

Planificación estratégica de la comunicación integrada

Planificação estratégica da comunicação integrada

Strategic planning of integrated communication

Dr. Jesús Segarra-Saavedra

Universidad Internacional de La Rioja (España)

jesus.segarra@unir.net

Dra. Alba-María Martínez-Sala

Universidad de Alicante (España)

albamaria.martinez@ua.es

Dr. Juan Monserrat-Gauchi

Universidad de Alicante (España)

juan.monserrat@ua.es

Fecha de recepción: 30 de abril de 2018

Fecha de recepción evaluador: 30 de mayo de 2018

Fecha de recepción corrección: 13 de junio de 2018

Resumen

Se realiza una revisión bibliográfica sobre el plan de comunicación en un contexto en el que los medios propios coexisten con los pagados y ganados y una propuesta de plan de comunicación integrada.

Palabras clave: Comunicación integral; comunicación *offline*; comunicación *online*; estrategia de la comunicación; plan estratégico de comunicación; plan de comunicación.

Resumo

Faz-se uma revisão bibliográfica sobre o plano de comunicação em um contexto no qual os meios próprios coexistem com os pagos e vencidos e uma proposta de plano de comunicação integrado.

Palavras chave: Comunicação abrangente; comunicação offline; comunicação online; estratégia de comunicação; plano de comunicação estratégica; plano de comunicação.

Abstract

A bibliographic review is made about communications plan in a context in which the own means coexist with paid and won ones. A proposal of integrated communication plan is discussed.

Key words: Comprehensive communication; offline communication; online communication; communication strategy; strategic communication plan; communication plan

Introducción

La comunicación, más si cabe la persuasiva o comercial, históricamente ha sido considerada como una de las herramientas más poderosas del *marketing mix*. Desde la aparición de internet en los años 90, los medios convencionales se han visto inmersos en un progresivo proceso de reformulación y reinención con el fin de adaptarse a los nuevos tiempos y consumos de una audiencia cada vez más dispersa y segmentada (Castelló-Martínez, 2009; Catalá & Díaz, 2014).

El surgimiento de nuevos medios y soportes, la disposición de innumerables canales *multimedia* desarrollados a partir de la convergencia mediática (Jenkins, 2008), la tendencia cada vez más latente a idear narrativas *transmedia* (Scolari, 2013) así como los cambios cada vez más predominantes en el seno de la sociedad –familias monoparentales, reducción de la natalidad e incremento de las personas solteras entre otras (INE, 2017)–, las hibridaciones de los estilos de vida y el variable comportamiento de consumo (Heras & Peirón, 2012) obligan a redefinir el desarrollo de las profesiones conectadas del *marketing*, la comunicación, la publicidad y las relaciones públicas.

La industria se ha visto obligada a trasladar el ámbito de sus principales esfuerzos desde los productos y servicios hasta los consumidores y usuarios, que en el ámbito de la comunicación adquieren un mayor protagonismo dadas las oportunidades participativas que les brindan las nuevas tecnologías de la comunicación, o también conocidas como tecnologías de las relaciones de la información y la comunicación (TRICs) así denominadas para dotar de mayor protagonismo a las relaciones generadas (Marfil-Carmona, Hergueta-Covacho & Villalonga-Gómez, 2015; Marta-Lazo & Gabelas, 2016).

Estas invitan a cambiar el propio paradigma de la comunicación en el que los roles emisor-receptor se comparten al unísono creando seres *prosumidores* que ejercen su labor como consumidores pero también como productores de mensajes y contenidos (Toffler, 1980).

Si antes el foco era el producto o servicio y sus prestaciones, ahora es el consumidor y las relaciones emocionales que las marcas son capaces de establecer y mantener. Si antes el anunciante controlaba los canales de distribución, ahora es el consumidor quien decide dónde, cómo y cuándo comprar y/o contratar. Antaño la comunicación tendía a concentrarse en pocos medios para obtener mejores resultados. Hoy la marca necesita estar presente en las conversaciones y contextos de los consumidores, de ahí que resulte necesario que la marca sea ubicua para el *target*. El emisor único de la comunicación de la marca ya no es el anunciante. Los consumidores son los verdaderos portavoces poderosos de la marca al adoptar el papel de *adprosumers* (Caro, Luque & Zayas, 2015; Marauri-Castillo, Pérez-Dasilva & Rodríguez-González, 2015; Martínez-Sala & Campillo-Alhama, 2018). Esta realidad se ve recogida tanto a nivel académico como profesional. Desde 2004, Kotler, reivindica la evolución del *marketing* transaccional al relacional, en el que la finalidad principal es establecer relaciones con sus consumidores para fidelizarlos, y por último al *marketing* colaborativo, que se sustenta en un nuevo individuo que, mediante las relaciones, ayuda a la organización a crear valor y a atraer nuevos consumidores (Serrano-Cobos, 2006). Se trata de poner al consumidor en el centro de la estrategia de comunicación por su papel como agente y medio social colaborativo, participativo e interactivo (Cortés, 2009). De esta manera, las marcas deben perder el miedo a los posibles comentarios negativos de los usuarios y aceptar que las marcas son también del consumidor y construidas por este (Martínez-Sala, Monserrat-Gauchi & Campillo-Alhama, 2017).

En el ámbito profesional, agencias de comunicación de referencia como DDB han implementado estas premisas en sus filosofías empresariales de forma que ofrecen a sus clientes servicios diferenciales en este sentido. Es el caso de DDB que introdujo la filosofía de los 6 grados en campañas y acciones comunicativas como la desarrollada para Consejería de Turismo de las Islas Canarias bajo el eslogan “*Say no to Winter Blues*”, cuyo eje principal de acción se basó en las comparticiones de los propios usuarios. Estos son ubicados en el punto central del proceso comunicativo en la medida en que pueden jugar e interactuar con la marca al mismo tiempo que extienden el alcance tanto del nombre como de los valores corporativos del anunciante a partir de sus comparticiones voluntarias, desarrolladas en el seno de su propia red de contactos, tanto digitales como físicos. En este sentido, teorías como la de los 360° (Véliz-Montero, 2006) quedan obsoletas en la medida en que cada vez resulta más ineficaz –e incluso contraproducente– saturar a los usuarios con mensajes –emitidos por los anunciantes o medios de comunicación– dirigidos a consumidores cada vez más saturados e intoxicados de ingentes cantidades de información.

