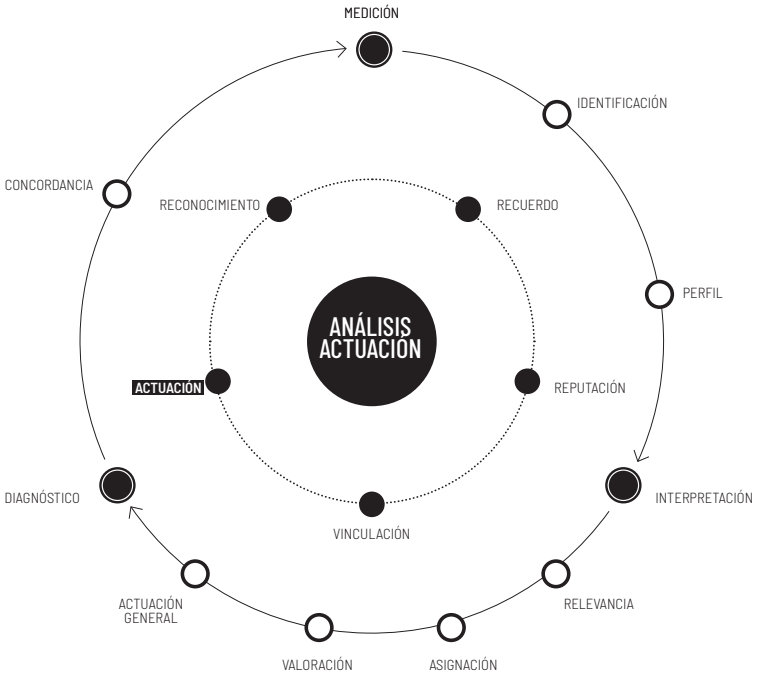
Finalmente, se diagnosticará la situación del perfil actual de la vinculación de la marca con sus públicos. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa acerca del perfil, a partir de las diferentes informaciones y valoraciones recogidas previamente. Este diagnóstico permitirá valorar la relación entre los resultados obtenidos y los objetivos planificados sobre los vínculos claves.

Concordancia: se refiere al grado de consistencia, alineación o correspondencia de los diferentes vínculos claves del *perfil actual* de la vinculación (los resultados obtenidos) con los *objetivos* de vinculación (si los hubiera, que hayan sido establecidos en un proceso de planificación anterior). Para ello, se podrá determinar el ***Grado de Concordancia*** de los vínculos claves del perfil actual (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo de los resultados (Relevancia, Asignación, Valoración y Vinculación General) con los objetivos estratégicos de cada uno de ellos. Esta comparación se hará en función de una escala de evaluación, desde una *concordancia pobre* (con menor, poca, baja o nula correspondencia con los objetivos estratégicos) hasta una *concordancia excelente* (con mayor, gran, alta o superior correspondencia con los objetivos estratégicos).

Todo ello definirá la favorabilidad que puedan tener los diversos aspectos del perfil actual de la vinculación. Se podrán identificar los aspectos *favorables*, aquellos que son positivos o fuertes para la marca, que permitirían obtener ventajas importantes y que deberán ser aprovechados, potenciados y reafirmados en la gestión de comunicación. También se reconocerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles para la marca, que generarían riesgos o posibles problemas, y que tendrán que ser trabajados para defender o mejorar su posición, corrigiendo los elementos vulnerables en la gestión de comunicación.

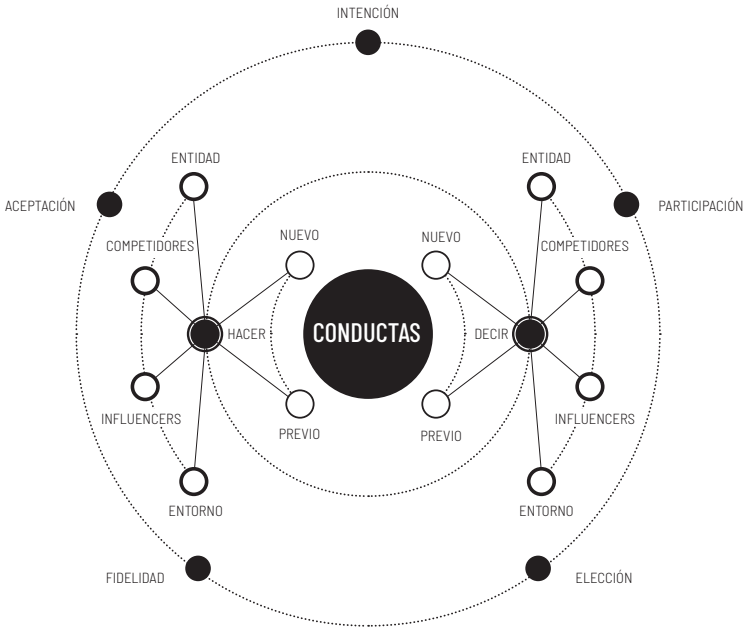
El diagnóstico impulsará la comprensión general de aquellas cuestiones fundamentales del perfil actual de la vinculación de una marca, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (impulsar, fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con la que se deberá actuar sobre cada uno de ellos. La interpretación de todos estos aspectos puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por eso, se deberá realizar un monitoreo sistemático.

09.05 Análisis de la Actuación



Este análisis hace referencia al estudio de las conductas claves que los diferentes públicos tienen hacia las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad, como consecuencia o resultado del impacto comunicativo alcanzado mediante el desempeño comunicativo. Representa la investigación sobre el *comportamiento* de los públicos.

Deberá incluir tres procesos: la *Medición* del perfil actual de la actuación de los públicos hacia la propia marca y sus competidores, su *Interpretación* y el *Diagnóstico* de ese perfil. Todo ello permitirá desarrollar un conjunto de indicadores específicos (véase capítulo 12.5) que facilitará e impulsará la toma de decisiones en la Formulación Estratégica, así como la planificación en la Implementación Estratégica.



1. Comportamientos claves

La gestión de comunicación no solo busca generar un impacto sobre el conocimiento y la predisposición hacia las marcas, sino que también pretende movilizar a sus públicos. Es decir, quiere impulsar un conjunto de comportamientos que favorezcan la actividad general de las entidades y que permitan alcanzar sus metas y objetivos. La actuación se refiere a los comportamientos claves desarrollados por los públicos hacia las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad, como resultado de la gestión de comunicación. Responde a una pregunta clave: *¿Qué hacen los públicos en relación con las marcas?*

Los modelos académicos y profesionales (véase AMEC, 2021; DPRG/ICV, 2011; Macnamara y Gregory, 2018; Buhmann et al., 2019; Cuenca, 2017; Marca, 2017) reafirman que el último escalón de la gestión de

comunicación debe ser el impacto en la conducta de los públicos, lo cual permite tangibilizar la creación de valor de la actividad comunicativa. Así, se orienta a lograr un impacto o resultado en los públicos que se traduzca en comportamientos que contribuyan a lograr los fines y objetivos de la entidad (Zerfass y Viertmann, 2017; Buhmann y Likely, 2018).

Los públicos desarrollarán unos comportamientos claves en función de la interpretación de una gran variedad de insumos, ya sea por la información que reciben y por sus experiencias con una marca y sus productos, servicios y actividades; como también con los competidores y por todo aquello que les llega desde otras personas, influencers o entidades del entorno. Se combinan los datos nuevos con los almacenados previamente en la memoria. Toda esta información es procesada por los miembros de un público y genera unos determinados comportamientos de los públicos hacia las marcas.

Diversos estudios académicos y profesionales señalan que son muchos los comportamientos que permiten establecer la actuación de los públicos con respectos a una marca (AMEC, 2021; Buhmann et al., 2019; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Buhmann y Likely, 2018). Sin embargo, se pueden identificar cinco comportamientos generales principales: la *aceptación*, la *intención*, la *participación*, la *elección* y la *fidelidad*. Todos ellos pueden afectarse o influirse mutuamente.

La **aceptación** puede ser entendida como el comportamiento que tienen los públicos hacia las marcas mediante el cual las aprueban o aceptan dentro de su contexto social (Gehman et al., 2017; Suchman, 1995; Van Ruler y Vercic, 2005). Es una conducta latente o pasiva, ya que no se manifiesta activamente. Está basada tanto en aspectos racionales como emocionales. En un primer nivel, la aceptación de los públicos se orienta hacia la *licencia social para operar*, es decir, que los públicos aceptan y aprueban la existencia de una entidad y el desarrollo de sus actividades, más allá del cumplimiento de la legalidad jurídica (licencia legal para operar) y, por lo tanto, dan su consentimiento social para que realice su actividad (Gehman et al., 2017). En un segundo nivel, además de la licencia para operar, los públicos permiten la *integración social* de las entidades, por medio de la cual se establece una aceptación fundamentalmente emocional, para ser considerada un sujeto más dentro de la sociedad y ser partícipe de la actividad social de la comunidad (Gehman et al., 2017; Keller, 2007 y 2008).

La **intención** puede considerarse como una predisposición o voluntad clara de elección por parte de los públicos hacia una marca en un

futuro (cercano o lejano), como consecuencia de evaluar y decidir que es mejor que las demás opciones posibles en un determinado negocio o actividad (Dubois y Rovira, 1998; León y Olabarri, 1996; Kotler et al., 2013). Es una conducta latente o pasiva, aunque se puede manifestar activamente. Se sustenta en aspectos racionales (razones relacionadas con los beneficios o ventajas funcionales), en elementos emocionales (aspectos afectivos o simbólicos) o bien en una combinación de ambas (León y Olabarri, 1996). También se define como *preferencia conativa*, es decir, con una predisposición, voluntad o intención firme, clara y manifiesta de elección de una marca en relación con otras (Percy y Rossiter, 1992; Dubois y Rovira, 1998; Achouri y Bouslama, 2010; Kotler et al., 2013).

La **participación** se refiere al comportamiento público activo que tienen los miembros de un público hacia las marcas, mediante el cual expresan su apoyo o rechazo, en un determinado negocio o sector de actividad (Xifra, 2005; Keller, 2007 y 2008; Kotler et al., 2013). Es una conducta activa, que se expresa de forma manifiesta, y por la cual se transforman en influencers hacia otras personas o públicos. Se diferencian dos tipos principales de participación: la *recomendación*, que sería la difusión pública de un pronunciamiento o punto de vista -positivo o negativo- de los miembros de un público sobre una marca, es decir, una conducta sustentada en el decir (Kang, 2014); y la *movilización*, que sería la actuación o demostración pública realizada por los miembros de un público a favor o en contra de una marca, o sea, un comportamiento basado en el hacer (Xifra, 2005). Además, puede darse un comportamiento combinado de recomendación y movilización. Conviene indicar que no se debe considerar como participación el comportamiento (ya sean recomendaciones o movilizaciones) realizado por los influencers que hayan sido contratados o pagados por una marca, puesto que no hay ninguna acción voluntaria de activación, sino simplemente una vinculación contractual.

La **elección** puede entenderse como la conducta que tienen los públicos hacia las marcas mediante el cual las eligen o seleccionan entre varias opciones disponibles en un determinado negocio o sector de actividad (Alonso, 1997; Dubois y Rovira, 1998; Percy y Rossiter, 1992; Kotler et al., 2013; León y Olábarri, 1996). Es un comportamiento activo, que se expresa de forma manifiesta y que implica una selección entre varias alternativas. Es decir, la elección es voluntaria, ya que los miembros del público pueden decidir entre varias opciones posibles. La selección de una marca (y, por lo tanto, la no elección o rechazo de otras) conlleva habitualmente un proceso que puede incluir varias decisiones

y que contiene aspectos racionales y emocionales que influyen en la elección (Alonso, 1997; Dubois y Rovira, 1998; Percy y Rossiter, 1992; León y Olabarri, 1996). No se refiere solo al comportamiento realizado por los consumidores o clientes, sino a cualquier público (empleados que eligen unas determinadas entidades a otras, inversores que invierten en unas compañías y no en otras, consumidores que compran unas determinadas marcas en lugar de otras, etc.).

La **fidelidad** puede ser considerada como un comportamiento que tienen los públicos hacia las marcas por medio del cual las eligen de forma habitual o repetida entre varias opciones disponibles en un determinado negocio o sector de actividad (Aaker y Joachimsthaler, 2001; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Dubois y Rovira, 1998; Percy y Rossiter, 1992; Keller, 2007 y 2008; Berry y Parasuraman, 1993). Es una conducta activa, o sea, que se expresa de forma manifiesta y que implica una selección entre varias alternativas. Como en la elección, la fidelidad es voluntaria (los miembros del público pueden decidir entre varias opciones posibles), y conlleva aspectos racionales y emocionales que influyen en la selección (Alonso, 1997; Dubois y Rovira, 1998; Percy y Rossiter, 1992; León y Olabarri, 1996; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Keller, 2007 y 2008; Berry y Parasuraman, 1993). Es importante diferenciar entre la *retención*, que es la elección repetida de forma rutinaria, pero sin un vínculo emocional con una marca, y la *lealtad*, que es una elección repetida sustentada en una vinculación emocional con una marca (León y Olabarri, 1996; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Keller, 2007 y 2008; Horovitz y Panak, 1994). La fidelidad no se refiere solo al comportamiento realizado por los consumidores o clientes, sino a cualquier público (empleados que son fieles a una entidad, inversores que mantienen su inversión o invierten de forma habitual en unas compañías, consumidores que son fieles a unas determinadas marcas, etc.).

Estos cinco comportamientos claves son aquellos que se reconocen en muchos de los estudios realizados, pero no tienen por qué ser los únicos que definan la actuación de los públicos hacia una marca. A su vez, no todas las conductas señaladas serán aplicables o deberán estudiarse en todos los públicos. Por ello, también se podrán investigar y analizar otros comportamientos que puedan considerarse relevantes para la definición de la actuación de los públicos.

2. Medición

El primer paso es la identificación y análisis de los comportamientos claves que permitan determinar el perfil actual de la actuación de los

públicos hacia la propia marca y hacia los competidores estratégicos (si se dispone de información).

Se realizará una búsqueda sistemática de datos relevantes para investigar los aspectos o conductas claves hacia las marcas. Para ello, se deberán realizar estudios cualitativos y/o cuantitativos en los públicos para reconocer y analizar los diversos aspectos que explican o definen cada uno de los comportamientos claves. A su vez, también se podrá realizar un relevamiento de las posibles acciones concretas que puedan ser influenciadas o impactadas por la actividad comunicativa (aumento de ventas, ahorro de costes, eficiencia de procesos, valor de la acción, captación y retención de empleados, pronunciamiento público de apoyo o rechazo, donaciones, legislación o regulación, fidelización de clientes, etc.). Con ello, se obtendrán resultados (menciones espontáneas, asistidas y totales, así como datos de los relevamientos) de las acciones concretas que explican o definen cada uno de los comportamientos claves (véase introducción).

Identificación: un aspecto importante para tener en cuenta sobre la actuación es la distinción entre la estructura y el tipo de cada uno de los comportamientos claves (aceptación, intención, participación, elección y fidelidad). La *estructura* hace referencia al conjunto de los aspectos o conductas que conforman la estructura interna general de los comportamientos claves de los públicos, y que se utilizan como referencia básica para describir o explicar el comportamiento hacia todas las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. El *tipo* se refiere al conjunto concreto de aspectos o conductas que los públicos realizan o tienen hacia las marcas, en relación con cada uno de los comportamientos claves. De esta manera, se deberán estudiar o medir dos aspectos principales (la estructura y el tipo), tanto hacia la propia marca como hacia los competidores estratégicos.

- La ***estructura de los comportamientos*** pretende investigar el conjunto de aspectos que constituyen cada uno de esos comportamientos claves de los públicos, que pueden ser influenciados por el desempeño comunicativo de las marcas. Conlleva identificar y jerarquizar las acciones actuales (aspectos específicos y/o conductas concretas, activas o pasivas) que explican o definen esos comportamientos. Este conjunto de acciones es determinante porque establece aquellos aspectos principales o conductas concretas que cada público realiza hacia cualquiera de las diferentes marcas y que, por lo tanto, son cuestiones que afectarán o influirán en todas ellas. Los públicos dispondrán de unos criterios pro-

pios, ya que tendrán características e intereses diferentes. Estos comportamientos deberán ser investigados por separado, porque sus características serán distintas. Se determinará mediante la *presencia* actual de las acciones de cada comportamiento clave en la mente de un público. Además, se estudiará la *importancia* que les asignan a las acciones de los comportamientos claves.

- El ***tipo de comportamientos*** permite conocer la aceptación, la intención, la participación, la elección y la fidelidad que tienen los públicos hacia las marcas en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. Estos comportamientos claves deberán ser estudiados individualmente, puesto que las dimensiones de cada uno de ellos podrán ser diferentes. Se establecerá mediante la *asignación* actual de dichas acciones por un público, que conforman la red actual de las conductas hacia las marcas.

Perfil: con la información disponible, se definirá el Perfil Actual de la actuación de cada uno de los públicos, tanto hacia la propia marca como hacia los competidores. Para ello, se incluirán todas las acciones o conductas de los comportamientos claves (de la aceptación, la intención, la participación, la elección y la fidelidad), con los resultados obtenidos de su Presencia y su Importancia, así como también los valores alcanzados de su Asignación con cada una de las marcas.

- ***Presencia***: las acciones o aspectos de los comportamientos claves podrá tener una existencia diferente en los públicos. Se establecerá un valor de *presencia*, o sea, el volumen o cantidad de personas de un público (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) que realizan unas determinadas conductas hacia las marcas en un determinado mercado o negocio.
- ***Importancia***: no todas las acciones o aspectos de los comportamientos claves son igual de importantes para los públicos. Se definirá un valor de *importancia*, es decir, el volumen de relevancia para los miembros de un público (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) de las conductas actuales en un sector o actividad.
- ***Asignación***: se analizarán las acciones o aspectos de cada comportamiento clave, determinando un valor de *asignación*, referido al volumen (en porcentajes, unidades, frecuencias, valores, etc.) de las diferentes conductas que los públicos realizan hacia las marcas.

- ***Organización***: estas conductas o acciones podrán tener una determinada organización entre ellas, por lo cual habrá algunas que serán *dominantes* (aquellas que son de referencia o actúan como nodo agrupador) y otras que serán *subordinadas* (aquellas que sustentan, explican o dan soporte a las dominantes).
- ***Tipología***: se podrán clasificar los aspectos o acciones, para conocer los tipos de conductas más presentes e importantes para los públicos.
- ***Dimensión***: la cantidad y características de acciones reconocidas permitirán plantear el tamaño de la red, es decir, las conductas principales que cada uno de los públicos tiene en consideración en el momento de actuar hacia las marcas en un mercado o negocio, desde una red *simple* (con pocas acciones) hasta una red *compleja* (con muchas acciones).

Esto facilitará una visión panorámica de la actuación actual de los públicos hacia las marcas en un mercado, negocio o sector de actividad. De esta manera, brindará la información necesaria para desarrollar los indicadores específicos de aceptación, intención, participación, elección y fidelidad (véase capítulo 12.5). En función de ello, estos perfiles se representarán de diversas formas, mediante diferentes tipos de tablas y/o de gráficos que incorporen los aspectos analizados, que permitan visualizar global y rápidamente los resultados relevantes.

3. Interpretación

Una vez definido el perfil actual de cada uno de los comportamientos claves de la propia marca (y de los competidores estratégicos, si se tiene información) se deberá realizar su reflexión e interpretación. Para ello, se establecerán los aspectos que sean de referencia para la gestión de comunicación.