Se trata de una mejora introducida a partir de la observación e investigación de la realidad social, de la que emana cada vez con más fuerza el poder de influencia y prescripción que adquieren y ejercen los propios usuarios gracias a las nuevas tecnologías. Así, las figuras de los *influencers* (Berriman, 2008; Castelló-Martínez & Pino-Romero, 2015; Adibin, 2016; De Veirman, Cauberghe & Hudders, 2017; Segarra-Saavedra & Hidalgo-Marí, 2018) y *youtubers* (Hidalgo-Marí & Segarra-Saavedra, 2017) cobran un protagonismo inusitado hasta el momento en la medida en que ese poder era ejercido por estrellas mediáticas de gran relevancia social, cuyo poder de prescripción quedaba en entredicho, dada la influencia económica e interesada ejercida por el anunciante. Con los nuevos roles prescriptores, se incrementa la influencia al tiempo que se desdibujan las posibles relaciones entre influenciadores y anunciantes.

Dado que los canales de comunicación ya son bidireccionales, permiten a las organizaciones establecer vínculos con los usuarios y retroalimentarse de la información que estos aportan. Así, resulta necesario en este sentido una monitorización constante de los contenidos generados por los usuarios (CGU) para analizarlos y considerarlos en las estrategias de *marketing* y comunicación, lo que en términos de Wright (2006) es la decisión más inteligente que puede adoptar una organización pero también para difundirla e introducirla en su proceso comunicativo. Esto contribuye a la creación de una comunidad de usuarios en torno a la marca (Campillo-Alhama, Ramos-Soler & Castelló-Martínez, 2014) y a la fidelización de los usuarios (Marauri-Castillo, et al., 2015, 2010; Rodríguez, Martínez & Luna, 2010) dado el valor y credibilidad que tienen los CGU (Alonso-González, 2015; Rodríguez et al., 2010).

De esta manera, a medida que el sector ha evolucionado, también lo ha hecho la propia terminología, sistema y procesos de trabajo. La evolución desde la sociedad líquida (Bauman, 2013) que permite a la comunicación llegar a todos los rincones, a la sociedad red (Castells, 2000) y a la *postpublicidad* (Solana, 2010) evidencia que la comunicación y especialmente la organizacional, institucional y comercial vive inmersa en un cambio constante (Del Pino, Castelló-Martínez & Ramos-Soler, 2013).

Los medios de comunicación también han evolucionado. Históricamente ha reinado la televisión como medio hegemónico pero, progresivamente internet y los formatos publicitarios no convencionales van recogiendo partidas más relevantes de las inversiones de los anunciantes. Esa convergencia invita tanto a creativos, como a responsables de medios y de comunicación a tender hacia las acciones integradas de *marketing* y comunicación (en adelante AIMC) capaces de crear, implementar y mantener latente el valor de la marca (Shultz, Tannenbaum & Lauterborn, 1993; Scheinsohn & Saroka, 2000; Fuentes & Lozano, 2004).

De esta manera, cuando la identidad de la marca coincide con la imagen corporativa de la misma y la comunicación se realiza de una manera coherente y coordinada se produce la puesta en escena de la estrategia global de la empresa

(Madhavaram, Badrinarayanan & McDonald, 2005). No obstante, para que esa coordinación entre distintas áreas (*marketing* y comunicación) y departamentos (*marketing*, comunicación, marca, publicidad, medios y soportes publicitarios, relaciones públicas, comunicación de crisis, responsabilidad social empresarial y *social media*) se lleve a cabo resulta fundamental la elaboración, evaluación y mejora constante de todos y cada uno de los planes de trabajo, pero de una forma integral que no estratégica:

“el hablar de planificación estratégica es, ya en sí, un grave error, o todavía peor, un sin-sentido semántico porque convierte a lo adjetivo, «la planificación», en sustantivo, y a lo sustantivo «la estrategia», en calificativo. No se puede «estrategizar una planificación» y, en cambio, sí se puede y debe «planificar una estrategia» previamente concebida y diseñada. Lo que se planifica son los comportamientos necesarios para llevar a cabo la ruta estratégica y no al revés” (Pérez & Massoni, 2009, p.14).

Tabla 1. Planes de trabajo en el seno de un anunciante.

Gestión integral de la comunicación organizacional			
Plan de <i>marketing</i>	Plan de comunicación interna y externa	Plan de publicidad	Plan de marca (<i>brand book</i>)
	Plan de relaciones públicas	Plan de medios y soportes publicitarios	
	Plan de comunicación de crisis		
	Plan de responsabilidad social empresarial		
	<i>Social Media Plan</i>		

Fuente: elaboración propia

Resulta difícil diseñar la comunicación integrada de *marketing* (CIM) pues está formada por diversidad de puntos de vista de todas y cada una de las áreas implicadas. No obstante, cuenta con el beneficio de responder a objetivos generales y comunes a toda la organización, que posteriormente se definen en objetivos específicos en función de las áreas implicadas en cada una de las acciones a desarrollar de forma integrada. Para ello se requiere de la implementación de la CIM basadas principalmente en la constante coordinación y gestión integral, no solo interna sino también en las posibles relaciones entre anunciante, agencias y proveedores implicados, indistintamente de su ubicación interna o externa a la organización (Kitchen, 2005).

Dada la dependencia inicial del *marketing* –posteriormente traducida en una gestión integral y coordinada interdepartamentalmente– se considera oportuno revisar los antecedentes teóricos e históricos de las distintas concepciones del *marketing mix* (McCarthy, 1960), comúnmente conocida como “las 4 Ps” y erróneamente atribuida a la figura de Kotler (ver tabla 2).

Tabla 2. Evolución histórica de los modelos de *marketing mix*.

	McCarthy (1960)	Lauterborn (1990)	Kotler (1992)
Denominación	Las 4 Ps	Las 4 Cs	Las 4 S
Componentes	Producto. Plaza. Promoción. Precio.	Consumidor. Costo/valor. Conveniencia de compra. Comunicación dialogada.	<i>Probing</i> (sondeo de mercado). <i>Partitioning</i> (segmentación). <i>Prioritizing</i> (fijación de prioridades). <i>Positioning</i> (posicionamiento).
Foco	Producto. Vendedor.	Consumidor. Comprador.	Estrategia. Lealtad. Soluciones.
Orientación	Costo por impacto (masividad).	Relación.	Conexión emocional. Cultura.
Mentalidad de marketing	Mecanicista. Fragmentarista. Reduccionista. Cortoplacista.	Sistémico. Integración. Transversalidad. Dircom.	Horizontalidad. Conectividad/red largo plazo. Tecnología DircoN.
Carácter	<i>Marketing</i> táctico.	<i>Marketing</i> integral.	<i>Marketing</i> estratégico.