Relevancia: es el grado de prominencia de las diferentes acciones (aspectos y/o conductas) de cada comportamiento clave (aceptación, intención, participación, elección y fidelidad). Se establecerá mediante el ***Nivel de Relevancia*** de cada una de ellas (véase capítulo 12.5), realizando una reflexión y análisis de los resultados combinados de *Presencia* y de *Importancia*, en función de una escala de interpretación, desde aquellas acciones o conductas con una relevancia "muy baja" hasta "muy alta".

- En función de ello, se planteará la categorización de las acciones actuales. Se puede hacer una primera separación entre las

acciones *básicas* (aquellas que se consideran como requisito mínimo imprescindible en el negocio o actividad, tienen vital importancia para una parte muy mayoritaria del público y, por lo tanto, pueden ser vistas como obligatorias o necesarias) y las acciones *discriminatorias* (aquellas que son importantes y por medio de las cuales los públicos diferencian o distinguen a una marca de otra en un mercado o negocio y, por ello, permiten lograr una diferenciación efectiva). No es necesario que siempre haya acciones básicas en todos los mercados o sectores, por lo cual la investigación que se realice deberá determinar si algunas de ellas son básicas o si todas son discriminatorias.

- A partir de esta categorización, se analizará la jerarquización de cada una de las acciones discriminatorias, lo cual permitirá definir mejor la estructura interna de los comportamientos claves. Se podrá distinguir entre las acciones *centrales* (aquellas que tienen gran importancia y condicionan la definición de los comportamientos claves), las acciones *complementarias* (aquellas que tienen menor relevancia y son de carácter secundario para la definición de los comportamientos claves) y las acciones *periféricas* (aquellas que tienen poca importancia e influencia en la definición de los comportamientos claves).

Asignación: es el grado de identificación actual de las acciones y conductas concretas de cada comportamiento clave (aceptación, intención, participación, elección y fidelidad) que un público realiza hacia las marcas. Se determinará mediante el ***Nivel de Asignación*** de cada una de ellas (véase capítulo 12.5), realizando una reflexión y análisis de los resultados de *Asignación*, en función de una escala de interpretación, desde una asignación "muy baja" (nada o poco significativa) hasta "muy alta" (muy significativa).

- En función de ello, se plantearán las acciones *no asignadas* (las que no son reconocidas o tienen una presencia nula o muy poco significativa, y estarían ausentes o poco presentes en un público) y aquellas *asignadas* (las que son reconocidas de forma significativa en una marca, y que estarían presentes en el público).

- Dentro de las acciones asignadas se definirán diversos grados de presencia, de acuerdo con los resultados. Según el volumen o porcentaje de personas que identifican las acciones de cada comportamiento, podrán tener desde una asignación *básica* (cuando tienen un volumen pequeño o algo significativo) hasta una asignación *relevante* (cuando tienen un volumen alto o muy significativo).

- Esto ayudará a observar tres grandes niveles, a modo de jerarquía general: las acciones *principales* (aquellas con mayor presencia, es decir, con mejor nivel de asignación y que conforman el núcleo central del comportamiento), las acciones *secundarias* (aquellas que tienen una presencia media, con una identificación significativa) y las acciones *terciarias* (aquellas con poca presencia y que tienen peor reconocimiento).

Valoración: combinando los resultados de Relevancia y de Asignación, se obtendrá un valor para cada una de las acciones de los comportamientos claves (aceptación, intención, participación, elección y fidelidad). Esto permitirá determinar el ***Índice de Valoración*** de las conductas (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde una valoración *crítica* (con alta relevancia y baja asignación) hasta una valoración *clave* (con alta relevancia y alta asignación).

Actuación General: a partir de la combinación de los resultados de Valoración de cada una de las acciones o conductas de aceptación, intención, participación, elección y fidelidad, se establecerá un valor para los comportamientos claves. Esto permitirá determinar los ***Índices Generales*** de ***Aceptación***, de ***Intención,*** de ***Participación***, de ***Elección*** y de ***Fidelidad*** de las marcas (véase capítulo 12.5), mediante la reflexión y análisis de los resultados en función de una escala de interpretación, desde una actuación *crítica* (con un resultado malo o negativo muy significativo) hasta una actuación *clave* (con un resultado bueno o positivo muy significativo), pasando por diversas opciones intermedias. Adicionalmente, la combinación de los resultados de los índices generales de los comportamientos claves permitiría obtener un ***Índice de Actuación General***, es decir, el comportamiento global o transversal que tienen los públicos hacia una marca.

Los diferentes aspectos variarán o evolucionarán en función de los cambios en las entidades, en el sector, en el contexto general o en los públicos. Por ello, se deberá realizar un análisis y control continuo.

4. Diagnóstico

Finalmente, se diagnosticará la situación del perfil actual de la actuación de los públicos hacia la propia marca. No debe considerarse como un mero resumen, sino como una síntesis evaluativa acerca del perfil, a partir de las diferentes informaciones y valoraciones recogidas previamente. Este diagnóstico permitirá valorar la relación entre los

resultados obtenidos y los objetivos planificados sobre los comportamientos claves.

Concordancia: se refiere al grado de consistencia, alineación o correspondencia de los diferentes comportamientos claves del *perfil actual* de la actuación (los resultados obtenidos) con los *objetivos* de actuación (si los hubiera, que hayan sido establecidos en un proceso de planificación anterior). Para ello, se podrá determinar el **Grado de Concordancia** de los comportamientos claves (véase capítulo 12.5), realizando un proceso comparativo de los resultados (Relevancia, Asignación, Valoración y Actuación General) con los objetivos estratégicos de cada uno de los comportamientos claves. Esta comparación se hará en función de una escala de evaluación, desde una *concordancia pobre* (con menor, poca, baja o nula correspondencia con los objetivos estratégicos) hasta una *concordancia excelente* (con mayor, gran, alta o superior correspondencia con los objetivos estratégicos).

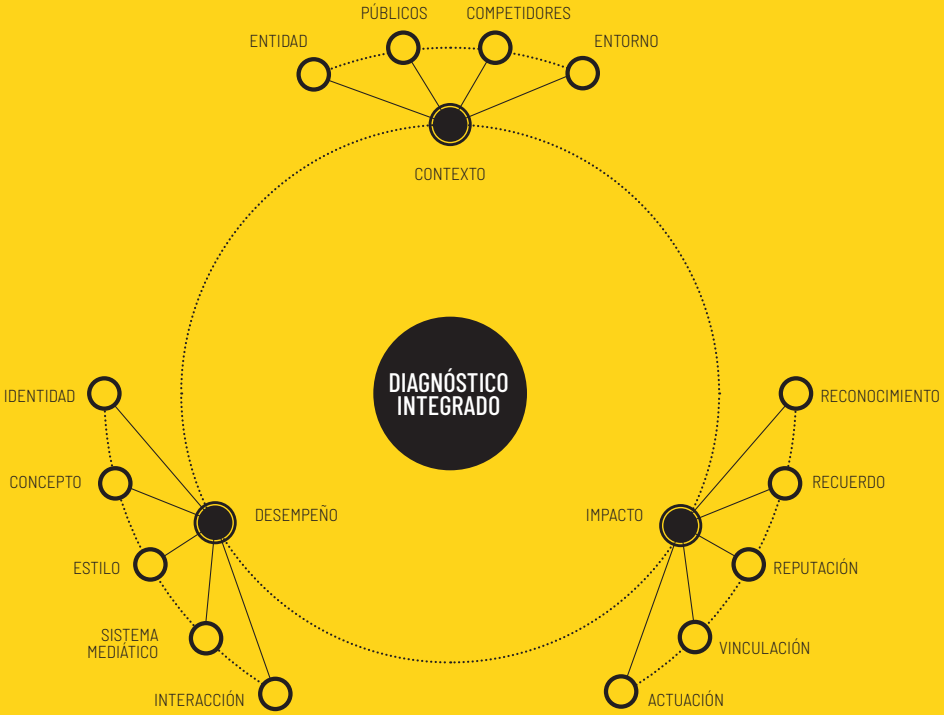
Todo ello definirá la favorabilidad del perfil actual de la actuación. Se podrán identificar los aspectos *favorables*, aquellos que son positivos o fuertes para la marca, que permitirían obtener ventajas importantes y que deberán ser aprovechados, potenciados y reafirmados en la gestión de comunicación. También se reconocerán los aspectos *desfavorables*, aquellos que son negativos o débiles para la marca, que generarían riesgos o posibles problemas, y que tendrán que ser trabajados para defender o mejorar su posición, corrigiendo los elementos vulnerables en la gestión de comunicación.

El diagnóstico impulsará la comprensión global de aquellas cuestiones fundamentales del perfil actual de la actuación de una marca, así como orientará el tipo de acción a desarrollar (impulsar, fortalecer, cambiar, etc.) y establecerá el grado de urgencia con la que se deberá actuar sobre cada uno de ellos. La interpretación de todos estos aspectos puede variar o evolucionar a partir de diversas cuestiones o cambios que se vayan produciendo. Por eso, se deberá realizar un monitoreo sistemático.

10

Diagnóstico Integrado de Comunicación

DircomMAP


PÚBLICOS
COMPETIDORES
ENTIDAD
ENTORNO
CONTEXTO
DIAGNÓSTICO INTEGRADO
IDENTIDAD
CONCEPTO
DESEMPEÑO
ESTILO
SISTEMA MEDIÁTICO
INTERACCIÓN
RECONOCIMIENTO
RECUERDO
IMPACTO
REPUTACIÓN
VINCULACIÓN
ACTUACIÓN

Una vez desarrollados los tres análisis estratégicos, se podrá realizar el **Diagnóstico Integrado de Comunicación**, que será el punto de referencia para la siguiente fase del proceso estratégico: la Formulación Estratégica (véase capítulo 11).

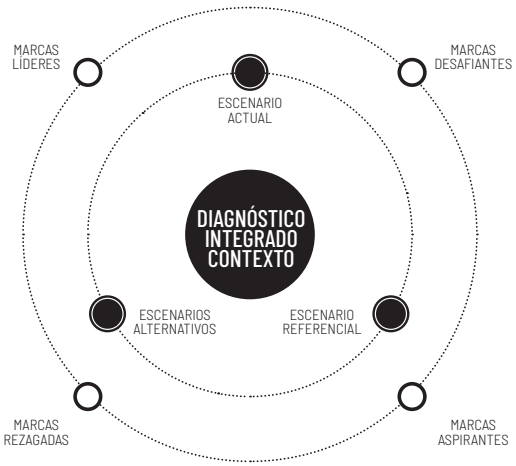
Este diagnóstico es una síntesis interpretativa general y holística de los resultados obtenidos en los diversos estudios del Análisis Estratégico, que permitirá plantear los aspectos claves globales de la situación actual para determinar su posible proyección futura. Implica una mirada transversal y panorámica, a la vez que una perspectiva sintetizadora de los diversos análisis realizados. Deberá hacerse en cada uno de los niveles estratégicos (por marcas y por públicos) para identificar sus particularidades y adaptarse a la situación. Asimismo, servirá de referencia general para el diagnóstico de las campañas de comunicación (véase capítulo 15).

También ayudará a comparar los resultados de los estudios previos para evaluar las posibles interinfluencias entre los diferentes aspectos del contexto, del desempeño comunicativo y del impacto comunicativo, que posibilite encontrar correlaciones entre ellos. Todo esto impulsará la realización de investigaciones detalladas complementarias que permitan disponer de información adicional relevante.

El diagnóstico integrado toma como referencia el tradicional *análisis DAFO* para realizar una interpretación general de la situación actual en función de la información disponible. Dicho análisis es un método que se ha ido desarrollando desde los años 1960 en paralelo con la consolidación de los elementos claves de la gestión estratégica (Gurel y Tat, 2017). Es un sistema de diagnóstico sencillo y estructurado, que ha sido ampliamente utilizado en el ámbito del Management, del Marketing, de los Recursos Humanos y también de la Comunicación (Rivero, 2018; Gurel y Tat, 2017). Sin embargo, ha recibido diversas críticas por ser demasiado rígido y esquemático, ya que es difícil establecer claramente las delimitaciones de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Gurel y Tat, 2017; Rivero, 2018). Por ello, a partir de los principios esenciales establecidos en el análisis DAFO, se puede formular un planteamiento más amplio, flexible y transversal que permita aprovechar el caudal de datos obtenidos en los análisis previos para asignar valor a los diferentes factores (Wheelen y Hunger, 2006; Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Guerras y Navas, 2015; Garrido Buj, 2003).

Así, se deberán realizar tres grandes diagnósticos integrados: del *contexto*, del *desempeño comunicativo* y del *impacto comunicativo*.

10.01 Diagnóstico Integrado del Contexto



Este diagnóstico implica una reflexión transversal e integradora de los diversos estudios realizados en el Análisis del Contexto (entidad, competidores, públicos y entorno) en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. La relación y comparación de los datos y resultados parciales de cada investigación permitirá determinar los aspectos relevantes (positivos y negativos) del escenario estratégico actual y los posibles escenarios estratégicos futuros. En función de estos *escenarios estratégicos de comunicación*, el Dircom (y/o el área de comunicación) deberá reconocer aquellos públicos claves para alcanzar las metas y objetivos de comunicación en cada escenario, y con los cuales se definirá y desarrollará una gestión de comunicación que contribuya a crear valor (tangible e intangible) para la entidad, de forma sostenible desde el presente hacia el futuro (Garrido, 2007). Será fundamental para asesorar y apoyar a todos los demás departamentos de la entidad,

para contextualizar la gestión global de comunicación y para la selección de los públicos estratégicos en la fase de la Formulación Estratégica (véase capítulo 11.2).

El análisis y diagnóstico general del contexto representa la perspectiva analítica y reflexiva de la situación global (Garrido, 2007), mediante la identificación de los aspectos o conclusiones esenciales de cada uno de los análisis. A partir de este estudio se podrán definir los ***escenarios estratégicos***, que son la descripción de la situación actual (*escenario estratégico actual*) y de las situaciones futuras plausibles y coherentes (*escenarios estratégicos futuros*) sobre cómo puede desarrollarse un negocio o sector de actividad en el medio y largo plazo, así como la identificación y la evolución probable de los factores (Johnson et al., 2010; Menguzzato y Renau, 1995; Guerras y Navas 2015; Grima y Tena, 1991; Johnson y Scholes, 1999; Garrido, 2007; Sung, 2007; Steiner, 1979). Integra la reflexión y el análisis de los datos disponibles con la intuición y la visión de futuro de directivos, empleados y expertos, para comprender la situación actual y la posible evolución de la actividad a partir de interpretaciones coherentes y aceptables (Menguzzato y Renau, 1995; Guerras y Navas 2015; Garrido, 2007).

Los **escenarios estratégicos de comunicación** buscan identificar y visualizar la situación comunicativa actual (*escenario estratégico actual*), para interpretar su posible evolución futura (*escenarios estratégicos futuros*) permitiendo reconocer un conjunto de posibilidades de la gestión de comunicación, con el fin de crear valor distintivo (Garrido, 2007). No deben considerarse como una línea concreta de eventos o aspectos, sino más bien como un espacio de fluctuación (más o menos amplio en función del tiempo) de acontecimientos probables.

De acuerdo con diversos autores (Johnson et al., 2010; Menguzzato y Renau, 1995; Guerras y Navas 2015; Grima y Tena, 1991; Johnson y Scholes, 1999), se identifican dos grandes tipos de escenarios estratégicos futuros, que pueden aplicarse a la gestión de comunicación. Por una parte, el ***escenario referencial***, que es aquel más probable teniendo en cuenta el escenario estratégico actual. Sigue mayoritariamente las tendencias actuales y reconoce las situaciones más factibles de futuro, así como la identificación de la evolución de los aspectos actuales que llevarán a esas situaciones. Por otra parte, están los ***escenarios alternativos***, que son otros plausibles diferentes al referencial y que facilitan la identificación de los factores que llevarán a esos escenarios. Si bien la cantidad de escenarios alternativos podría ser infinita, los autores (Johnson et al., 2010; Menguzzato y Renau, 1995;

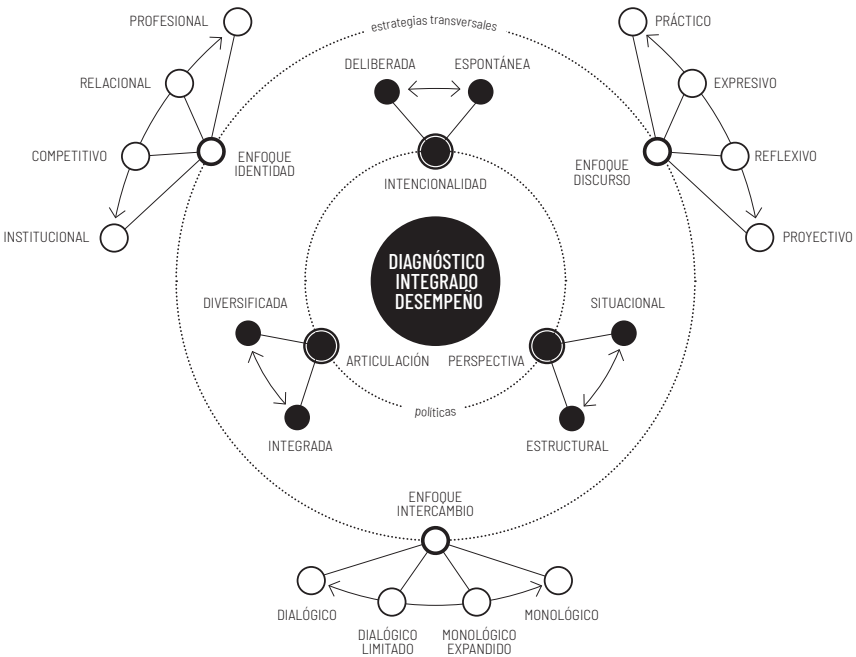
Guerras y Navas 2015; Grima y Tena, 1991; Johnson y Scholes, 1999) recomiendan establecer un número limitado de escenarios plausibles (entre dos y cuatro). Dentro de los escenarios estratégicos futuros que hayan sido definidos, se deberán distinguir los favorables (que serían aquellos deseables y que impulsarían el progreso y logro de los objetivos y fines generales) y los desfavorables (que serían aquellos que son problemáticos y que amenazarían la consecución de los objetivos y metas globales).

Dentro de los escenarios estratégicos de comunicación y considerando la información de los estudios de desempeño e impacto, se podrán plantear diversos **perfiles prototípicos de comunicación**, que serían perfiles globales generales de las marcas en el mercado (en términos de comunicación) que servirán como punto de referencia para la comprensión global del contexto de negocio o sector de actividad. Se pueden identificar cuatro grandes perfiles prototípicos de comunicación: las ***marcas líderes*** (aquellas que están mejor situadas o destacadas y son las de referencia, que pueden tener un liderazgo fuerte o débil, según su situación), las ***marcas desafiantes*** (aquellas que están bien situadas y que, en función de sus características particulares, aspiran a desafiar a las marcas líderes y están en condiciones de poder competir por el liderazgo), las ***marcas aspirantes*** (aquellas que están situadas de forma regular o media, y que buscan mantenerse o mejorar su situación, pero que actualmente o de manera inmediata no pretenden o no están en situación de aspirar al liderazgo) y las ***marcas rezagadas*** (aquellas que no están bien situadas y que deben mejorar o cambiar bastante para consolidarse y poder aspirar al liderazgo en el futuro). Cada uno de estos perfiles prototípicos generales podrá definirse de forma más detallada, concretando sus particularidades en cada caso. Esta valoración de los diferentes perfiles prototípicos permitirá reconocer si *hay (o no) un líder* en el mercado, negocio o actividad (si alguna marca es la referencia o destaca claramente en el mercado), si *la propia marca es líder* (el reconocimiento de que la propia marca es el referente, ya sea fuerte o débil, muy destacada o poco consolidada, en el mercado) o si *otra marca es la líder* (un competidor es el referente, ya sea fuerte o débil, muy destacado o poco consolidado, en el mercado) (Capriotti, 2009). Ello influirá decisivamente en la generación de opciones o alternativas, así como condicionará el tipo de decisiones que se tomarán en la gestión estratégica de comunicación.

Todo este diagnóstico integrado facilitará una evaluación global del contexto actual en función de los indicadores estratégicos, comparando la situación presente (de la entidad, de los competidores, de los

públicos y del entorno) en relación con la situación previa (véase capítulo 12.5). El análisis permitirá cotejar la evolución de los factores relevantes, valorando su impacto sobre los aspectos claves de la gestión comunicativa. Con todo ello, se dispondrá de información adecuada para comprender el contexto en el que se desarrollará la gestión de comunicación, para orientar y apoyar a los directivos y equipos de la entidad, a la vez que será una guía para valorar la relevancia y la favorabilidad de los diferentes públicos, lo cual beneficiará la identificación y selección de los públicos estratégicos (véase capítulo 11.2). Además, servirá de marco general para el diagnóstico del contexto en las campañas de comunicación (véase capítulo 15).

10.02 Diagnóstico Integrado del Desempeño Comunicativo



Este diagnóstico conlleva una visión panorámica de los diferentes estudios realizados en el Análisis del Desempeño Comunicativo (identidad, concepto, estilo, sistema mediático e interacción). La relación, comparación e integración de los datos y resultados parciales de cada análisis permitirá determinar los aspectos relevantes (positivos y negativos) de las actuales directrices estratégicas de comunicación en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. Será clave para la selección de las políticas y estrategias de comunicación en la fase de Formulación Estratégica (véase capítulo 11.3).

De esta manera, se sintetizará e interpretará la información sobre el enfoque central de la gestión de la identidad, del discurso y del intercambio comunicativo, que facilitará diagnosticar las políticas y las estrategias transversales de comunicación desarrolladas por las marcas (véase capítulo 11.5).

- El **enfoque central de la identidad comunicativa** pretende plantear el patrón general actual de la identidad comunicativa de la propia marca y de sus competidores estratégicos (si hubiera información). Se hará combinando las orientaciones generales de los atributos en función del *formato* (rasgos de personalidad o valores de gestión) y del *rol de la entidad* (atributos económicos o sociales) (véase capítulo 8.1). Para ello, se utilizarán los indicadores correspondientes (véase capítulo 12.5). Se podrán reconocer cuatro grandes enfoques (véase capítulo 11.5): una identidad ***profesional*** (con predominio de rasgos de personalidad relacionados con el negocio o actividad), una identidad ***relacional*** (con prevalencia de los rasgos de personalidad ligados con lo social), una identidad ***competitiva*** (donde tienen más importancia los valores de gestión vinculados con el negocio o actividad) o una identidad ***institucional*** (con preponderancia de los valores de gestión relacionados con lo social). Dentro de cada uno de estos enfoques generales, se reconocerán diversas opciones. Además de ello, se valorará el grado de correspondencia entre la identidad organizacional de la entidad y la identidad comunicativa de la marca. Esto requerirá un estudio comparativo entre los aspectos claves del Análisis de la Entidad (véase capítulo 7.1) y del Análisis de la Identidad Comunicativa (véase capítulo 8.1), que permitirá diagnosticar si el perfil actual de identidad es adecuado y coherente con los principios y valores claves que definen la identidad organizacional.

- El **enfoque central del discurso** busca establecer la directriz actual del discurso de la propia marca y de sus competidores estratégicos (si se dispone de información). Se realizará combinando las orientaciones generales del *concepto* (funcional o simbólico) y del *estilo* (emocional o racional) (véase capítulos 8.2 y 8.3). Se aplicarán los indicadores correspondientes (véase capítulo 12.5). Se podrán identificar cuatro grandes enfoques (véase capítulo 11.5): un discurso ***práctico*** (en el cual predominan los conceptos funcionales y los estilos racionales), un discurso ***expresivo*** (con preponderancia de los conceptos funcionales y los estilos emocionales), un discurso ***reflexivo*** (con prevalencia de los conceptos simbólicos y los estilos racionales) o un discurso ***proyectivo*** (en el que se privilegian los conceptos simbólicos y los estilos emocionales). Dentro de cada uno de estos enfoques generales, se distinguirán alternativas.

- El **enfoque central del intercambio comunicativo** conlleva reconocer el patrón general actual del intercambio de la propia marca y de sus competidores estratégicos (si hay información disponible) con sus públicos. Se hará mediante la combinación de las orientaciones

generales del *sistema mediático* (unidireccional o bidireccional) y de la *interacción comunicativa* (expositiva o interactiva) (véase capítulos 8.4 y 8.5). Para ello, se usarán los indicadores correspondientes (véase capítulo 12.5). Se podrán identificar cuatro grandes enfoques (véase capítulo 11.5): un intercambio ***monológico*** (en el cual predominan los medios unidireccionales y los modos de interacción expositivos), un intercambio ***monológico expandido*** (con preponderancia de los medios unidireccionales y modos de interacción conversacionales), un intercambio ***dialógico limitado*** (con prevalencia de los medios bidireccionales y modos de interacción informacionales) o un intercambio ***dialógico*** (en el que se privilegian los medios bidireccionales y los modos de interacción conversacionales). Dentro de cada uno de estos enfoques generales, se distinguirán opciones.

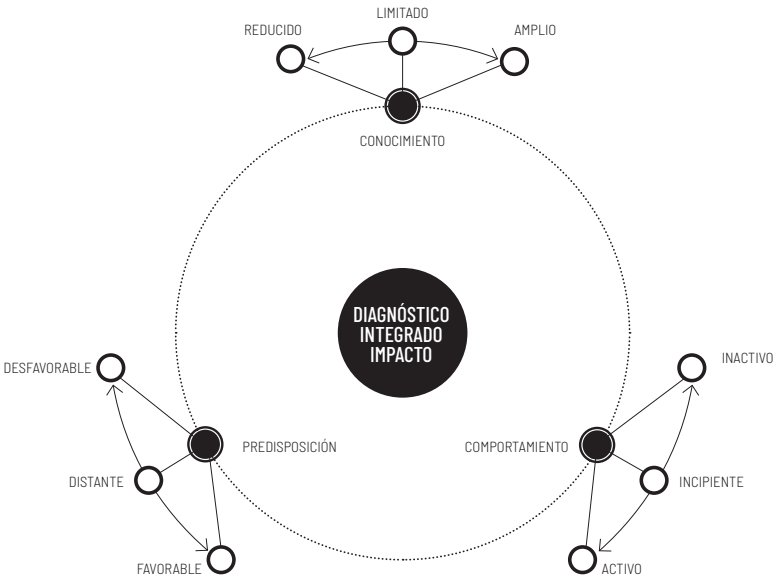
Con toda la información disponible de estas tres reflexiones generales (de la gestión de la identidad, del discurso y del intercambio), así como de los análisis concretos del desempeño comunicativo (identidad, concepto, estilo, sistema mediático e interacción) se podrá realizar un diagnóstico global de las políticas.

Las **políticas de comunicación** intentan inferir, extraer y evaluar los lineamientos globales del desempeño comunicativo de una marca en un mercado, negocio o sector (véase capítulo 11.4). Se valorará la ***intencionalidad*** de la gestión comunicativa, identificando si se está realizando una gestión más *deliberada* (planificada o intencional) o más *espontánea* (no planificada o no intencional). También se establecerá la ***perspectiva*** de la gestión de comunicación, analizando si se está haciendo una gestión con orientación *estructural* (estratégica, con lineamientos estables de largo plazo) o *situacional* (táctica, con gestión puntual de corto plazo). Finalmente, se podría reflexionar sobre la ***articulación*** de la actividad comunicativa entre las marcas de una entidad (si hubiera más de una marca), reconociendo desde una gestión muy *integrada* (concentrando la comunicación) hasta muy *diversificada* (descentralizando la comunicación).

Todo este diagnóstico integrado facilitará una evaluación global del desempeño comunicativo actual en función de los indicadores estratégicos, comparando la actuación presente de la identidad, del discurso y del intercambio en relación con la acción previa (si lo hubiera) (véase capítulo 12.5). Este análisis permitirá cotejar las políticas y estrategias *planificadas* con aquellas *realizadas*, valorando si la acción comunicativa se ha hecho de forma adecuada (total o parcialmente). También se podrá comparar con los competidores estratégicos (si se dispone de

información), lo cual permitirá determinar si se está haciendo mejor o peor que otras marcas. Así, se dispondrá de la información necesaria para conocer y comprender en profundidad la actuación comunicativa, que será una guía para la definición de las políticas y estrategias (véase capítulo 11.3). Además, servirá como marco de referencia para el diagnóstico del desempeño en las campañas de comunicación (véase capítulo 15).

10.03 Diagnóstico Integrado del Impacto Comunicativo



Este diagnóstico supone una perspectiva global y sintetizadora de todas las investigaciones realizadas en el Análisis del Impacto Comunicativo (reconocimiento, recuerdo comunicativo, reputación, vinculación y actuación). La relación, comparación e integración de los datos y resultados parciales de cada análisis permitirá determinar los aspectos relevantes (positivos y negativos) de la situación actual del impacto comunicativo en los públicos en un determinado mercado, negocio o sector de actividad. Será clave para la definición de las metas y objetivos de comunicación en la fase de la Formulación Estratégica (véase capítulo 11.1).

Se deberá interpretar la información obtenida para diagnosticar el impacto general alcanzado sobre el conocimiento, la predisposición y el comportamiento de los públicos (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018).

- El **impacto general en el conocimiento** busca valorar el grado de conocimiento global que tienen los públicos sobre una marca y sus competidores estratégicos (si se dispone de información) (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018), mediante el nivel de recordación de las marcas (la *notoriedad*), de sus productos y servicios, categorías, actividades o negocios (la *familiaridad*) y de los aspectos claves del discurso (el *recuerdo comunicativo*) (véase capítulos 9.1 y 9.2). Este diagnóstico permitirá evaluar el conocimiento general de las marcas, utilizando los indicadores correspondientes (véase capítulo 12.5). Se podrá plantear el nivel de conocimiento, estableciendo diversas posibilidades en un *continuum*, desde un ***conocimiento reducido*** (no son recordadas o tienen un alto grado de desconocimiento o confusión), pasando por un ***conocimiento limitado*** general (donde solo se recuerda el nombre de las marcas, pero se tiene poca recordación de sus productos, actividades o de los aspectos claves de su comunicación) hasta un ***conocimiento amplio*** general (en el cual se reconocen las marcas y se recuerdan y asocian sus productos, actividades y comunicación).

- El **impacto general en la predisposición** pretende considerar el tipo de actitud o predisposición global hacia una marca y sus competidores estratégicos (si hay información) (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018), por medio del análisis de lo que los públicos piensan de las marcas y los atributos que les asignan (la *reputación*), así como la reflexión sobre aquello que los públicos sienten hacia las marcas en cuanto a su confianza, compromiso, legitimidad, satisfacción, preferencia y emoción (la *vinculación*) (véase capítulos 9.3 y 9.4). Este diagnóstico permitirá evaluar la predisposición general hacia las marcas, aplicando los indicadores correspondientes (véase capítulo 12.5). Se podrá plantear el nivel de predisposición, estableciendo diversas posibilidades en un *continuum*, desde una ***predisposición desfavorable*** general (con una mala reputación y una baja vinculación), pasando por una ***predisposición distante*** general (con una buena reputación y una baja vinculación), hasta una ***predisposición favorable*** general (con una buena reputación y una alta vinculación).

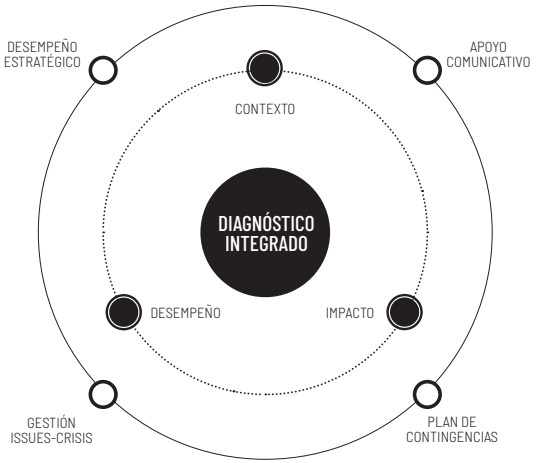
- El **impacto general en el comportamiento** intenta valorar el comportamiento global de los públicos hacia una marca y sus competidores estratégicos (si se tiene información) (Wilcox et al., 2012; Otero y Pulido, 2018), como consecuencia de su actividad comunicativa, mediante los resultados obtenidos en los diferentes tipos de actuación (aceptación, intención, participación, elección y fidelidad) (véase capítulo 9.5). Este diagnóstico permitirá evaluar el comportamiento general hacia las marcas, usando los indicadores correspondientes (véase capítulo

12.5). Se podrá plantear el nivel de comportamiento, estableciendo diversas posibilidades en un *continuum*, desde un ***comportamiento inactivo*** (en el cual se observa un nulo o bajo impacto en todas las conductas, tanto pasivas como activas), pasando por un ***comportamiento incipiente*** (en la cual se observa un buen impacto en las conductas pasivas como la aceptación y la intención, pero un bajo impacto en las conductas activas de participación, elección y fidelidad) hasta un ***comportamiento activo*** (en el que se reconoce un buen impacto en las conductas activas de participación, elección y fidelidad, como también en las conductas pasivas de aceptación e intención).

Todo este diagnóstico integrado facilitará una evaluación global del impacto comunicativo actual en función de los indicadores estratégicos, comparando los resultados actuales de conocimiento, predisposición y comportamiento en relación con las metas y objetivos establecidos (véase capítulo 12.5). Este análisis permitirá valorar el grado de cumplimiento (total o parcial) de las metas y objetivos de comunicación previamente planificados (si los hubiera). Así, se dispondrá de la información necesaria para conocer y comprender en profundidad el impacto actual de la gestión comunicativa, que será una guía para la definición de las intenciones estratégicas (véase capítulo 11.1). Además, servirá de referencia para el diagnóstico del impacto en las campañas de comunicación (véase capítulo 15).

10.04

Del Diagnóstico Integrado a la Formulación Estratégica



Este diagnóstico global permitirá valorar la situación actual y posibilitará el planteamiento de situaciones de futuro en términos de comunicación, lo cual orientará y guiará la selección de un conjunto de opciones estratégicas para el **desempeño estratégico** en los siguientes pasos del proceso estratégico: la formulación y la implementación (véase capítulo 3).

Toda la información recogida del Análisis Estratégico servirá también para realizar un **apoyo comunicativo** a los diversos directivos y áreas (CEO, directores de áreas de negocio o actividad, equipos de áreas funcionales, etc.) sobre aquellos aspectos comunicativos analizados que puedan impactar en la gestión general, en los diferentes negocios y actividades o en las áreas de especialización de la entidad (véase capítulo 3).

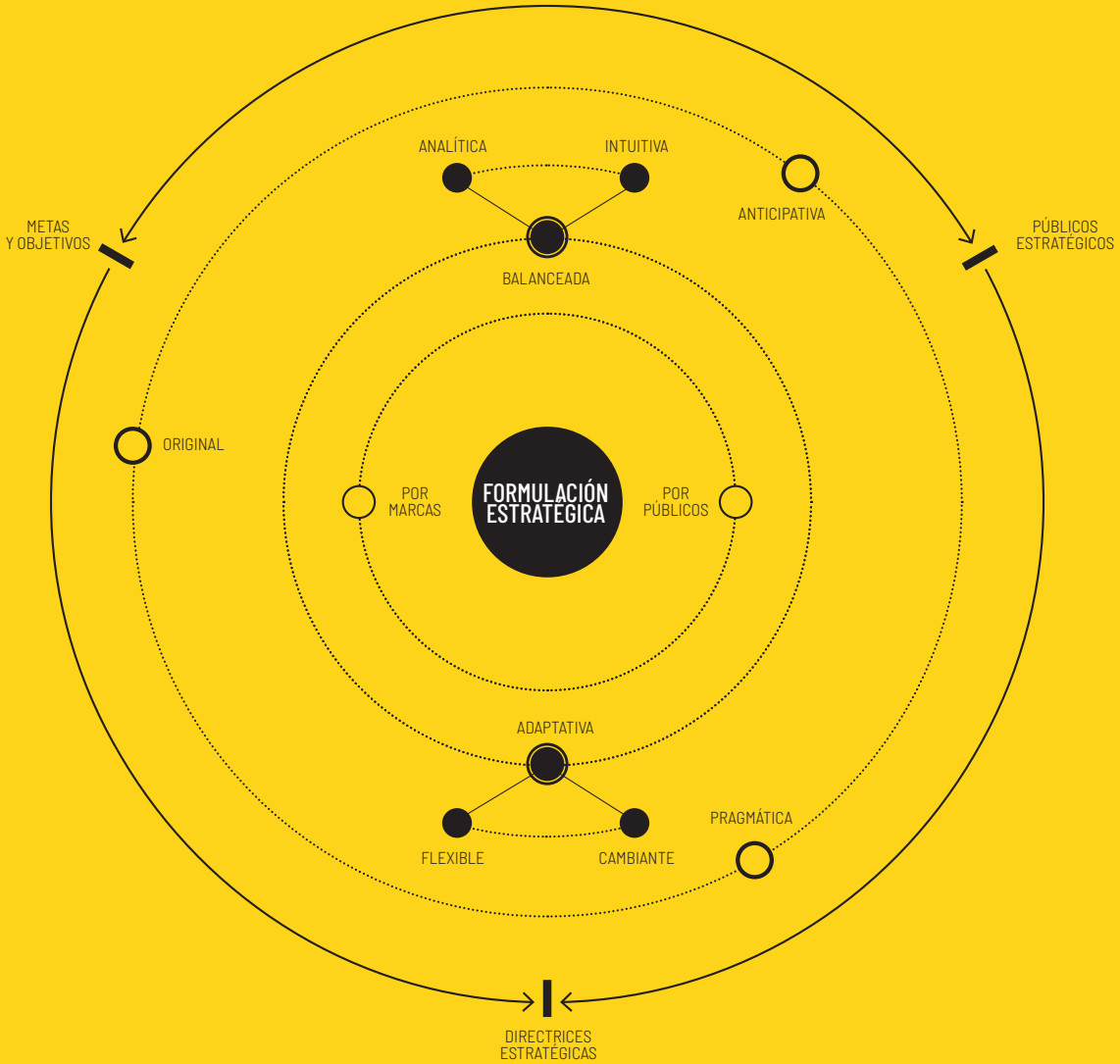
Además de ello, a partir del diagnóstico integrado también se impulsarán otros dos procesos claves de la gestión de comunicación, que se deberán desarrollar de forma paralela a la siguiente etapa de Formulación Estratégica (pero que no serán tratados en este libro).