Fuente: Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi (2015)

A diferencia de las tendencias contemporáneas, el proceso comunicativo fue concebido únicamente como una promoción que pretendía favorecer la puesta en funcionamiento del producto o de los servicios en el mercado. No obstante, dada la relevancia del *marketing* en el seno de una sociedad cada vez más mercantilista y consumidora, pero principalmente la vertiente *marketiniana* más comunicativa, ha sido cada vez más latente la reflexión en torno a la posible superioridad de la comunicación sobre el *marketing*.

La transición del concepto *marketing mix* recoge el cambio del foco, desde las tácticas hasta la integración y consecuentemente a las estrategias coordinadas. Fuentes recientes dejan constancia de la relevancia creciente de la comunicación y sugieren la implementación de más funciones por parte del anteriormente conocido como director de comunicación –función que responde a las siglas Dircom– con el fin de ser el coordinador de la estrategia operativa de la comunicación organizativa y consejero directivo

especializado y con capacidad de decisión sobre la estrategia integral –DircoN– (Scheinson, 2011 y 2014).

Esta sugerencia responde a la premisa del “todo comunica” que se traduce en la necesaria interiorización de que toda acción organizativa es susceptible de ser percibida por los usuarios y generar efectos sobre la audiencia. Estamos por tanto ante una “*semiosis corporativa*” (Scheinson & Saroka, 2000) que requiere una gestión integral, coherente e innovadora.

La estrategia de la comunicación

En la línea de Kaufmann, Fustier & Drevet (1973), la estrategia podría definirse como el “conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o de la naturaleza” (Pérez-González, 2008, p.102). Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades, de modo que aseguren la consecución de tales objetivos (Santesmases-Mestre, 1996).

Así, en el sector en el que se desarrolla este trabajo –el de la comunicación y el *marketing*– se concibe la estrategia como un conjunto de decisiones, fundamentadas en la investigación constante, objetivas, racionales y coherentes que se llevan a cabo sobre tácticas o acciones que se desarrollan en el entorno de una organización y que pretenden conseguir objetivos tanto generales y comunes como pretensiones departamentales, específicas e integradas. Se ha de tener en cuenta que ese conjunto de decisiones van a ser directamente influidas tanto por el entorno interno de la organización como el externo, en el que ejerce un gran poder las empresas que compiten en el mismo sector económico (Sainz-de-Vicuña, 2000).

Santesmases-Mestre (1996) concibe la estrategia de *marketing* como un proceso encaminado principalmente hacia la planificación y fundamentado en la investigación y análisis de mercados, así como en la selección de aquellos que resulten, en principio, más propicios para la organización. Para ello resulta fundamental la determinación y concreción de los objetivos en función de modelo SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo). De esta manera, se pretende seleccionar no solo las áreas de trabajo implicadas sino también las herramientas del *marketing mix* que favorezcan la consecución de los objetivos propuestos.

Así, la estrategia de comunicación es un concepto relegado a la estrategia de *marketing*. La tabla 3 recoge que la comunicación estratégica vincula conceptos relacionados con la historia organizativa, los distintos planes interdepartamentales, las percepciones de los diversos *stakeholders*, el lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores en relación a la competencia, los vínculos principalmente experimentales y sensoriales entre la organización y las personas con las que se relaciona, el equilibrio conseguido con el contexto y entorno tanto externo como interno, los objetivos

planteados, la capacidad logística de la organización, las interrelaciones entre los diversos públicos de la organización, la interactividad virtual y las diversas técnicas y tácticas empleadas.

En suma, estamos ante un elemento fundamental en el presente y futuro de las organizaciones que ha sido acogido históricamente con gran aceptación por gran parte de las organizaciones, tal y como recoge el Anuario de la Comunicación (2016, 2017) de la Asociación de Directivos de Comunicación en España así como parte de la literatura consultada (Brotons-Piqueres, 2005).

Tabla 3. Diferencias concepciones de la comunicación estratégica.

Autores	Concepciones de la comunicación estratégica
Scheinson & Saroka (2000)	La comunicación estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en una determinada situación y con una proyección específica. Implica un programa de intervención coordinado en cuatro niveles: estratégico, logístico, táctico y técnico. La empresa posee un conjunto de recursos significantes, que en sus públicos causan diversas impresiones, suscitando determinada lectura. Mediante una adecuada intervención sobre el primer término, es posible incidir positivamente en el segundo.
Argenti, Howell & Beck (2005)	<i>Communication aligned with the company's verall strategy, to enhance its strategic positioning.</i>
Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič & Sriramesh (2007)	<i>Purposeful use of communication by organization to fulfil its misión.</i>
Tironi & Cavallo (2007)	La práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses.
Massoni (2008)	Es una metaperspectiva que se ocupa del cambio social conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia. Rebasa a las teorías y metodologías de la comunicación clásicas que se restringen al estudio de lo comunicativo y propone abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional como encuentro de la diversidad. Entiende a la comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido; se ocupa de las transformaciones socioculturales en tanto ofrece herramientas y metodologías para propiciar reconfiguraciones en las modalidades del vínculo intersubjetivo situado. Incluye nuevas teorías y nuevas metodologías. Despliega nuevas competencias para el comunicador social y establece diferencias entre los comunicadores y otros científicos sociales así como con otros profesionales.
Paladines-Galarza, Yaguache-Quichimbo & Altamirano-Benítez (2015)	Cumple las funciones de diseminar la identidad en el seno de las organizaciones a través de la comunicación interna u organizacional y la de transformar los rasgos de identidad de la organización en símbolos o señales, para que sean comunicados sistemáticamente a los públicos externos.

Fuente: elaboración propia a partir de Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi (2015, s.p.)

Por tanto, para la consecución de objetivos integrados de *marketing* y comunicación, resulta fundamental la planificación de la estrategia puesto que de lo contrario la labor desarrollada quedaría reducida a un mero proyecto pendiente de implementar y sin rumbo fijo hacia la misión organizativa (Pérez-González, 2008). Además, según Potter (2002, 2012) el uso de un plan de comunicación resulta fundamental para diferenciar dos figuras: la del comunicador de la del comunicador basado en la estrategia.