- Por una parte, la definición de los diversos escenarios estratégicos alternativos y su posible influencia en la evolución de la entidad y en la gestión de comunicación conllevará la elaboración (en paralelo al plan estratégico principal) de las ***directrices estratégicas de contingencias***, es decir, la formulación de lineamientos o recorridos estratégicos alternativos, que se deberían implementar en el caso de que se llegue a tales escenarios, siguiendo los mismos pasos del proceso estratégico (Johnson y Scholes, 1999; Johnson et al., 2010; Koontz y Weihrich, 1994; Gregory, 2006; Matilla, 2017).
- Por otra parte, a partir de todo el análisis realizado también se deberá plantear un proceso sistemático de ***gestión integral de issues y crisis***, estableciendo los aspectos claves del seguimiento y gestión preventiva, proactiva y estructurada de tendencias y asuntos controvertidos, así como los lineamientos para la gestión global de situaciones de crisis (Losada, 2010 y 2018; Coombs y Holladay, 2010; Castillo y Ponce, 2015; Heath y Coombs, 2006; Mitroff y Pearson, 1995; Wilcox et al., 2001; Capriotti, 2005; Ferguson, 1999; Rey Lennon y Bartoli, 2020; Matilla, 2009).

11

Formulación Estratégica

DircomMAP



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

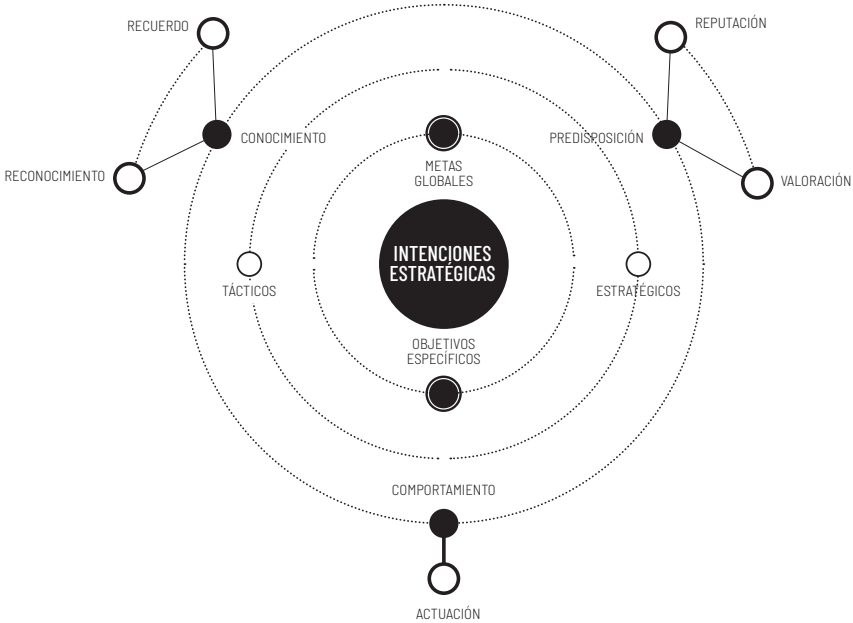
diversos aspectos (las intenciones, los públicos y las directrices estratégicas) a la problemática de cada uno de ellos (véase capítulo 6).

- 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

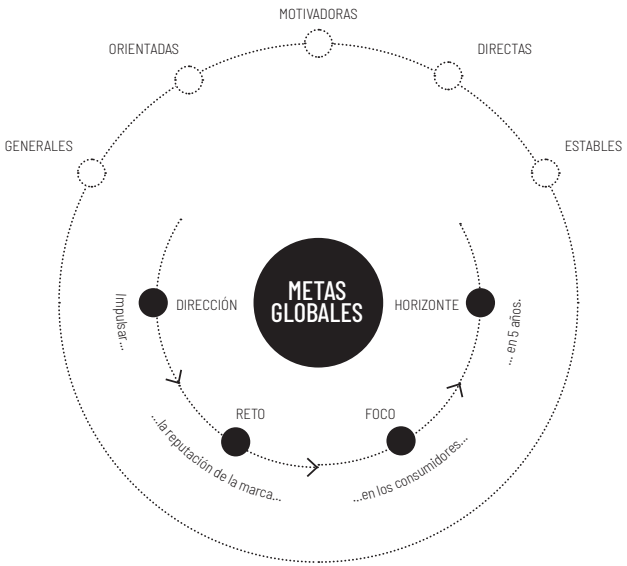
Las **metas globales** (o **meta global**) son los planteamientos generales del impacto o resultado que se pretende alcanzar en los públicos mediante la gestión de comunicación. Estas metas relacionan la actuación comunicativa con la gestión de la entidad, y luego se desplegarán o concretarán a través 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.

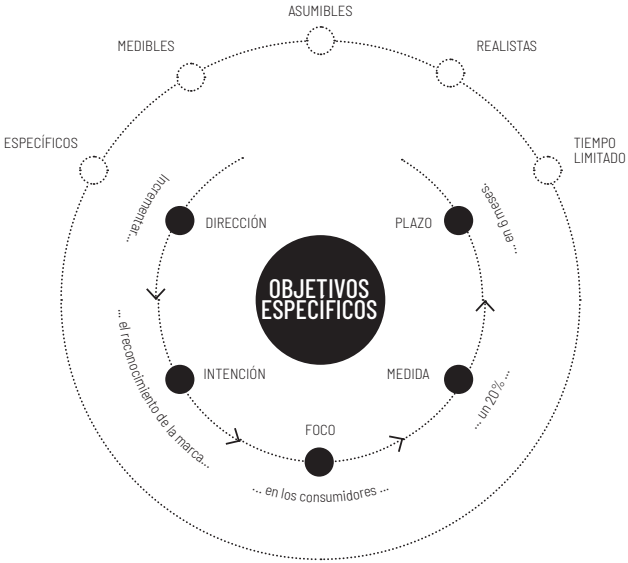
2. Objetivos específicos

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:

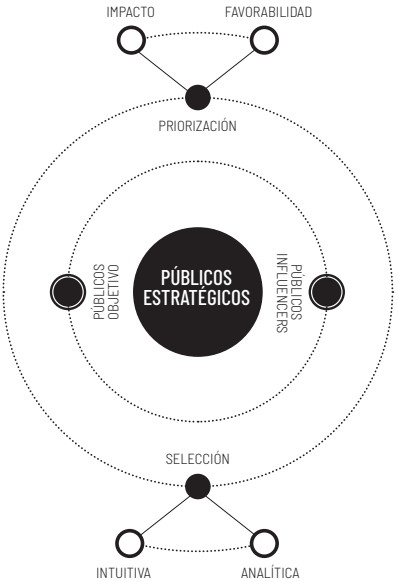
- ***Estratégicos***: aquellos relativos a los niveles de gestión por marcas y por públicos, los cuales tienen un horizonte temporal de medio y largo plazo.
- ***Tácticos***: aquellos vinculados con la gestión táctica y operativa de las campañas o actividades, que tienen un horizonte temporal de corto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

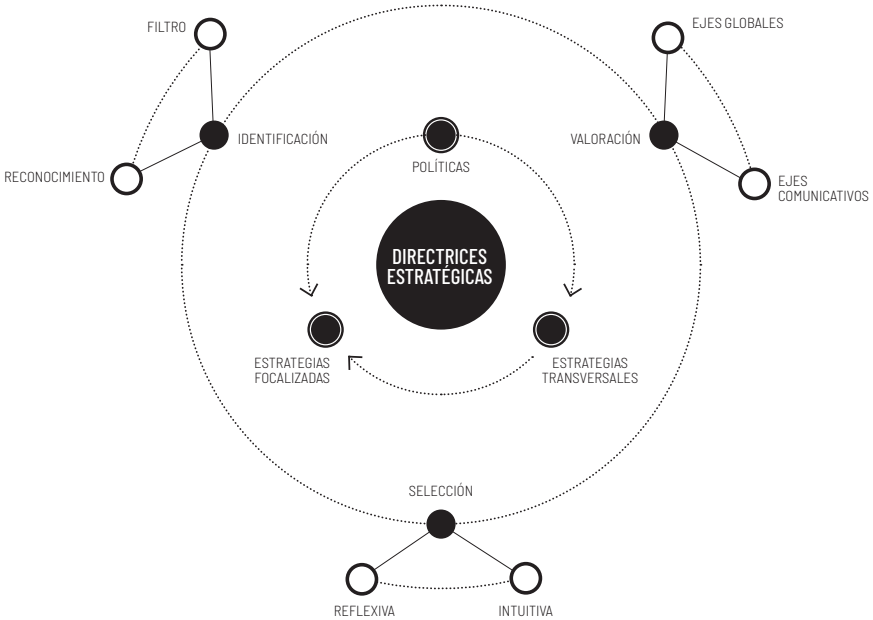
A partir de la priorización, se realizará la **selección de los públicos estratégicos**, es decir, la elección de aquellos que pueden ser considerados como determinantes para el progreso o el logro de las metas y los objetivos, y hacia los cuales se deberá enfocar la gestión de comunicación (Capriotti,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

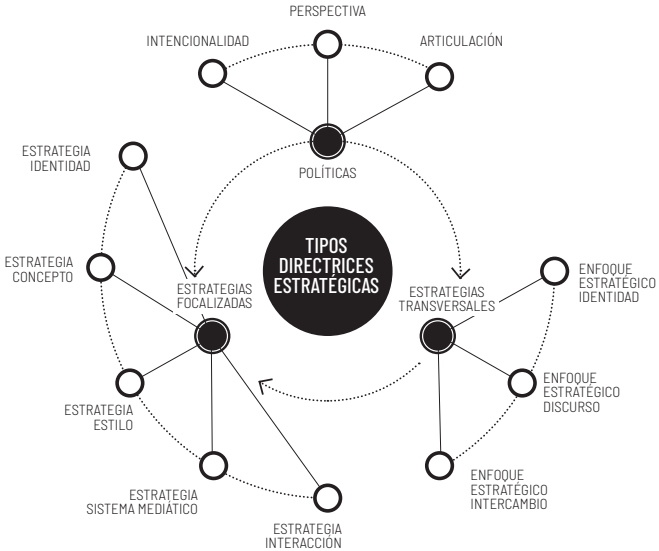
1. Tipos de directrices estratégicas

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).

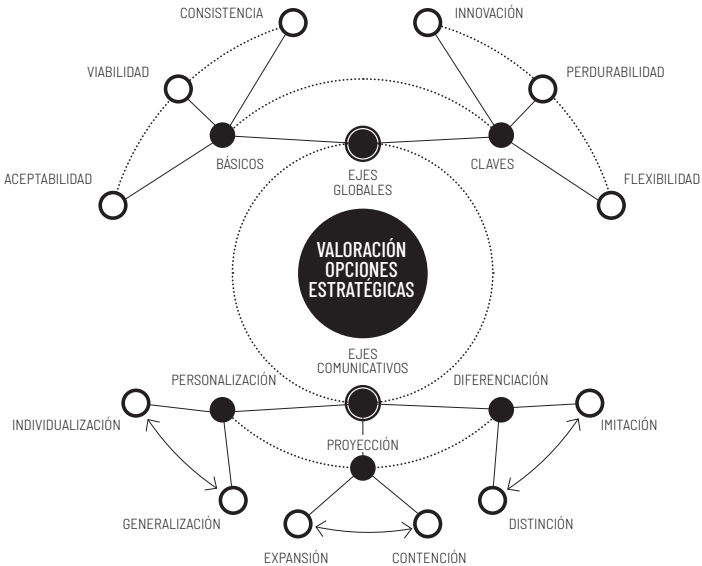
- Las **estrategias focalizadas de comunicación** son los lineamientos específicos que establecen las ideas rectoras principales del desempeño comunicativo. Se relacionan con las decisiones estratégicas referidas a los cursos de acción enfocados, que guían la elección de las alternativas concretas de 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.

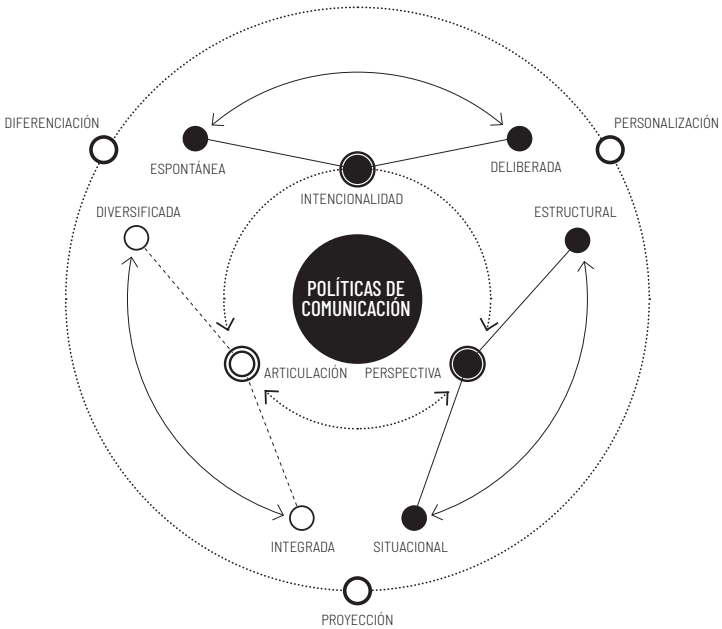
- Las políticas y estrategias pueden enfocarse hacia una gestión comunicativa de ***expansión,*** la cual se orienta en hacer crecer, ampliar y desarrollar la posición, situación o espacio actual de una marca a nivel comunicativo. Es un enfoque de crecimiento (ofensivo) de la acción comunicativa, que 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).

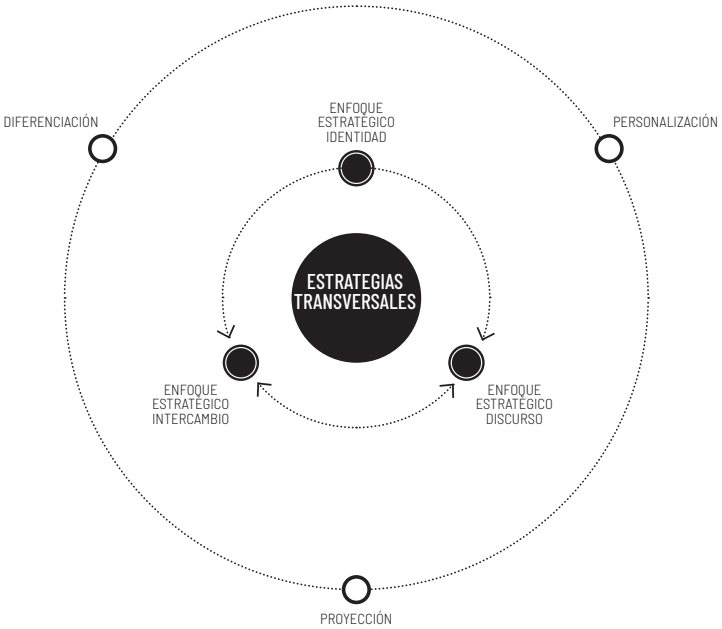
De esta manera, la tercera elección clave es definir la **Articulación** de la gestión comunicativa, estableciendo si será integrada o diversificada. Esta política de comunicación solo se aplicará si la propia entidad dispone de varias marcas.

- 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).

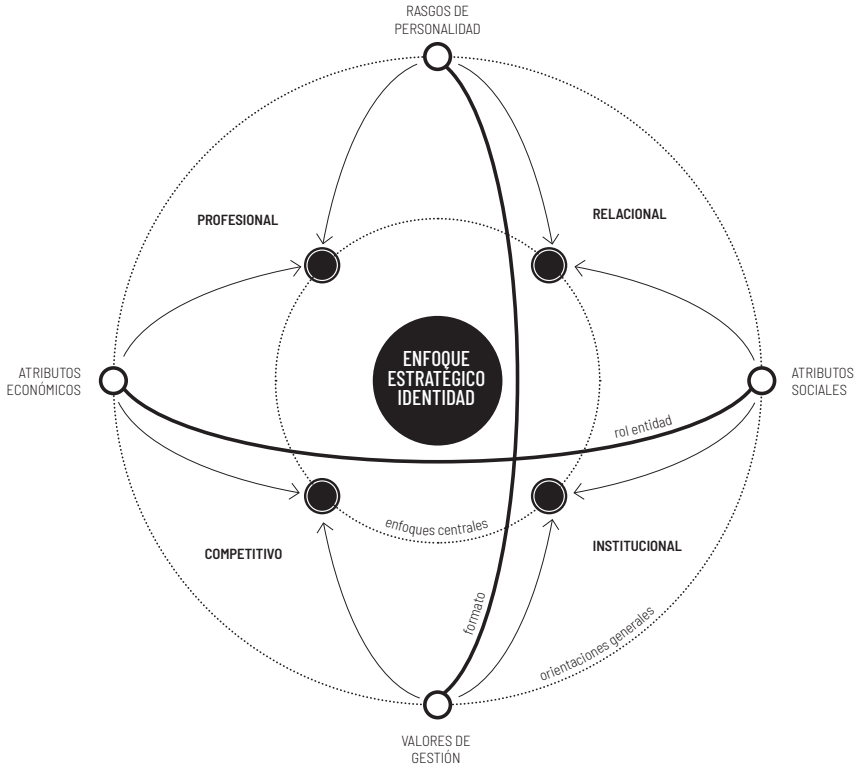
Las diferentes opciones posibles de estas estrategias transversales se establecerán a partir de las reflexiones realizadas en el Diagnóstico Integrado de Comunicación (véase capítulo 10), y teniendo como referencia la información obtenida en el Análisis del Desempeño Comunicativo (véase capítulo 8). 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).

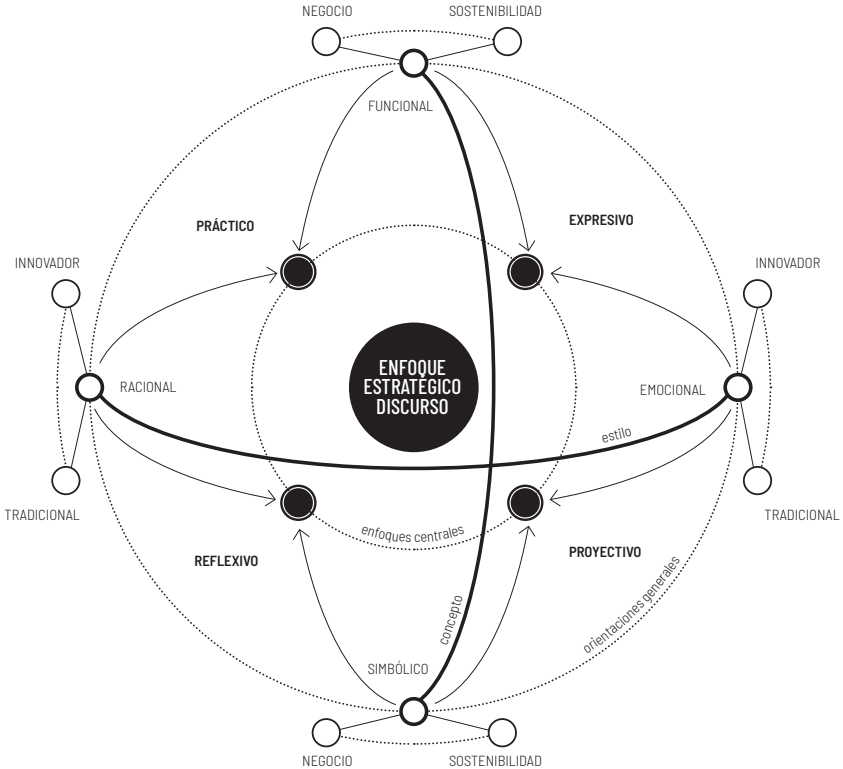
El **enfoque central del discurso** establecerá el patrón o lineamiento central que tendrá el discurso de una marca. Definirá su dirección global, en función de las orientaciones generales de los dos componentes del discurso: el concepto y el estilo comunicativo. Se plantea a partir de un doble eje:

- 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).

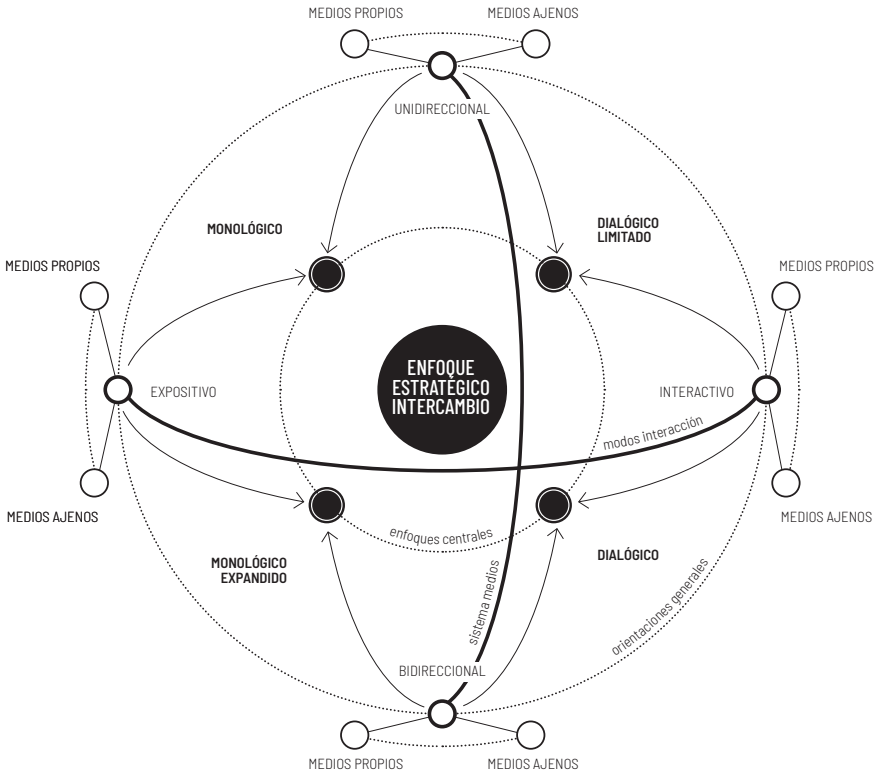
El **enfoque central del intercambio** permite establecer el patrón o lineamiento central que tendrá el intercambio comunicativo entre una marca y sus públicos. Definirá la dirección global que tendrá la interacción con los públicos, a partir de la combinación entre las orientaciones generales de los 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-

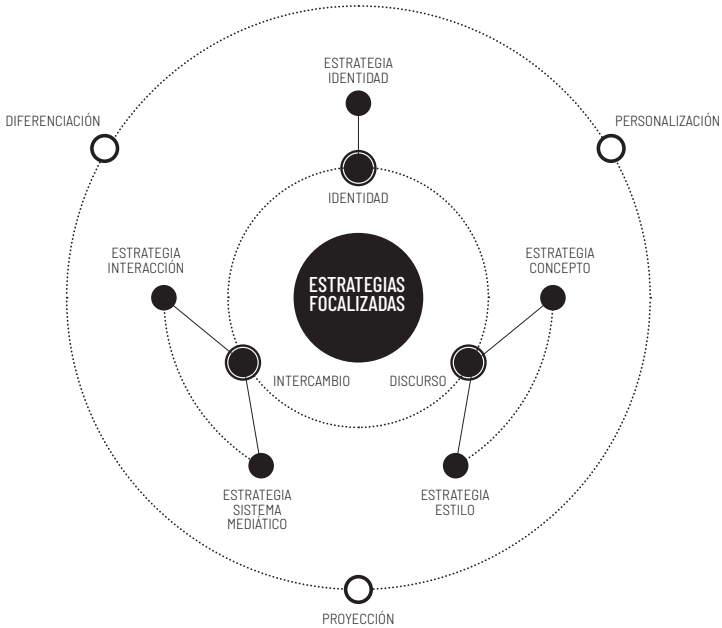
dios que potencian el envío de información en una sola dirección, desde la marca hacia los públicos) o hacia un sistema bidireccional (medios que favorecen un intercambio equilibrado de información entre la marca y sus públicos). Esta orientación podrá detallarse en función de la *propiedad* y el *ámbito* 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.

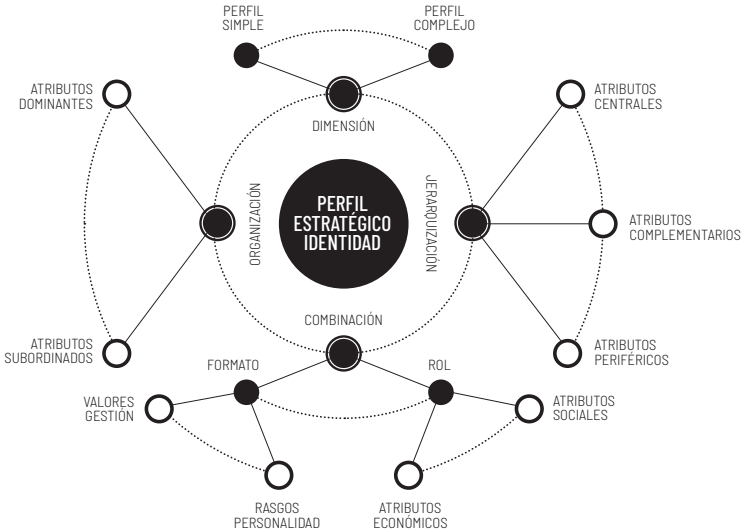
Las diversas opciones posibles de estas estrategias están relacionadas directamente con los aspectos específicos estudiados en el Análisis del Desempeño Comunicativo (véase capítulo 8), y teniendo como referencia las reflexiones establecidas en el Diagnóstico Integrado de Comunicación (véase capítulo 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.

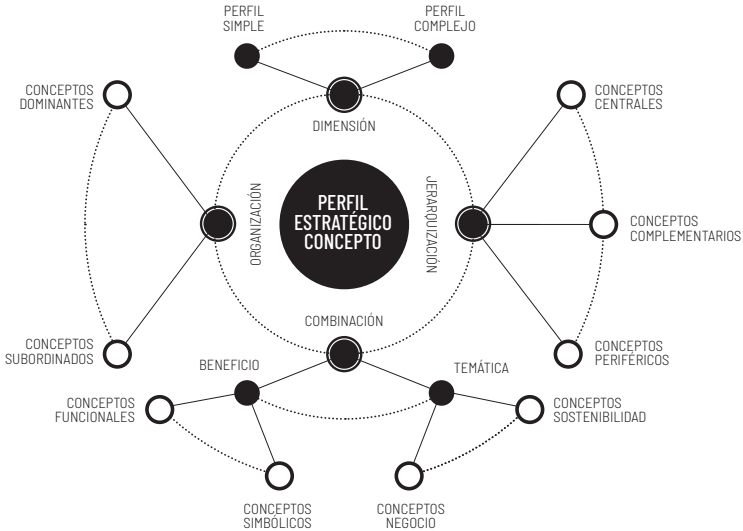
- ***Dimensión***: no existe una norma, fórmula o criterio general sobre la cantidad adecuada de atributos. La diversidad de opciones permitirá establecer distintos niveles de desarrollo del perfil estratégico, desde una red *simple* (compuesta por pocos atributos) hasta una red *compleja* (compuesta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

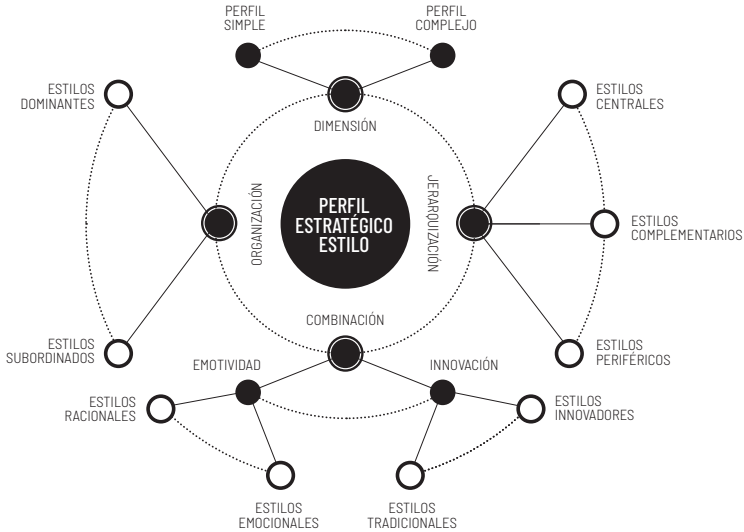
Establece las líneas maestras para definir el **perfil estratégico del estilo**, es decir, el conjunto de los estilos y tonos expresivos claves generales que una marca utiliza para transmitir y compartir sus conceptos con los públicos (véase capítulo 8.3). Es la forma de expresar las ideas y argumentos, 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

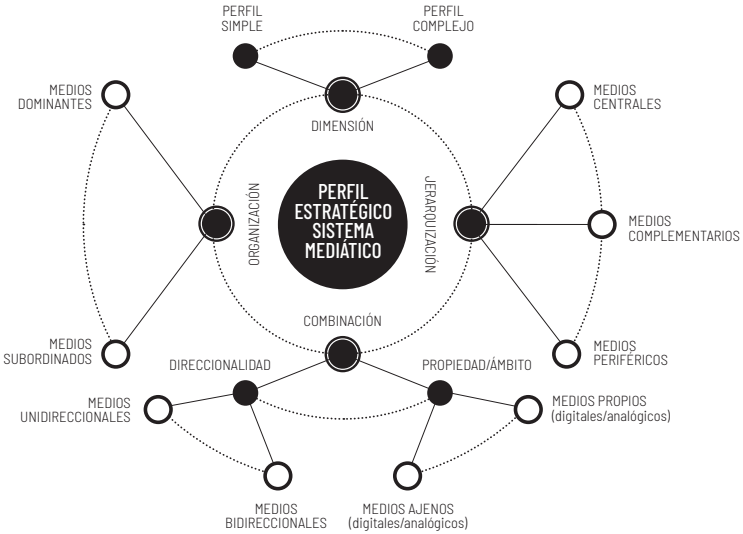
Establece las líneas maestras para definir el **perfil estratégico del sistema mediático**, o sea, la combinación adecuada de los principales tipos de medios que se utilizarán para comunicar los conceptos centrales de una marca y para interactuar con sus públicos (véase capítulo 8.4). Representa los 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.

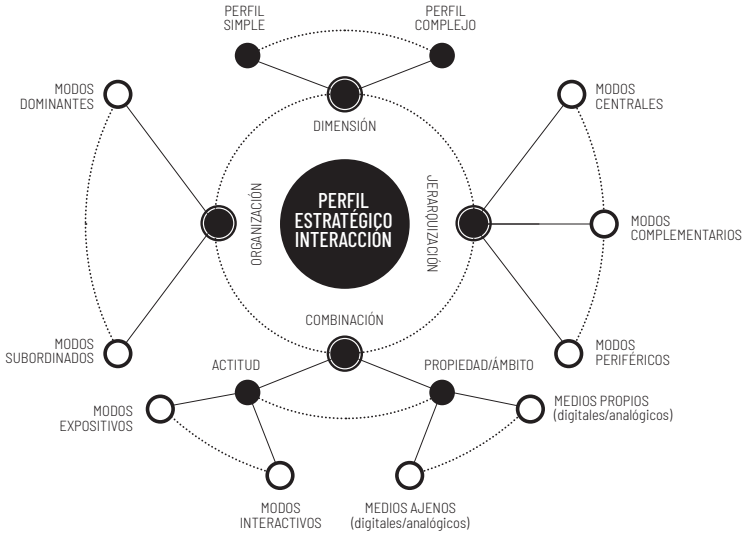
De este modo, quedará conformado el ***perfil estratégico del sistema mediático***, compuesto por la red (simple o compleja) de los principales tipos de medios, categorizados por su tipología (unidireccionales y bidireccionales; propios y ajenos; digitales o analógicos), organizados por su vinculación (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

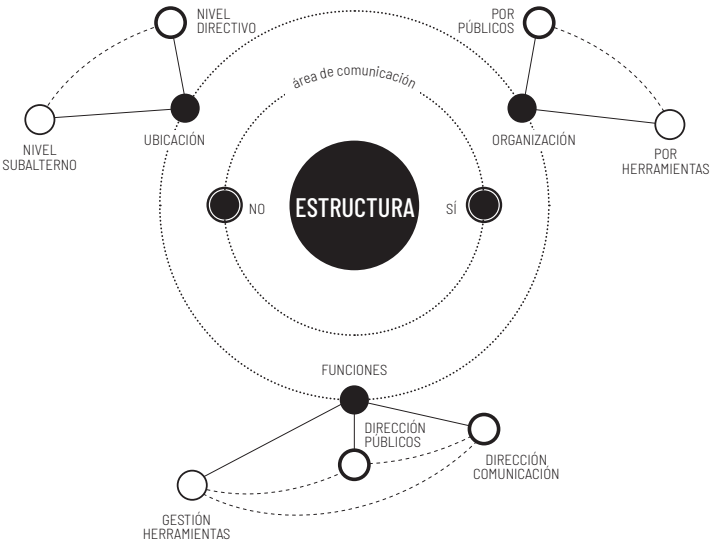
Esta etapa se desarrollará en cada uno de los niveles estratégicos de gestión de comunicación (por marcas y por públicos), adaptando las diversas estructuras, procesos y sistemas a la problemática de cada nivel (véase capítulo 6).

- 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.

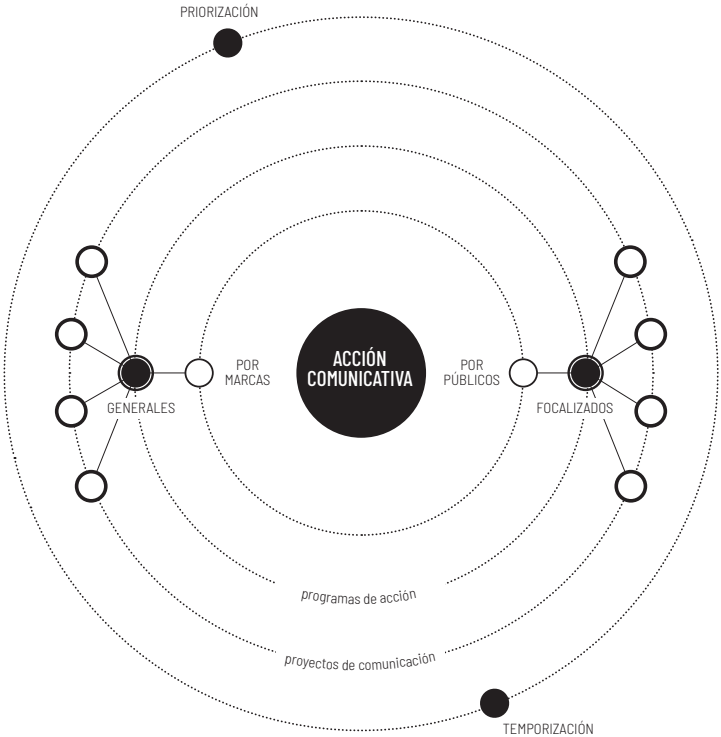
Tanto en el ámbito del Management (Johnson et al., 2010; Harrison y St John, 2002) como en campo de la Comunicación (Cornelissen, 2004) los autores reconocen múltiples tipologías de estructuras organizativas (funcionales, divisionales, matriciales, reticulares, etc.). Cada una de ellas responde a diversos 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.

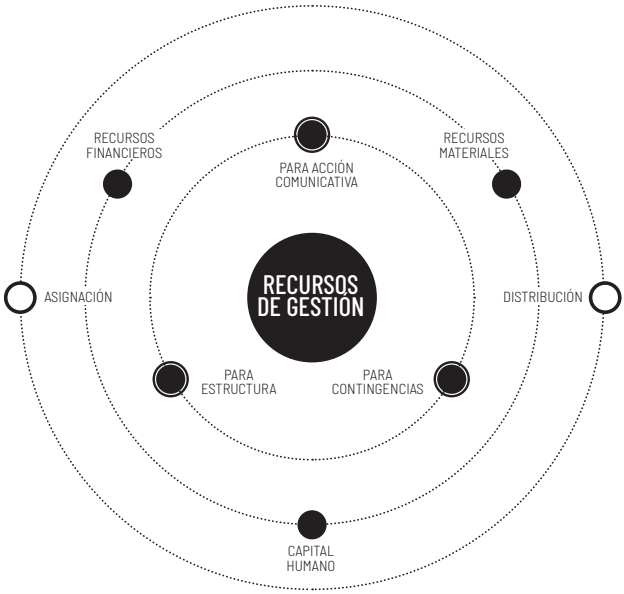
- Se definirá la ***temporización*** de los programas y de los proyectos, es decir, su adecuada distribución en el tiempo. En el ámbito del Management (Menguzzato y Renau, 1995; Johnson y Scholes, 1999; Urra, 2018) es uno de los aspectos que mayoritariamente se toman en consideración en la fase de implementación 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.

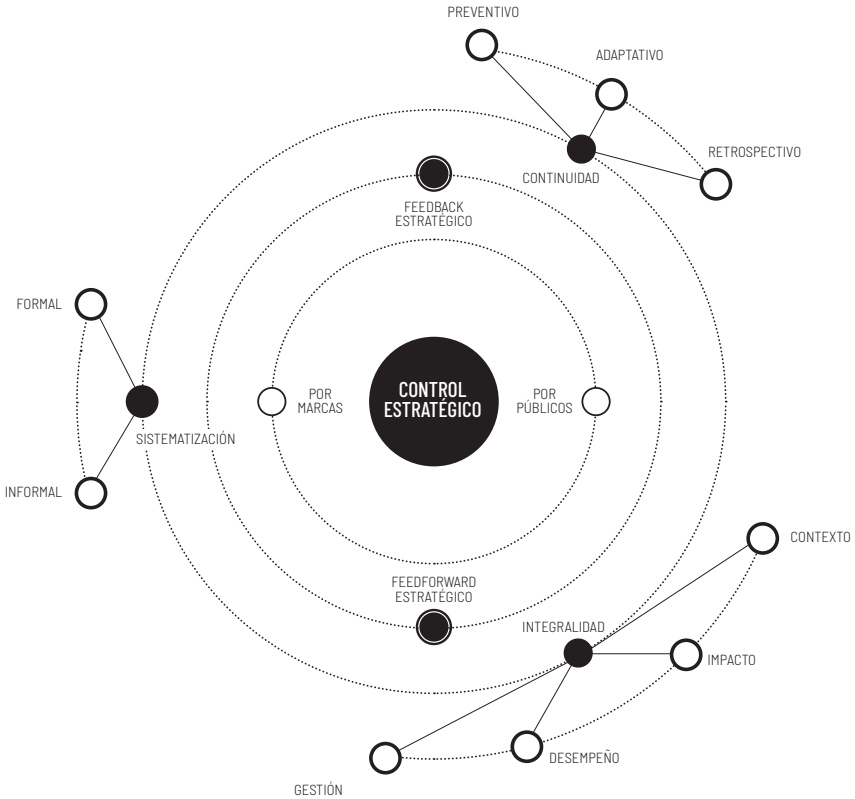
- La ***definición del personal*** se refiere a determinar los requerimientos de profesionales para implantar la estructura organizativa que se haya establecido. Implica definir las personas que se necesitarán contratar, promocionar y/o capacitar para que asuman las responsabilidades y desarrollen las 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.