Revisada la literatura relacionada, se concibe el plan de la estrategia de comunicación como una herramienta que prevea posibles acciones integradas a desarrollar en un período de tiempo determinado y encaminada hacia la consecución de objetivos generales y específicos de la organización (Scott, 2011; Monserrat-Gauchi, 2014; Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi, 2015; Monserrat-Gauchi & Sabater-Quinto, 2017).

Estructura y proceso de desarrollo de la planificación de una estrategia de comunicación integrada

Para la elaboración de un plan de comunicación integrada de *marketing* (CIM) se utilizan como base las seis fases que Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi (2015) determinaron: análisis de la situación, diagnóstico de la misma, definición de objetivos, elección de estrategias y planes de acción más la evaluación.

No obstante, este plan se contextualiza en una situación en la que los medios pagados se integran con los propios y los ganados, gracias a la implicación de los usuarios favorecida por las tecnologías de la comunicación. Una realidad que también viene condicionada por la necesaria implicación de todas las áreas vinculadas y que queda resumido en las siguientes fases:

Gráfico 1. Fases del plan de comunicación integrada y áreas de trabajo implicadas

PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA	
Coordinación de las diversas áreas implicadas	Fases
<ul style="list-style-type: none"> — <i>Marketing</i> — Comunicación corporativa — Comunicación interna y externa — Relaciones públicas — Publicidad — Medios y soportes publicitarios — <i>Social Media Plan</i> — Responsabilidad social empresarial (RSE) — Comunicación de crisis 	<ul style="list-style-type: none"> — 1. Análisis de la situación <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Externa: macroentorno (factores sociodemográficos, económicos, tecnológicos, políticos y socioculturales). 1.2. Interna: microentorno (producción, productos, servicios, mapa de públicos, análisis comparativo con respecto a la competencia directa e indirecta, comunicación y <i>target</i>). — 2. Diagnóstico de la situación <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Factores internos: debilidades y fortaleza 2.2. Factores externos: amenazas y oportunidades 2.3. Análisis DAFO y DAFO avanzado — 3. Definición de objetivos siguiendo el modelo SMART — 4. Elección de estrategias y acciones coordinadas — 5. Evaluación y revisión del plan periódicamente

Fuente: elaboración propia

Fase 1. Análisis de la situación de la empresa, del producto y/o de los servicios

El principal objetivo de esta primera fase es investigar y conocer en profundidad la historia y el contexto real organizativo. Se ha de tener en cuenta que esta situación debe analizarse tanto desde el punto de vista externo como interno.

Situación externa

Esta viene determinada por dos entornos que van de lo general a lo específico.

Así, el macroentorno incluye factores que no pueden llegar a ser controlados por la empresa. Entre los factores cabe destacar los sociodemográficos –cuyos datos relativos a la población y sus fluctuaciones a los largo del tiempo van a venir dados, en la mejor de las ocasiones, por organismos no gubernamentales y públicos como el INE (Instituto Nacional de Estadística) o los censos poblacionales–, los económicos –cuyas principales fuentes documentales procederán de los gobiernos supranacionales y estatales, y que pueden ser relativos a la tasa de desempleo, la situación laboral del país o zona geográfica donde se desarrolla la actividad de la organización, el PIB (producto interior bruto) o la deuda pública–, los tecnológicos –que tratará de analizar las inversiones en I+D que se desarrollan tanto en el ámbito público como privado, y en este último caso a nivel supranacional, estatal, autonómico y local–, los políticos –con incidencia en todos los ámbitos geográficos anteriormente indicados así como posibles procesos electorales o previsibles cambios de gobierno– y los factores socioculturales –que condicionan indudablemente la situación de la organización y su representación tanto en medios de comunicación, productos culturales como redes sociales–.

Por otra parte, el microentorno responde al análisis de aspectos vinculados a la producción de los productos de la organización así como a los servicios ofrecidos; de los posibles grupos de interés a tener en cuenta en el desarrollo del día a día de la organización –medios de comunicación especializados en el sector económico pero también generalistas, *bloggers*, *influencers* y líderes de opinión– así como instituciones vinculadas de forma específica con el sector económico al que pertenece la organización como pueda ser la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición para aquellas organizaciones vinculadas con el sector alimentario en el caso de España, o las agencias equivalentes en el resto de países. El análisis del microentorno, ineludiblemente implica el análisis de la competencia dividida en directa (empresas o marcas que comercializan el mismo producto o servicio) e indirecta (que lo fabrican o producen). Este análisis puede adoptar numerosas variables y criterios como puedan ser sus páginas web (características, secciones, elementos, contenidos, informaciones y herramientas utilizadas), redes sociales utilizadas y blogs corporativos, posicionamiento alcanzado entre sus públicos, geolocalización, año de fundación y trayectoria, características diferenciales más

destacadas, fuentes de financiación disponibles, productos desarrollados, servicios ofrecidos, número y distribución de trabajadores por áreas (organigrama), resultados de ventas y beneficios obtenidos así como variables relativas a la comunicación llevada a cabo incluso a través de los embajadores de la marca.

Y por otra parte, resulta fundamental identificar cuáles son los diversos públicos o *stakeholders* con los que se relaciona la organización así como la definición preliminar del público objetivo o *target*. Esta segmentación y definición se debe realizar en función de variables como sexo, edad, poder adquisitivo, gustos, ingresos o clase social, intereses y preferencias predominantes que antaño se realizaba únicamente en función de variables como sexo, edad, poder adquisitivo, entre otras pocas, actualmente se realiza teniendo en cuenta los gustos, el estilo de vida, los intereses y las sensibilidades. En definitiva, definiendo uno o varios prototipos de público objetivo, *target* o *buyer person*, más por variables cualitativas que cuantitativas. A partir de toda esta primera investigación, se deben definir las principales conclusiones del análisis externo.

Situación interna

Conocida cual es la situación actual del entorno que rodea a la organización, se debe investigar cuál es el origen, la historia, trayectoria y evolución de la empresa. Este análisis pasa por conocer cuál es la ubicación geográfica de todas y cada una de sus sedes, las características de su estructura y productos y/o servicios, el sistema de producción y desarrollo de sus productos y/o servicios, así como de la comunicación –tanto interna como externa– realizada hasta el momento.

VARIABLES como los recursos económicos disponibles, el capital humano de la empresa así como sus principales capacidades (ventajas competitivas, definiciones de los propietarios o creadores, rentabilidad, organización departamental y presencia o ausencia de asesores especializados externos, resulta fundamentales de ser objeto de investigación a la hora de realizar el análisis del interior de una organización. Al igual que en la situación externa, el análisis interno debe concluir con unas conclusiones preliminares.

Fase 2. Diagnóstico de la situación real

Existen dos alternativas a la hora de realizar un diagnóstico del punto de partida del CIM. En el caso que nos ocupa se comparte la sugerencia de Monserrat-Gauchi y & Sabater-Quinto (2017) que sugiere la reflexión y definición del diagnóstico a través del análisis DAFO (debilidades, amenazadas, fortalezas y oportunidades) avanzado.

Este está basado tanto en factores positivos como negativos, tanto internos como externos:

Factores internos

- 2.1.1. Debilidades: aspectos que perjudican o pueden impedir la consecución de los objetivos previstos.
- 2.1.2. Fortalezas: puntos fuertes que ayudan a la consecución de los objetivos determinados.

Factores externos

- 2.1.3. Amenazas: aspectos no controlables por la empresa que perjudican o pueden impedir la consecución de los objetivos previstos.
- 2.1.4. Oportunidades: cuestiones que tampoco son controlables por la organización pero que ayudan o pueden ayudar a la consecución de los objetivos determinados.

Tabla 4. Matriz de ítems o variables DAFO

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Aspectos internos	Fortalezas F1. F2. F3. F4 F5 F...	Debilidades D1. D2. D3. D4 D5 D...
Aspectos externos	Oportunidades O1. O2. O3. O4. O5 O...	Amenazas A1. A2. A3. A4 A5 A...

Fuente: elaboración propia a partir de Monserrat-Gauchi y Sabater-Quinto (2017, p. 61).

Para obtener un diagnóstico final, los autores sugieren la valoración objetiva de las distintas variables recogidas en el análisis DAFO llevada a cabo por distintos “jueces” como pueden ser los distintos responsables de *marketing* de la empresa, o de la agencia o consultoría externa, de forma que se enriquezca el análisis desde diferentes perspectivas y situaciones. También resultaría óptimo implicar en este proceso de diagnóstico a

personal de diversa procedencia departamental. Para ello se debe realizar el cruce de las variables, así como una valoración de la relación existente entre ellas en una tabla como esta:

Tabla 5. Matriz de análisis DAFO avanzado

		O1	O2	O3	O4	O5	ST			A1	A2	A3	A4	A5	ST	Tot	
F1	CUADRANTE 1							CUADRANTE 2									
F2																	
F3																	
F4																	
F5																	
ST																	
D1	CUADRANTE 3							CUADRANTE 4									
D2																	
D3																	
D4																	
D5																	
ST																	
Tot																	

Fuente: elaboración propia a partir de Monserrat-Gauchi y Sabater-Quinto (2017, p. 62).

*ST = subtotal. Tot = total.

Según los mismos autores, los puntos otorgados en la valoración deben ser 0, 2, 6 y 10, donde 0 es la puntuación asignada cuando no hay ninguna relación entre las variables comparadas y 10 cuando la relación es total. Puntuados todos los cruces de variables, se ha de calcular el subtotal en cada cuadrante por cada cruce de variables, tanto en sentido vertical como horizontal, así como la suma total de ambos subtotales, también en ambos sentidos.

A partir de aquí se puede identificar el cuadrante mejor valorado (a partir del subtotal) y el cuadrante que le contrarresta. Este cruce permite valorar objetivamente si el contexto es propicio para, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto. Todo ello desde el punto de vista positivo como negativo. Igualmente se deben rescatar las relaciones de variables más relevantes y que hayan obtenido mayor puntuación para identificar y adelantar posibles pautas a tener en cuenta.

Realizadas estas tareas, se presenta el DAFO final, también en formato tabla y a página completa, de forma que el lector pueda percibir en un solo golpe de vista la síntesis de todo el análisis, reflexiones y valoraciones realizadas, lo que propiciará la toma de decisiones futuras, así como la definición de objetivos y estrategias.

Tabla 6. DAFO final con las variables más relevantes por orden de importancia y puntuación

Fortalezas	Debilidades
Fx.	Dx.
Fy.	Dy.
Fz.	Dz.
Oportunidades	Amenazas
Ox.	Ax.
Oy.	Ay.
Oz.	Az.

Fuente: elaboración propia a partir de Monserrat-Gauchi y Sabater-Quinto (2017, p. 64).

De esta manera se pretenden destacar las variables más importantes tanto negativas como positivas, lo que permitirá determinar el futuro de la organización y la toma de decisiones estratégicas.

3. Definición de objetivos

En este sentido cabe discernir en primer lugar entre objetivos generales de la organización y objetivos específicos por área. Ambos deben responder a una gestión integrada. Nuevamente se vuelve a incidir en el necesario cumplimiento del modelo SMART a la hora de definir los propósitos del plan de CIM. Sirvan como ejemplo los descritos a continuación y relacionados con las áreas de *marketing*, comunicación y medios:

3.1. Objetivos de *marketing*. Se establecen en función del mercado. Por ejemplo:

OMK1: Introducirse en el mercado de determinados productos o servicios.

OMK2: Alcanzar un determinado volumen de ventas en un período concreto.

3.2. Objetivos de comunicación. Se definen en función de los diferentes públicos). Por ejemplo:

OC1: Dar a conocer el producto.

OC2: Dar a conocer la marca.

OC3: Posicionar el producto y la marca en la mente del consumidor asociándolos con determinados valores.

3.3. Objetivos de medios: se trata de detectar “qué se quiere conseguir *de y en* los medios y soportes de comunicación” (Montserrat-Gauchi & Sabater-Quinto, 2017, p. 70) teniendo en cuenta que como medio se puede considerar internet y como soportes la página web corporativa, el blog de la organización, sus perfiles en redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter o Instagram. En este sentido, caben destacar ejemplos de objetivos de medios como los que siguen:

OM1: Conseguir que nuestro público acceda a nuestra tienda *online*, es decir, generar tráfico hacia la sección “venta *online*” de la web corporativa.

OM2: Conseguir que nuestros perfiles en redes sociales sean conocidos y crezcan progresivamente en un período de tiempo acotado.

OM3: Conseguir una comunidad estable y fiel en redes sociales en un número determinado de usuarios en función de cada canal y perfil de públicos que se pretenden alcanzar.