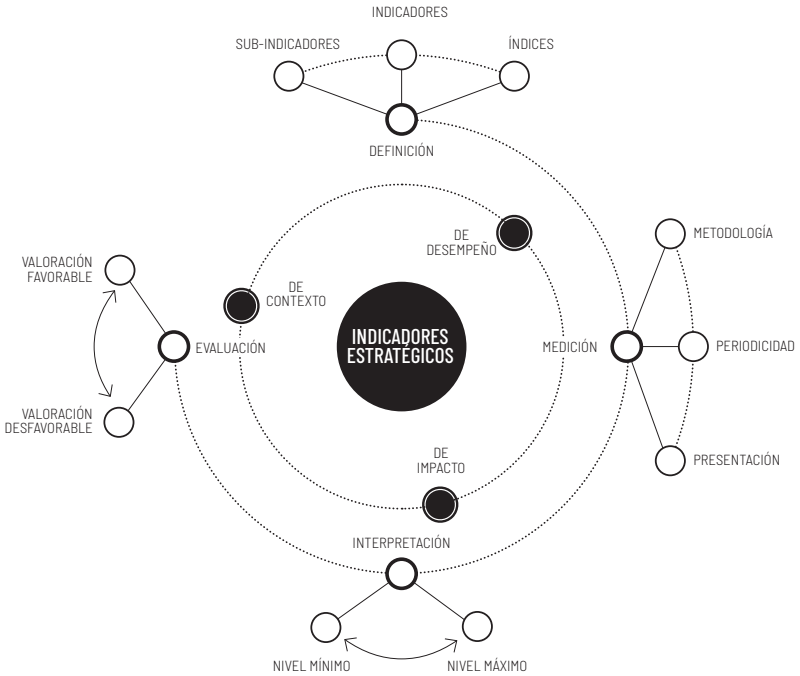
- El ***control preventivo*** conlleva una medición y evaluación a priori, anticipativa y de control de premisas (Cuenca, 2017; Menguzzato y Renau, 1995), es decir, antes de que se realice la implementación de comunicación (*ex ante*, en la expresión latina). Permite verificar o probar la validez o adecuación 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.

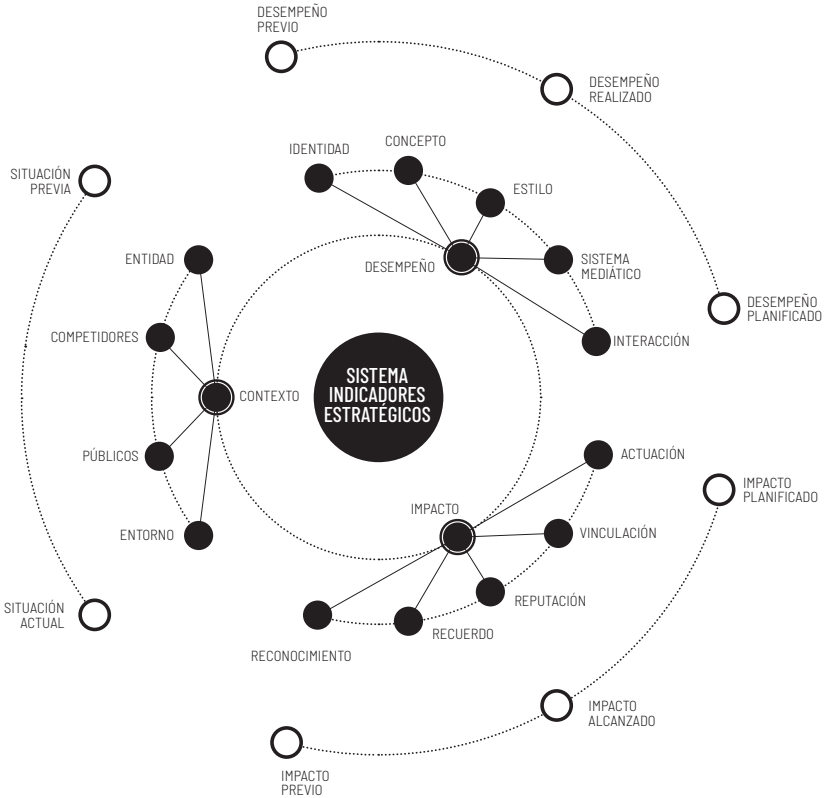
2. Sistema de indicadores estratégicos

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).

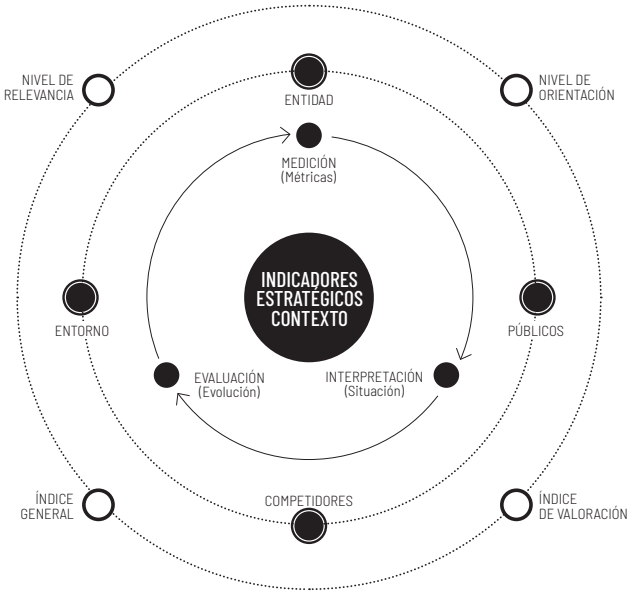
En un proceso estratégico de tres etapas (Análisis, Formulación e Implementación) los indicadores que se establezcan en la Implementación Estratégica estarán íntimamente ligados con los diferentes estudios específicos del Análisis Estratégico, porque esos indicadores no solo se utilizarán para representar 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

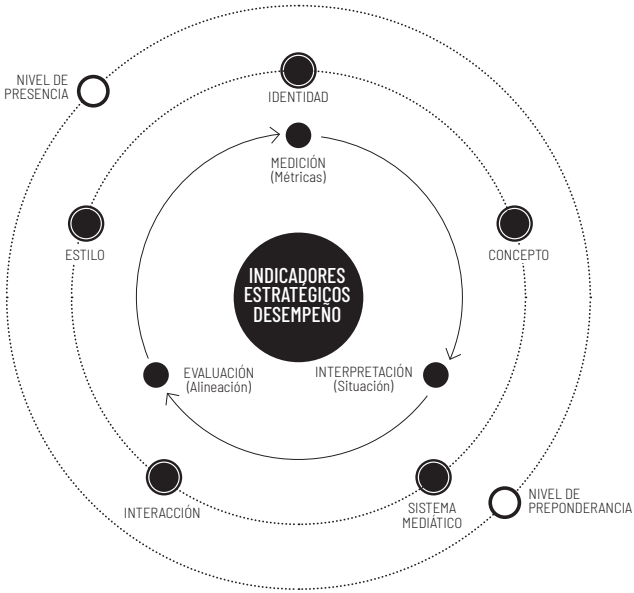
VALORACIÓN	Índice de Valoración	Señala la combinación de los indicadores de *Relevancia* y de *Orientación* de los aspectos claves de los factores nucleares y organizativos.	Definidas por el Dircom	1/2/3/4/5	A/B/C/D/E
SITUACIÓN GENERAL	Índice General	Expresa la combinación de los resultados individuales 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

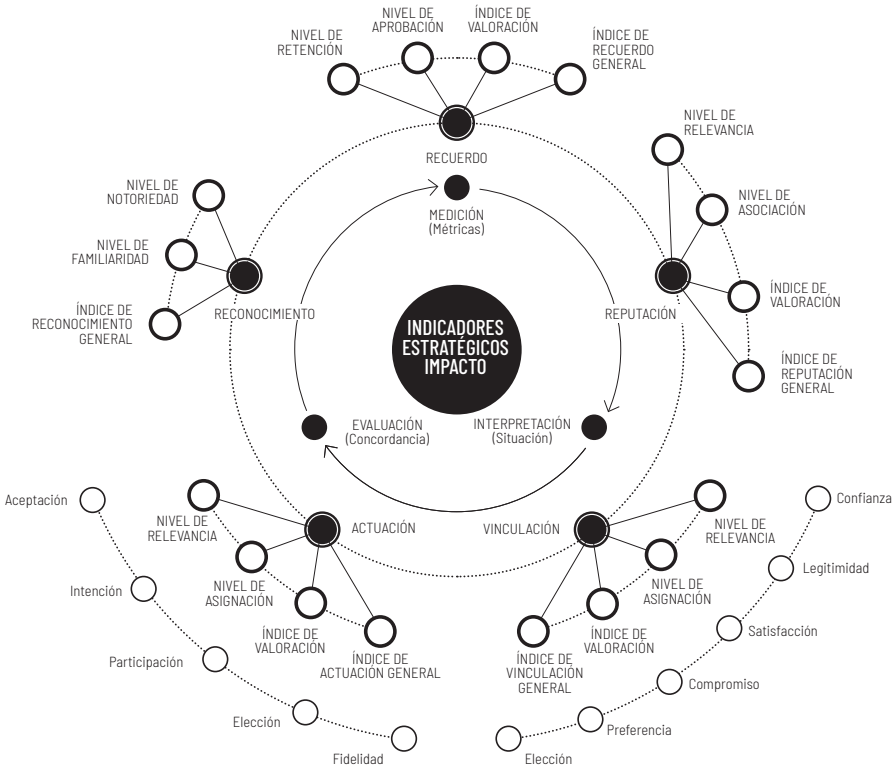
PREPONDE-RANCIA	Índice de Preponde-rancia	Expresa la comparación y combinación general del indicador de *Presencia* de los tipos de estilos claves en el perfil actual de las marcas.	Definidas por el Dircom	1/2/3/4/5	A/B/C/D/E

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. *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. *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. *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

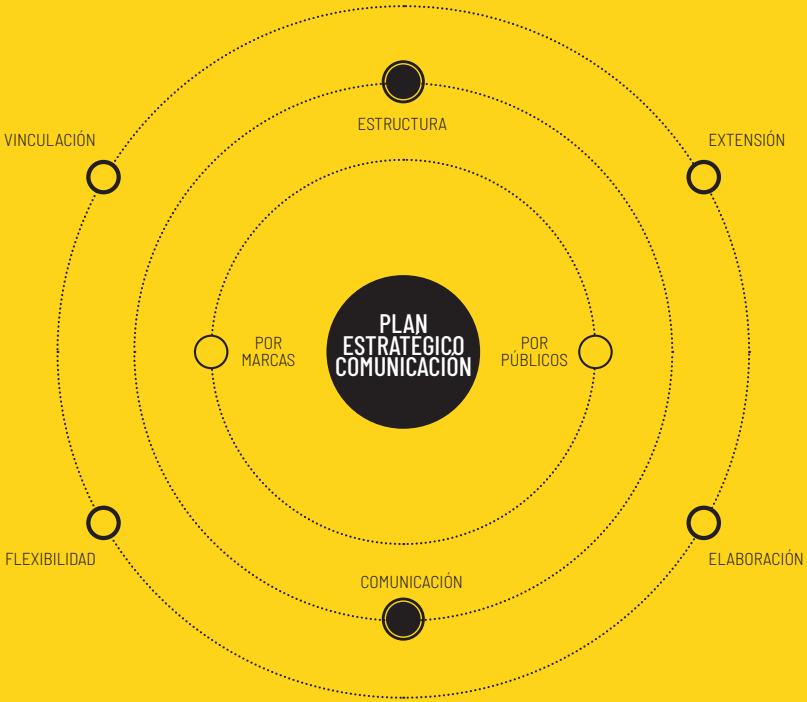
Indicadores estratégicos de la actuación: son aquellos relacionados con el perfil actual de cada uno de los cinco comportamientos claves de los públicos (aceptación, intención, participación, elección y fidelidad) hacia la propia marca y los competidores estratégicos (si hay información)(véase capítulo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

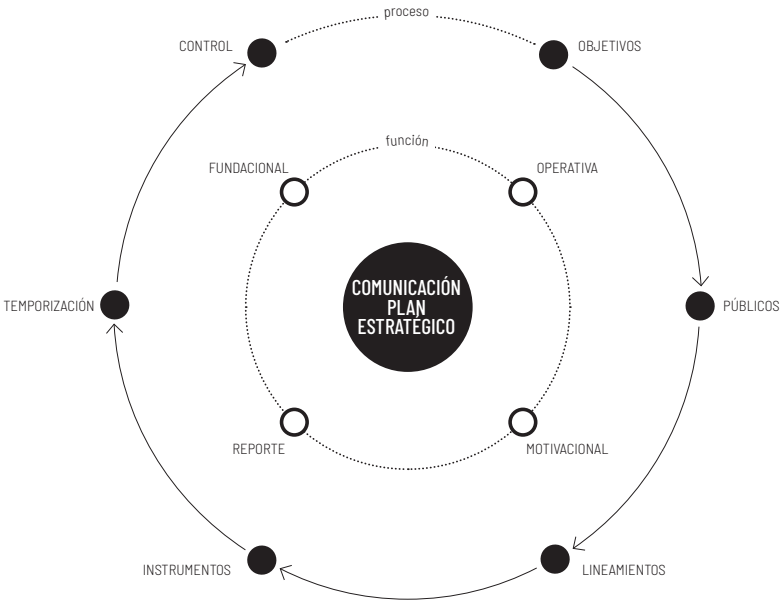
- En el nivel por ***marcas*** se deberá diseñar el ***plan estratégico general***, entendido como un plan global que fijará los lineamientos estratégicos generales de una marca en el medio y largo plazo. Es responsabilidad de la dirección del área de comunicación. Orienta y vertebra todos los planes 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).

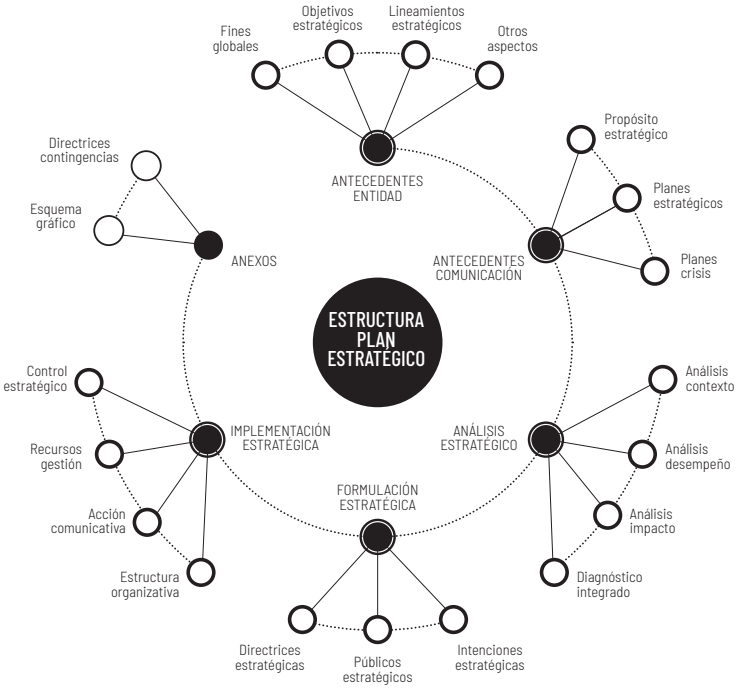
Instrumentos: otro de los aspectos a definir en la comunicación del plan serán las acciones, actividades o técnicas a utilizar para difundir la estrategia, así como los portavoces. Por una parte, la selección de las acciones estará influenciada por los objetivos marcados. Los objetivos operativos supondrán 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



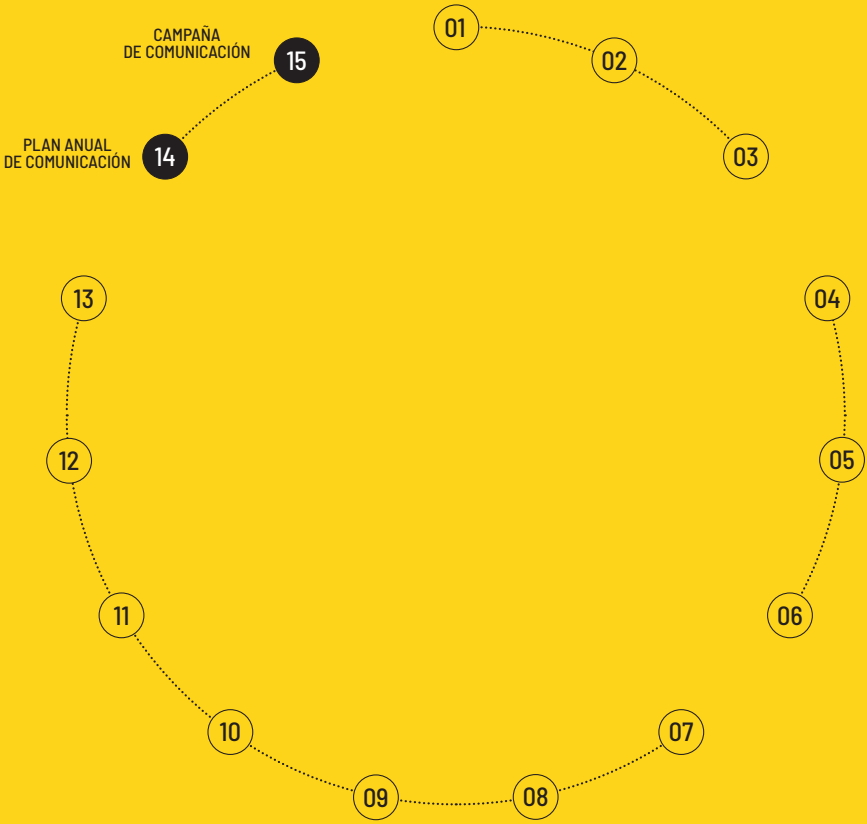
Se pueden plantear diversas estructuras para un plan estratégico de comunicación. Si bien no hay una de ellas que se considere la más adecuada, diversos autores que tratan el tema (Matilla, 2017; Libaert, 2005; Krohling Kunsch, 2003; Pérez, 2001) coinciden en que su estructura básica debería contar con 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.