Es en esta fase donde se aconseja, a nivel comercial y de medios, definir o haber definido ya cuál es el perfil del público objetivo (o en plural) a los que se pretende alcanzar. Si no se conoce, se aconseja el diseño e implementación de una encuesta con el fin de conocer quiénes son los consumidores y cómo son sus hábitos de consumo, además de descubrir cuál es el perfil del posible consumidor y las cualidades más demandadas en productos similares. El análisis de los resultados de la encuesta permitirá consultar aspectos como quiénes consumen nuestro producto, cuál es su frecuencia de consumo, inversión en un período de tiempo determinado en productos o servicios como los ofertados por nuestra organización, cuáles son las características y calidad más valoradas, los lugares en los que los adquiere, consume y utiliza así como una investigación de corte más prospectivo encaminada a conocer cuál es la predisposición de los públicos a probar nuevos productos. Igualmente resulta pertinente consultar, en la medida de lo posible, qué consumo de medios y redes sociales llevan a cabo, así como su presencia en el ámbito digital y periodicidad de uso. De esta manera, se conseguirá obtener una radiografía lo más cercana a la realidad que defina los públicos objetivos o *targets* de la organización.

4. Elección de estrategias y acciones

En esta cuarta fase se trata de seleccionar y recoger las especificaciones de todas y cada una de las estrategias y tácticas que van a formar parte del plan de CIM. Por ejemplo, deberá indicarse cuál va a ser la duración del plan (previsiblemente podría ser anual o estacional), quiénes van a ser los responsables de cada una de las acciones, cuáles van a ser las funciones de cada departamento implicado así como de cada uno de los profesionales involucrados así como el responsable máximo de este plan de CIM.

En este sentido, entre las estrategias destacan las corporativas, las de carteras de productos y/o servicios, las de segmentación de los públicos y posicionamiento de la marca, las estrategias funcionales, de fidelización y comunidad entre otras.

No obstante, como viene indicándose, independientemente de la estrategia, resulta fundamental que esté directamente relacionada no solo con los objetivos previstos sino con las acciones a implementar. Por ello, resulta necesaria la coherencia entre objetivo, estrategias y tácticas. Sirvan como ejemplo las recogidas a continuación directamente vinculadas con el área de la empresa cuya incorporación al día a día de la misma resulta más reciente: el social media *marketing* vinculado a la presencia de la organización en las redes sociales:

Tabla 7. Relación directa entre objetivos, estrategias y acciones

Objetivo	Estrategia	Acciones
OC1. Dar a conocer el producto	De posicionamiento	- Acción de lanzamiento y campaña XYZ - Publicaciones periódicas - Análisis de la comunidad - Promociones periódicas
OC2. Dar a conocer la marca	De posicionamiento	- Acción de lanzamiento y campaña XYZ - Publicaciones periódicas - Análisis de la comunidad - Promociones periódicas
OC3. Posicionar el producto como XYZ	De posicionamiento. De contenido. De comunidad.	- Publicaciones periódicas - Análisis de la comunidad - Promociones periódicas
OC4. Posicionar como XYZ (otras cualidades)	De posicionamiento. De contenido. De comunidad.	- Publicaciones periódicas - Análisis de la comunidad - Promociones periódicas
OM1. Generar tráfico hacia la web y tienda <i>online</i>	De posicionamiento. De contenido. De comunidad.	- Acción de lanzamiento y campaña XYZ - Acciones de fidelización - Promociones periódicas - Publicaciones periódicas

		- Análisis de la comunidad - <i>Mail marketing</i>
OM2. Dar a conocer las redes y crecer	De posicionamiento. De contenido. De comunidad.	- Acción de lanzamiento y campaña XYZ - Publicaciones periódicas - Análisis de la comunidad - Promociones periódicas - <i>Mail marketing</i>
OM3. Crear una comunidad estable y fiel	De posicionamiento. De contenido. De comunidad.	- Acciones de fidelización - Promociones periódicas - Publicaciones periódicas - Análisis de la comunidad - <i>Mail marketing</i>

Fuente: elaboración propia a partir de Monserrat-Gauchi & Sabater-Quinto (2017, p. 87).

Cabría destacar como ejemplos de estrategias de posicionamiento *online* el uso de Google Adwords para tratar de conocer si la web corporativa es un canal atractivo, actualizado, simplificado, bien estructurado, fácil de usar y de comprar a través de ella para los usuarios así como una fuente resolutoria de sus posibles dudas. Este análisis responde a cuatro criterios: el primero, la usabilidad, que trata de que el usuario encuentre lo que necesita fácilmente, en el menor número de clics a través de secciones informativas estructuradas y coherentes, una web visual con abundante material fotográfico y con iconos enlazados, por ejemplo, a los perfiles corporativos en las redes sociales en las que están presentes sus diversos públicos; el segundo, la accesibilidad, que debe pretender hacer de la web corporativa un canal accesible para todas las personas independientemente de sus capacidades o discapacidades funcionales; el tercero, su legibilidad, de forma que la web transmita fácilmente la información deseada por el usuario con un diseño legible y atractivo, y por último, el *marketing* de contenidos, basado fundamentalmente en el compromiso de ofrecer al usuario una información interesante, útil, coherente, honesta, transparente y no únicamente publicitaria o promocional, unos contenidos de calidad que además estén optimizados a partir de las principales palabras clave, descripciones y etiquetas.

Otro tipo de estrategias *online* serían las destinadas a crear y mantener relaciones con los miembros de las comunidades. El objetivo pasa por generar y mantener conversaciones bidireccionales con nuestros públicos y consumidores, tratando de fidelizarles y obtener información sobre, por ejemplo, su grado de satisfacción para

posibles cambios o incorporaciones en la marca, producto o servicios, incluso para la implicación de estos en el proceso de comunicación y prescripción de la marca, para lo cual –como se ha comentado anteriormente– es primordial una continua monitorización y análisis de las conversaciones desarrolladas en la red en torno a nuestra marca, productos, servicios, acciones promocionales y comunicativas, entre otros.

A la hora de dejar constancia en el plan de las acciones a desarrollar, cabe definir cuantos protocolos resulten pertinentes, como por ejemplo, el protocolo de comunicación que debe determinar la línea editorial a seguir por parte de la organización; los valores con los que queremos asociar a nuestra marca, producto y/o servicio; las palabras clave, *keywords* o etiquetas con las que queremos vincularnos, el lenguaje vehicular a utilizar, el uso ortográfica y gramatical a utilizar (en principio, el uso correcto, salvo excepciones justificadas) así como el lenguaje prohibido (palabras malsonantes, descalificaciones, referencias racistas, machistas, homófobas o discriminatorias). Además, formará parte del protocolo de comunicación el contexto en el que se desarrollará la comunicación (formal o informal), el tono (previsiblemente el cercano al usuario, los *hashtags* a utilizar, los emoticonos y otros recursos textuales, visuales o audiovisuales.