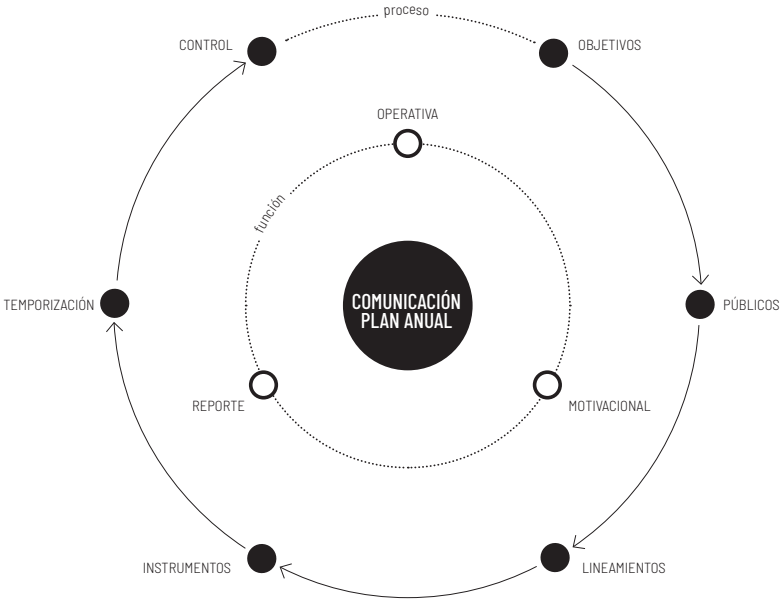
Este plan se desarrollará en cada uno de los niveles estratégicos de gestión de comunicación (por marcas y por públicos), para especificar los lineamientos relativos a cada uno de ellos (véase capítulo 6). Los planes anuales en cada uno de los niveles estratégicos influirán posteriormente en la organización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

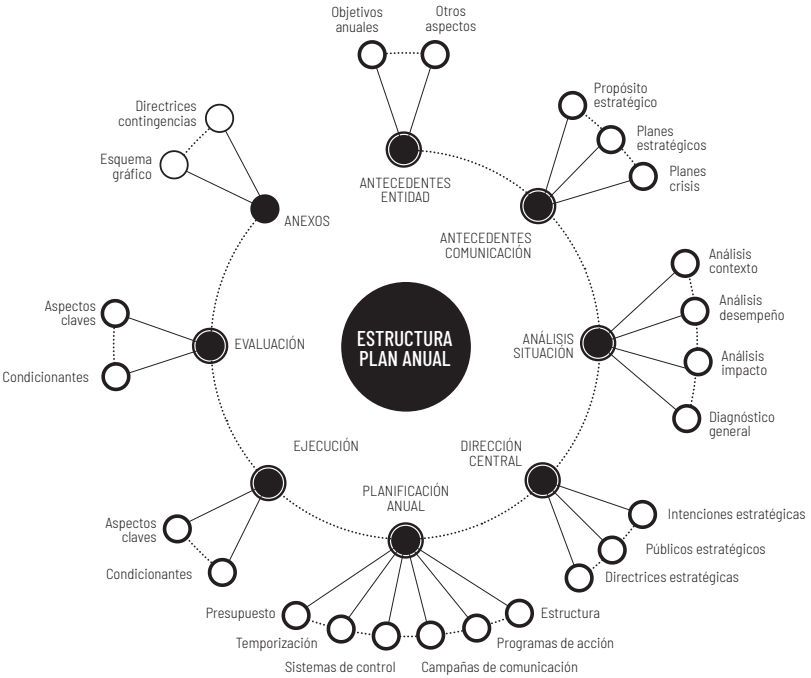
De forma similar a la comunicación del plan estratégico (véase capítulo 13), es recomendable desarrollar una actuación comunicativa para el plan anual, estableciendo un conjunto de pasos o aspectos básicos: los objetivos, los públicos, los lineamientos claves, los instrumentos de comunicación, la temporización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

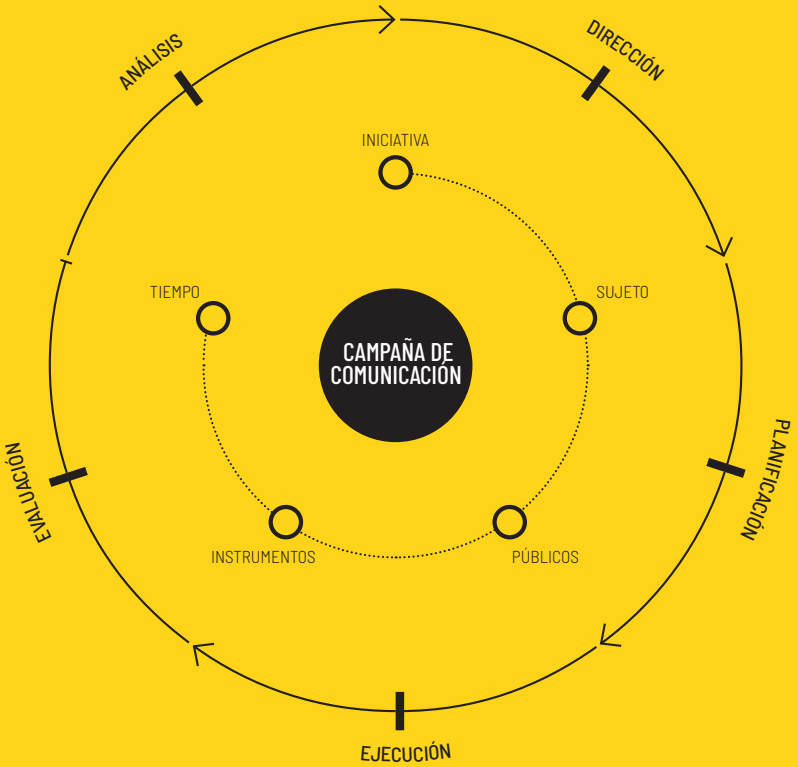
1	**ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD**		*Se presentan, de forma global, los aspectos claves de la entidad, negocio, actividad, etc., que guían y sirven de marco general de actuación para el plan anual de comunicación.*
	1.1	Objetivos y estrategias anuales	Se exponen las metas y objetivos, así como las directrices 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.).

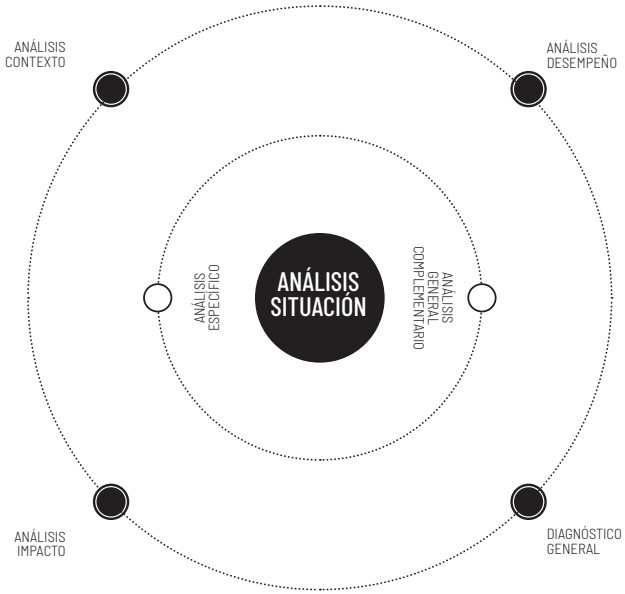
Tomando como referencia a diversos autores (Matilla, 2017; Xifra 2005; Smith, 2005), podría definirse a partir de cinco criterios: la *intención*, el *sujeto,* los *públicos*, los *instrumentos* y la *temporalidad*. Se puede considerar una **campaña de comunicación** como una iniciativa de intervención 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

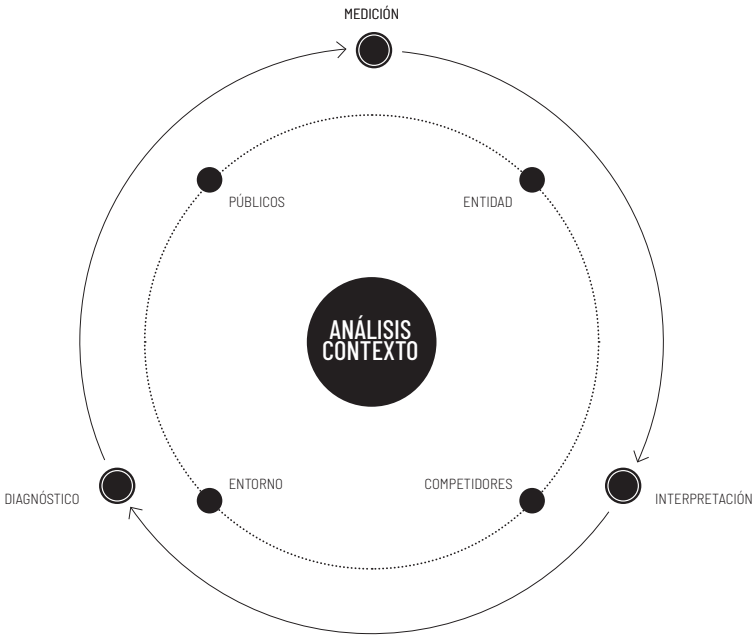
Esta investigación pretende identificar, valorar y diagnosticar los factores relevantes que influyen en los aspectos comunicativos claves (aquellas cuestiones relacionadas con la dinámica comunicativa, como atributos, conceptos, estilos, medios, etc.) que condicionarán el diseño y desarrollo de la campaña.

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.

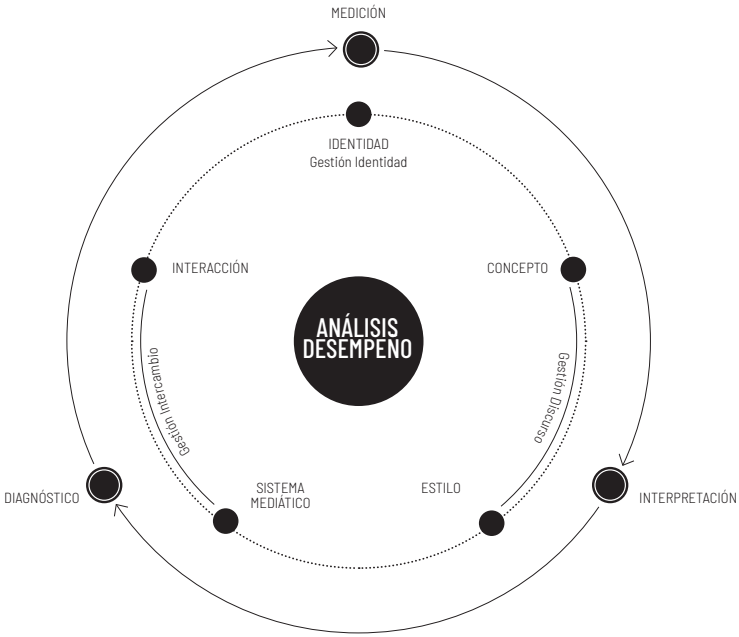
El **Análisis del Entorno** hace referencia al estudio de los factores relevantes del contexto general, sectorial y comunicativo, que permitirán reconocer, describir y evaluar las principales tendencias que pueden influir en los aspectos comunicativos claves del mercado, negocio o sector de actividad 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.

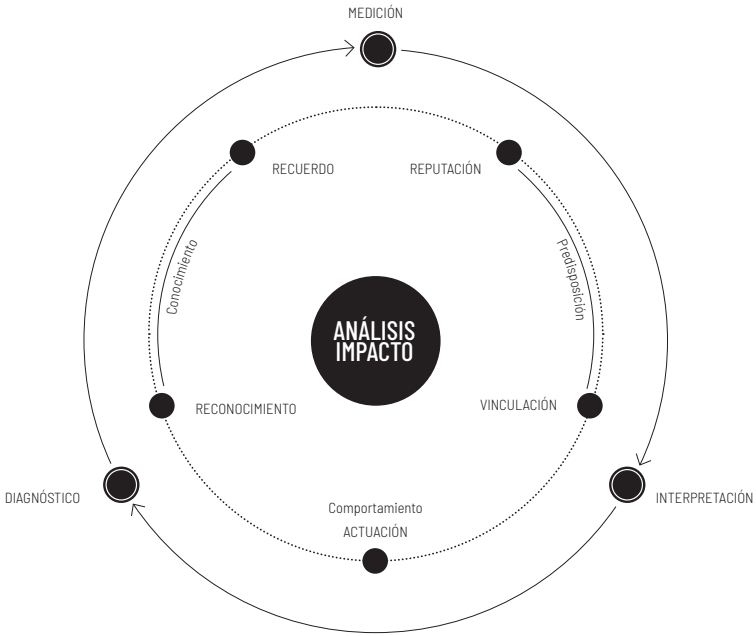
El **Análisis de la Interacción Comunicativa** se orienta al estudio de los diversos recursos relacionales aplicados en las campañas previas y actuales, que permite valorar la interacción de las marcas con sus públicos (véase capítulo 8.5). Se tendrá que realizar un relevamiento sistemático de los recursos 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.

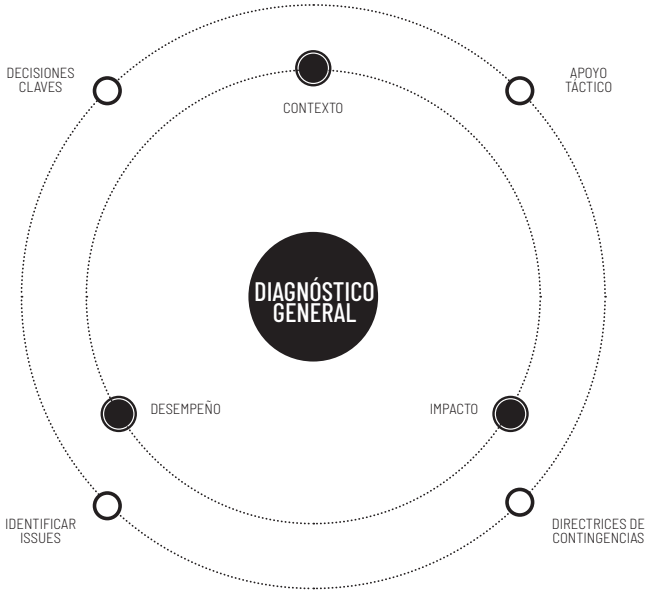
4. Diagnóstico General de Situación

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



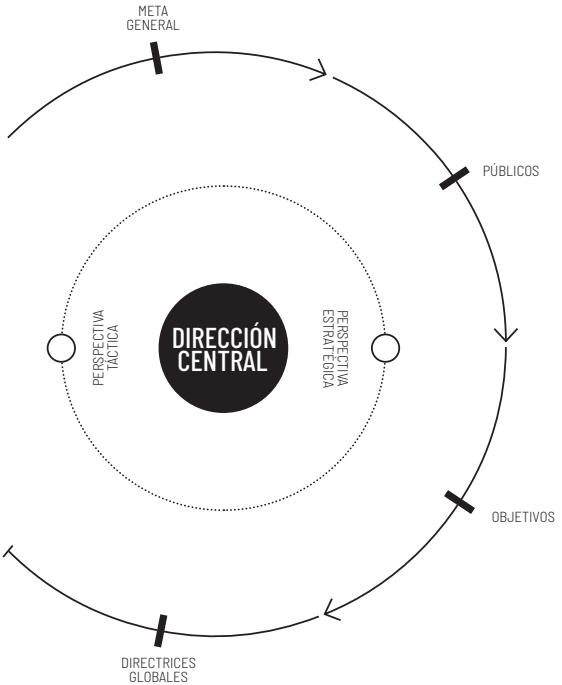
El **Diagnóstico General del Desempeño Comunicativo** es una valoración transversal de los diferentes estudios realizados (de identidad, concepto, estilo, sistema mediático e interacción), que favorecerá la vinculación e integración de los resultados parciales de cada análisis. Permitirá comprender los 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.

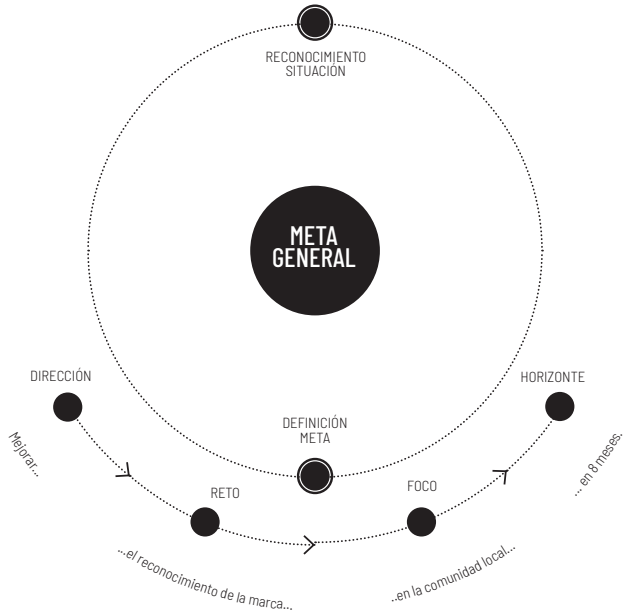
1. Meta general

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).

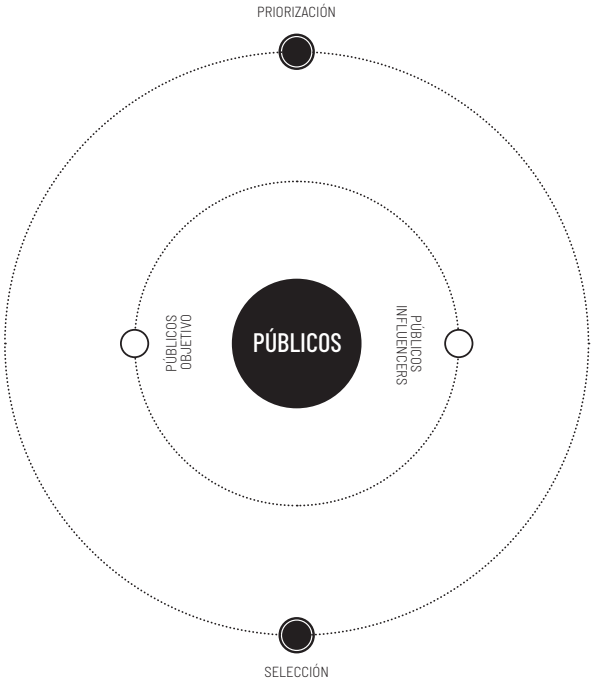
El establecimiento de una meta o intención general de la campaña de comunicación servirá de punto de partida, así como de guía de referencia para toda la planificación.

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.

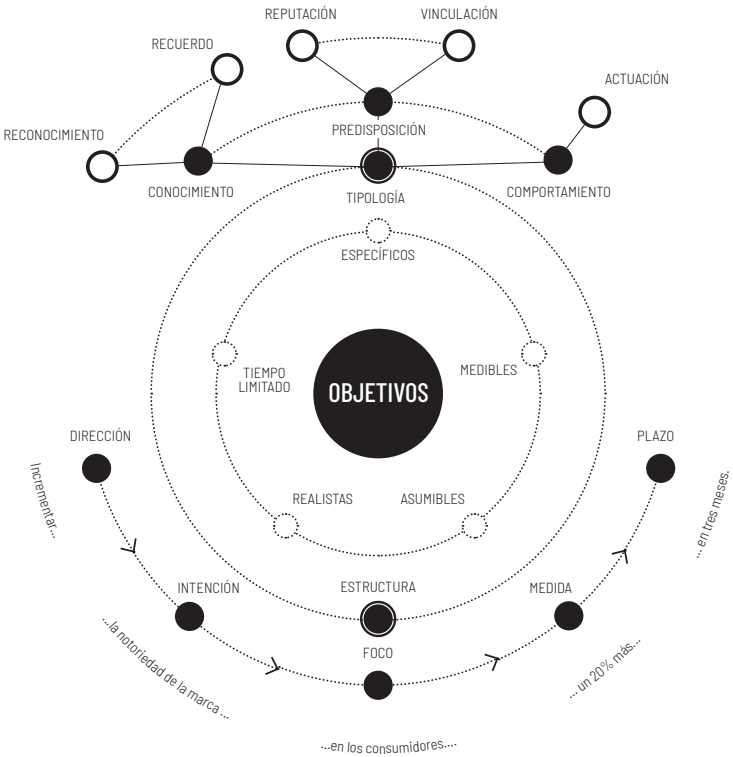
3. Objetivos

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.