El protocolo, en este caso el de comunicación *online*, también debe recoger los aspectos de gestión. Por ejemplo, quién lo desarrollará, cómo, cuándo, dónde y por qué se llevará a cabo. Así, determinaremos quién seleccionará, creará e implementará los perfiles sociales, quiénes serán los profesionales involucrados en cada una de las tareas, funciones y papeles asignados, cuáles serán las acciones a desarrollar, cómo vendrán definidas y explicadas cada una de ellas. Además, determinaremos los horarios y la periodicidad así como recogeremos posibles acciones especiales a comunicar a través de los diversos canales como puedan ser fechas especiales, eventos o sucesos inesperados.

Igualmente, el plan debe considerar y prever el surgimiento de posibles acontecimientos que puedan perjudicar la reputación, imagen y nombre de la organización. Si anteriormente estos hechos negativos podían verse recogidos a través de los medios de comunicación y del boca-oreja, en la era 2.0 es muy probable que se originen o tengan su primera presencia pública en las redes sociales. En este sentido, los consejos generales son investigar el origen del problema, saber reconocer los errores, ante la duda consultar a los responsables involucrados, mantener la calma tanto interna como externamente, analizar los hechos y la situación, valorar el posible alcance de la crisis y a partir de ahí actuar dando respuesta a las personas involucradas en la situación, contestándoles a través de los mismos canales a partir de los cuales manifestaron sus experiencias y opiniones, tratando en todo momento de ampliar la información de forma transparente así como realizar un seguimiento exhaustivo de la crisis y sus repercusiones para finalmente aprender de lo ocurrido, identificar oportunidades y saber aprovecharlas.

Directamente vinculadas con el área del plan de medios y soportes publicitarios, debemos tener en cuenta que estamos ante acciones integradas que usan tanto medios

convencionales (televisión, radio y exterior entre otros) como no convencionales. En este sentido, se debe tener en cuenta igualmente el posible (y en la mayoría de ocasiones necesario) uso de las redes sociales también como soportes publicitarios, que igualmente responden a objetivos ofrecidos por las propias aplicaciones.

Todas y cada una de las acciones, además, deben quedar calendarizadas temporalmente así como valoradas en función de los costes asociados a través de un presupuesto.

Antes de pasar a la quinta y última fase, y a medida que se van seleccionando los canales y manteniendo siempre como punto de referencia los objetivos previamente definidos, se van a ir seleccionando cuáles van a ser los parámetros así como la periodicidad que vamos a utilizar para evaluar y medir los resultados en función de la consecución de los objetivos planteados. Para ello se establecen los KPI (*key performance indicators* o indicadores clave de rendimiento). Se trata de variables que se van a ir analizando, registrando y valorando de forma periódica. Sirvan como ejemplo los siguientes:

Tabla 8. Seguimiento de la web, blog y principales redes sociales corporativas

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Página web o blog				
Número de visitas				
Tasa de rebote				
Promedio de tiempo en el sitio				
% de visitas nuevas				
Tráfico por buscadores				
Tráfico Google				
Tráfico por <i>social media</i> : Facebook				
Tráfico por <i>social media</i> : Twitter				
Tráfico por <i>social media</i> : LinkedIn				
Tráfico por <i>social media</i> : Instagram				
Tráfico por <i>emailing</i>				
Facebook				
<i>Posts</i> publicados				
Botones				
• Me gusta				
• Me encanta				
• Me divierte				
• Me asombra				
• Me entristece				
• Me enfada				
Comentarios				
Alcance de personas (<i>total reach</i>)				
Visitas a <i>posts</i>				
Comparticiones				
Número de fans				
Día con más visitas				
Hora con más visitas				

Twitter				
Número de seguidores				
Tuits publicados				
Retuits				
Menciones				
<i>Likes</i>				
YouTube				
Número de vídeos publicados				
<i>Likes</i>				
<i>Dislikes</i>				
Reproducciones				
Comentarios				
Visitas al canal				
Suscriptores				
Instagram				
<i>Post</i> publicados				
Comentarios				
<i>Likes</i>				

Fuente: elaboración propia a partir de Monserrat-Gauchi & Sabater-Quinto (2017, p. 131)

Cabría pensar que esta recolección se realiza únicamente bajo la perspectiva cuantitativa. No obstante, principalmente a nivel de análisis textual de los comentarios recibidos, también cabe analizar si son positivos, negativos o neutros, cuestión que podremos analizar a través de aplicaciones como Social Mention.

5. Evaluación y revisión del plan su posible mejora

Fundamentada en la evaluación constante de Pérez & Massoni (2009), esta es una etapa primordial tanto para el desarrollo del propio plan como para la definición y planificación de los siguientes pues estamos ante un proceso estratégico, que es fluido y constante, formado por diversas fases que no deben concebirse como secuencias estancas e inalterables, sino que se van desarrollando con el devenir de los acontecimientos en la

medida en que estamos ante procesos, principalmente comunicativos, bidireccionales con posibles imprevistos.

Por tanto, las evaluaciones deben ser periódicas y constantes en el tiempo y al mismo tiempo deben favorecer las re-evaluaciones y sus consecuentes redefiniciones de objetivos, estrategias y acciones pues la organización ha de estar inmersa en un proceso constante de evaluación estratégica. Por tanto, se trata de analizar los resultados conseguidos a partir de los objetivos previamente establecidos y del análisis comparativo de los parámetros indicados. En suma, se pretende evaluar los aciertos y errores cometidos, así como la rentabilidad del plan. Para ello se deben retomar los objetivos planteados para valorar su consecución.

Conclusiones

La planificación de la estrategia permite aproximar la profesión comunicativa, tradicionalmente sometida a críticas por su carácter inesperado y fortuito, al ámbito objetivo de la investigación y la sistematización adquiriendo así el rigor requerido, recurrentemente demandado por todos los agentes implicados en el mercado y por la comunidad académica. Esta lleva años intentando sistematizar metodologías de planificación válidas en el ámbito profesional. Muchas de ellas siguen en proceso de construcción y perfeccionándose hoy día con las constantes aportaciones de sus autores relativas al modelo estratégico para la creación de una red de *influenciadores* (de González-Herrero, cit. por Pérez & Massoni, 2009), al modelo de comunicación estratégica (Massoni, 2007) y al modelo estratégico de comunicación organizativa (Manucci, 2004). Este artículo contribuye a la construcción de este corpus teórico sobre una realidad que precisa cierta normativización. Una organización orientada a la planificación será menos vulnerable a los vaivenes del mercado y la sociedad. Sus esfuerzos estarán focalizados y los costes de los recursos se basarán en un cálculo realista que facilitará su control y evaluación constante.