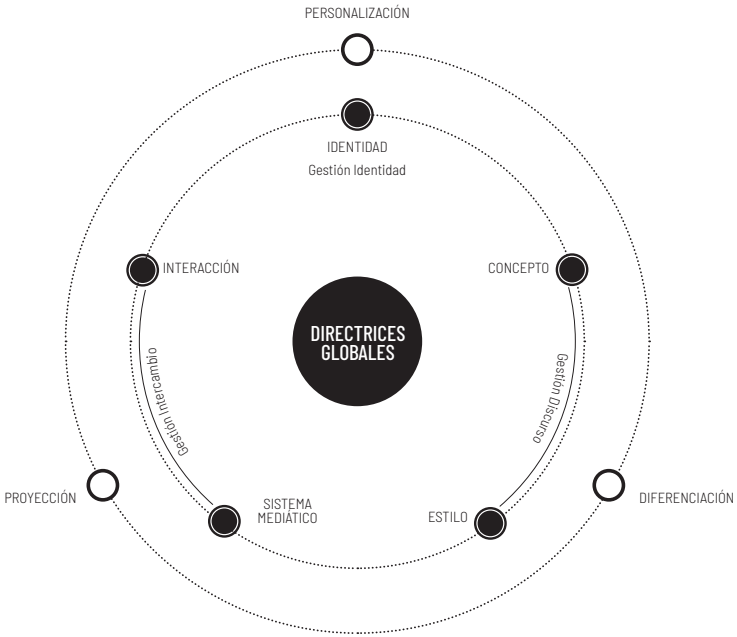
- La *intención*: indica el impacto o resultado que se desea alcanzar, ya sea de conocimiento, de predisposición o de comportamiento.
- El *foco*: señala el público o segmento hacia el que se dirige el objetivo.
- La *medida*: define el alcance, cuantificación o grado de impacto aproximado que se quiere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

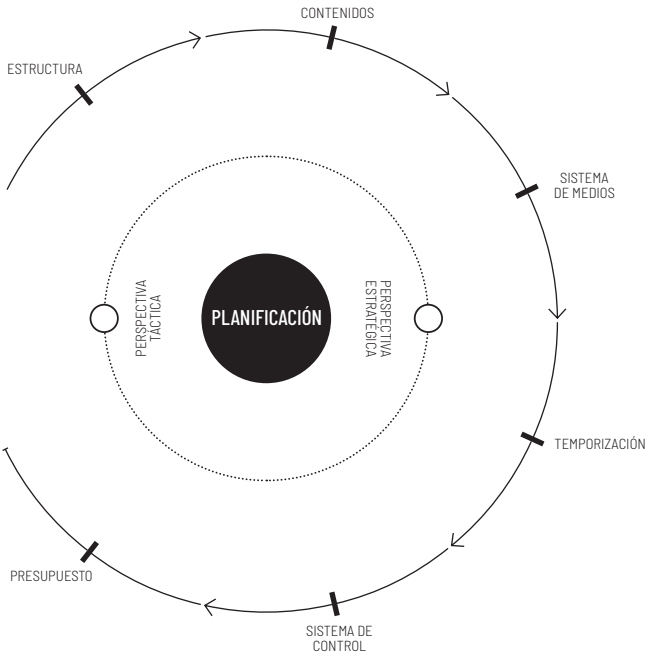
En la definición del **concepto comunicativo** se tendrán que concretar los ***mensajes claves*** subyacentes (funcionales y/o simbólicos; tanto de negocio y/o de sostenibilidad) que serán promovidos en la campaña de comunicación (véase capítulo 8.2). Se tomará como referencia el Análisis del Concepto, 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.

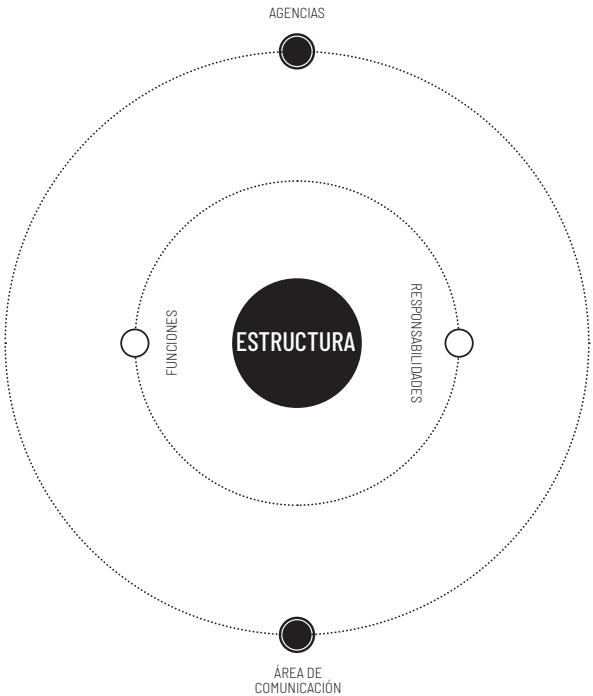
Implica la definición y diseño de toda la actividad comunicativa con los públicos. Se establecerán diversas decisiones sobre seis aspectos: la *estructura de gestión*, los *contenidos*, el *sistema de medios*, la *temporización*, el *sistema de control* y el *presupuesto* de la campaña. Las acciones 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).

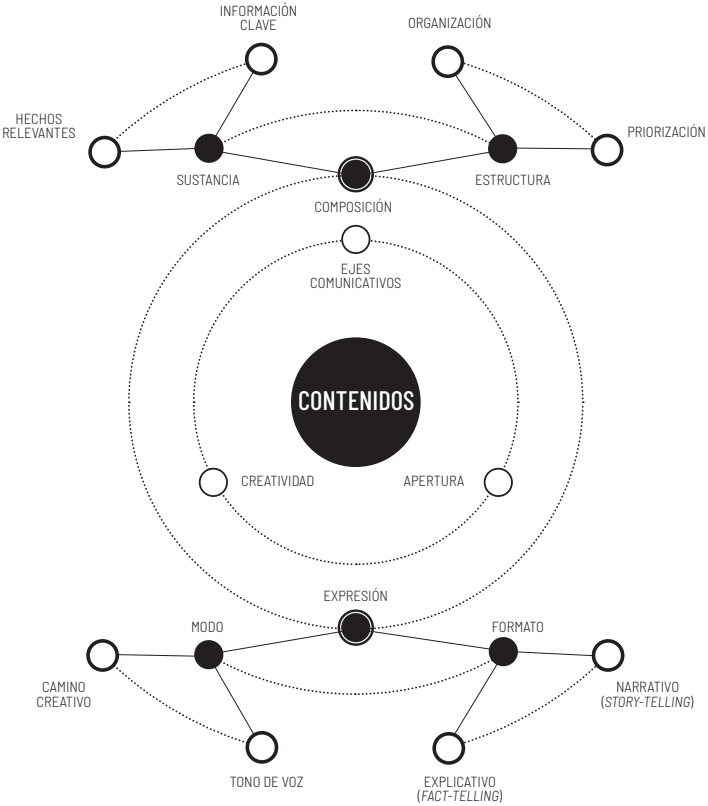
2. Contenidos

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).

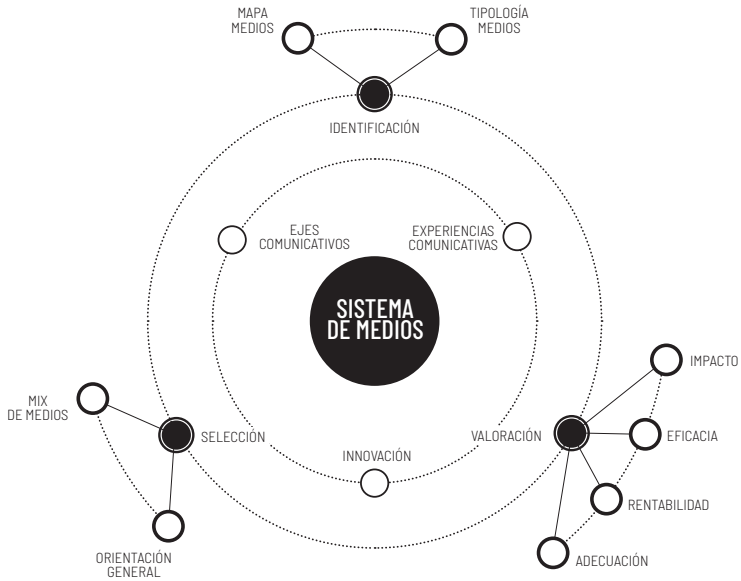
3. Sistema de medios

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.

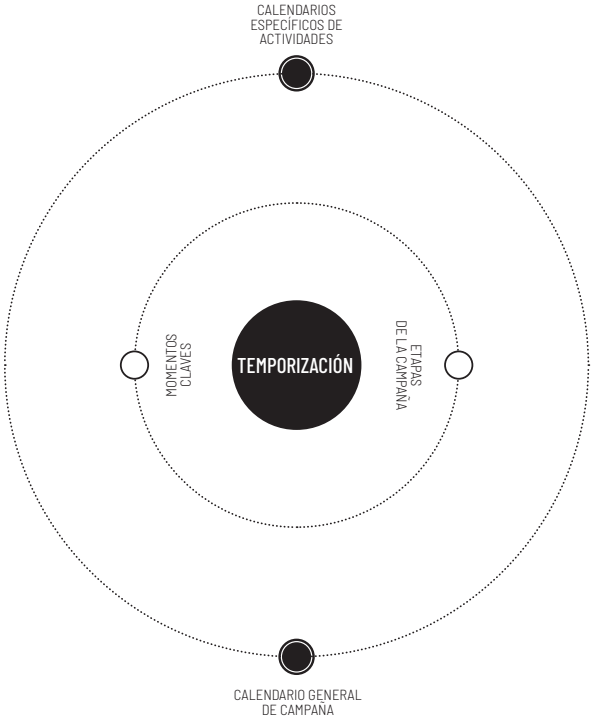
La **selección** llevará a elegir el ***mix de medios***, la combinación de las diversas herramientas y técnicas que se consideren más adecuadas en función de sus características y ventajas, las cuales compondrán el sistema de medios de una marca. Este conjunto de instrumentos dispondrá de una orientación 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

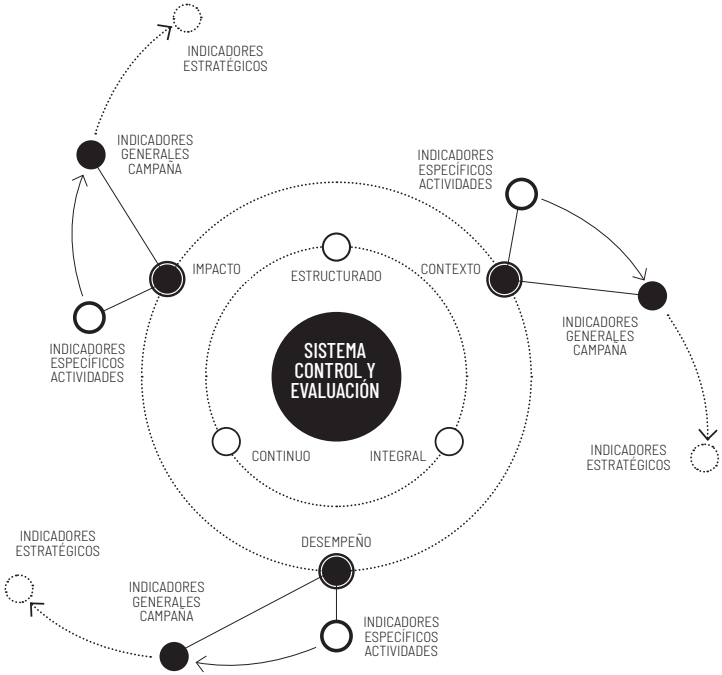
En este paso de la Planificación se deberán diseñar y establecer los procesos y técnicas de medición, como también sus **indicadores claves**, que se aplicarán en las fases de Ejecución (para el control de la evolución de las actividades) y de Evaluación (para la valoración final de los resultados) de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

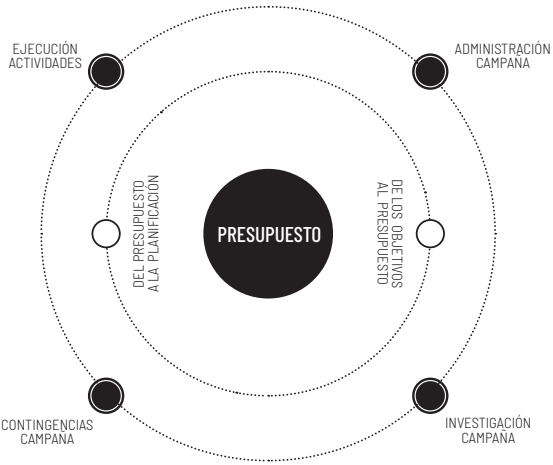
6. Presupuesto

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.



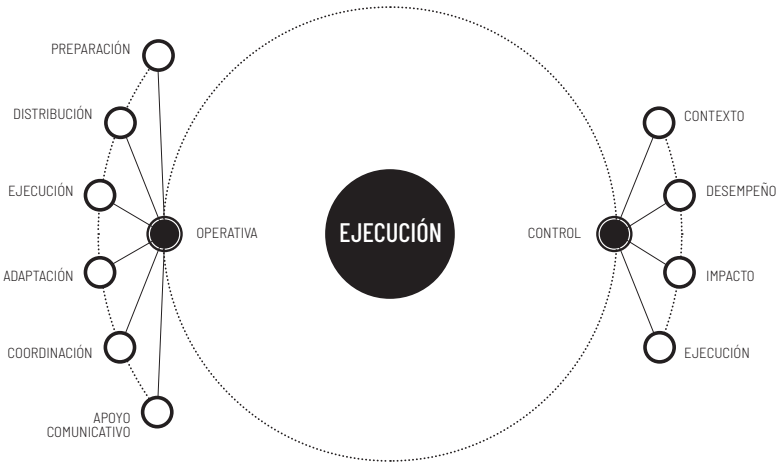
Si bien no existe un sistema definitivo que garantice el éxito de una campaña de comunicación, quizás la manera más recomendable de definir el presupuesto sea tener un punto de referencia o de partida (de presupuesto histórico, evolutivo, preasignado, etc.) para hacer un planteamiento inicial de campaña. 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

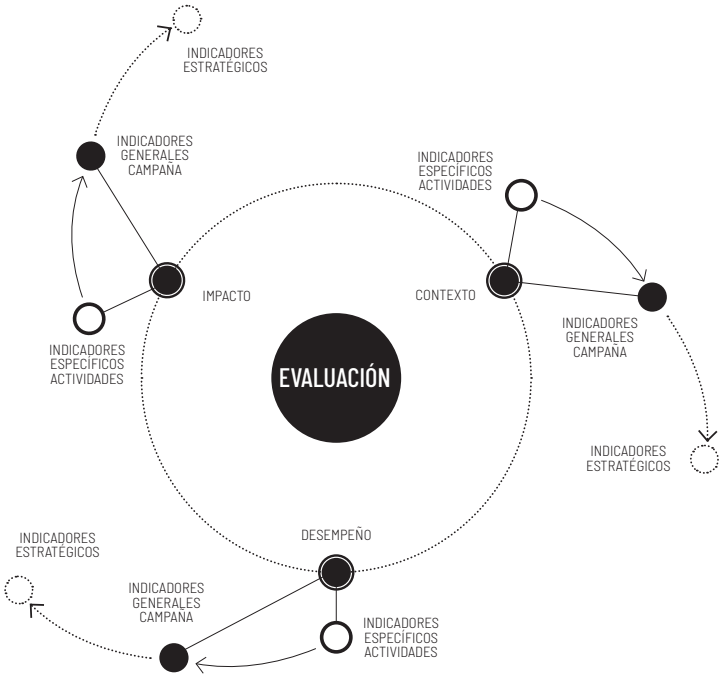
los públicos hacia las marcas. Permitirá valorar su correcta evolución o su grado de desviación, para poder cambiar o modificar la Dirección Central y/o la Planificación de la campaña, o para implementar las acciones de contingencia que se requieran y reorientar la acción comunicativa.

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.

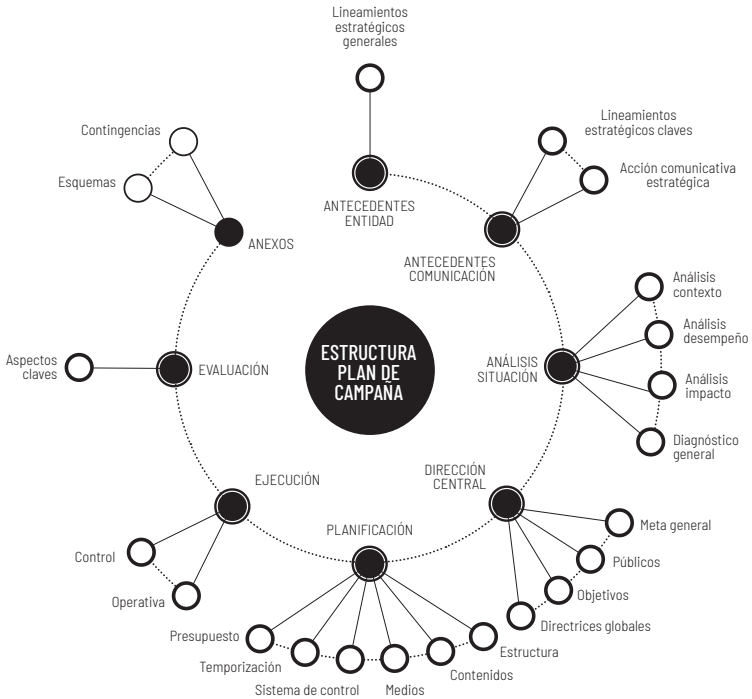
15.06 Plan de campaña

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.



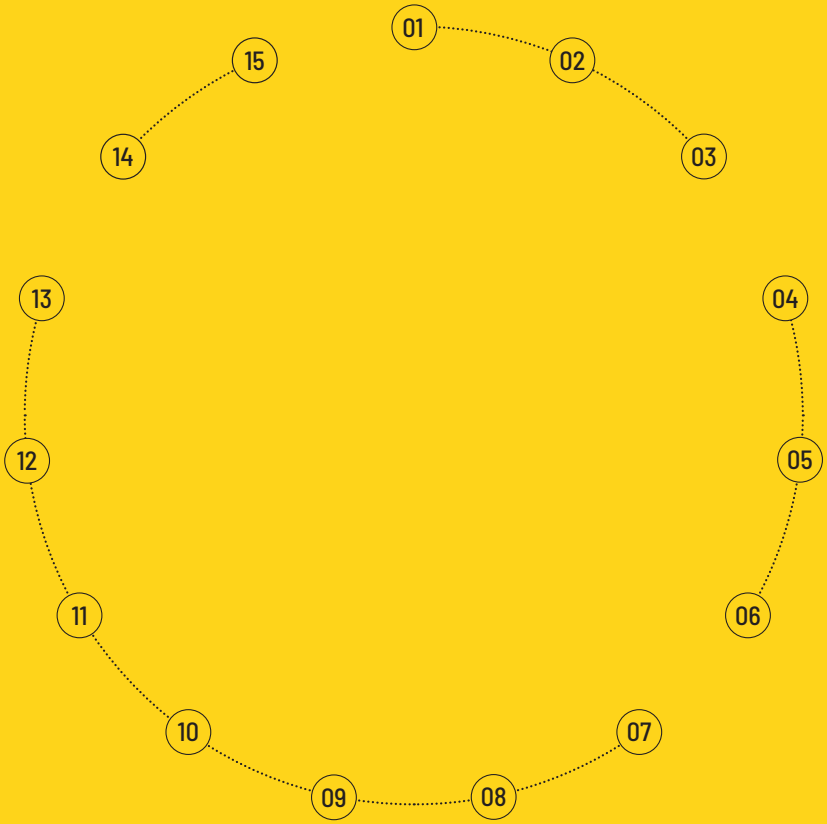
1. Estructura

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.