La planificación permite trabajar a partir de objetivos, sistematizar procesos, calcular y prever costes y recursos necesarios y motivar de forma argumentada la elección de las técnicas de *marketing* y comunicación integrada más adecuadas. La contribución o propuesta aquí presentada se fundamenta en la investigación, tanto desde sus etapas iniciales (análisis y diagnóstico) como en su conclusión (evaluación) y se concreta en la presentación de una metodología de diseño de un plan de comunicación integrada que es el instrumento que sintetiza los retos comunicativos que la empresa se propone asumir y además, determina cómo acometerlos. No obstante, según la NTE, el proceso estratégico no puede estar dirigido únicamente por la racionalidad pues de hecho da mucha importancia a la intuición y a la emocionalidad en las fases de pre-diagnóstico. Así, debemos también hacer caso a nuestro "corazón" pero, eso sí, confirmarlo en fases de diagnóstico mediante la razón.

En este texto se recogen las principales iniciativas existentes que contribuyen a contextualizar, sistematizar y concretar la planificación estratégica de la comunicación integrada en un contexto tan cambiante como el actual y se realiza una propuesta concreta de implementación sin ánimo de presentarla como única o si quiera válida, únicamente aportando el punto de vista de los autores en su pretensión de realizar una contribución al estado de desarrollo de esta disciplina, tan necesaria para el presente y futuro organizativo.

Referencias bibliográficas

- Abidin, C. (2016). Visibility labour: Engaging with Influencers fashion brands and #OOTD advertorial campaigns on Instagram. *Media International Australia*, 161(1), 86-100. doi: 10.1177/1329878X16665177
- Alonso-González, M. (2015). Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El Corte Inglés. *Index.comunicación*, 5(1), 77-105.
- Argenti, P.A., Howell, R.A., & Beck, K.A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83-89.
- Bauman, Z. (2013). *La cultura en el consumo de la modernidad líquida*. Madrid: Fondo de Cultura Económico.
- Berryman, D., & Hayes, N. (2008). *Influencer Marketing. Who really influences your customers?* Oxford: Elsevier.
- Brotons-Piqueres, J.M. (2005). La comunicación integral aplicada a las entidades deportivas. Confección de un Plan de Comunicación Integral para Entidades Deportivas. *EF Deportes*, 10(89).
- Campillo-Alhama, C., Ramos-Soler, I., & Castelló-Martínez, A. (2014). La gestión estratégica de la marca en los eventos empresariales 2.0. *ADResearch*, 10(10), 52-73. doi: 10.7263/ADRESIC.010.003
- Caro, J.L., Luque, A., & Zayas, B. (2015). Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio cultural*, 13(4), 931-945.
- Castelló-Martínez, A., & Pino-Romero, C. (2015). La comunicación publicitaria con influencers. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 14, 21-50.
- Castelló-Martínez, A. (2009). *Estrategias publicitarias en la Web 2.0. Orientación empresarial hacia el cliente segmentación y viralidad: las redes sociales online como soportes publicitarios* (Tesis doctoral). Universidad CEU: Valencia.

- Castells, M. (2000). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red*. Madrid: Alianza.
- Catalá, M., & Díaz, Ó. (2014). *Publicidad 360°*. Zaragoza: Universidad San Jorge.
- Cortés, M. (2009). Bienvenido al nuevo marketing. En: E. Sanagustín (Ed.), *Del 1.0 al 2.0: Claves para entender el nuevo marketing* (pp. 6-23). Madrid: Bubok.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828.
- Del Pino, C., Castelló-Martínez, A., & Ramos-Soler, I. (2013). *La Comunicación en cambio constante. Branded Content, Community Management, Comunicación 2.0 y Estrategia en medios sociales*. Madrid: Fragua.
- DIRCOM (2016). Anuario de la Comunicación. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación. Recuperado de: <https://goo.gl/NmrzaZ>
- DIRCOM (2017). Anuario de la Comunicación. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación. Recuperado de: <https://goo.gl/nKSoJY>
- Fuentes-Martín, F., & Lozano-Gutiérrez, M.C. (20014). El valor de la marca y el valor de la empresa en internet. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(1), 111-133.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. doi: 10.1080/15531180701285244
- Heras, M., & Peirón, M. (Coord.) (2012). *Cambio Global España 2020/50. Consumo y estilos de vida*. Asturias: Centre de Recerca e Informació en Consum y Centro Complutense de Estudios e Información Ambiental.
- Hidalgo-Marí, T., & Segarra-Saavedra, J. (2017). El fenómeno youtuber y su expansión transmedia. Análisis del empoderamiento juvenil en redes sociales. *Fonseca, Journal of Communication*, 15, 43-56. doi: 10.14201/fjc2017154356
- Instituto Nacional de Estadística (2017). Indicadores demográficos. Recuperado de: <https://goo.gl/rNNaeK>
- Jenkins, H. (2008). *Cultura de la convergencia*. Barcelona: Paidós.
- Kaufmann, A., Fustier, M., & Drevet, A. (1973). *La inventiva*. Bilbao: Deusto.
- Kitchen, P.J. (2005). New paradigm—IMC—under fire. *Competitiveness Review*, 15(1), 72-80. doi: [10.1108/10595420510818713](https://doi.org/10.1108/10595420510818713)

- Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing: análisis, planificación y control*. New York: Prentice House.
- Kotler, P. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Paídos.
- Lauterborn, R. (1990). New marketing litany: four ps passé: c-words take over. *Advertising Age*, 41(61), 26.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R.E. (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A conceptual framework and research propositions. *Journal of Advertising*, 34(4), 69-80. doi: 10.1080/00913367.2005.10639213
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogota: SAF Grupo.
- Marauri-Castillo, I., Pérez-Dasilva, J.A., & Rodríguez-González, M.M. (2015). La búsqueda de la comunidad de marca en las redes sociales. Los casos de Telepizza, Vips y Burger King. *Tripodos*, (37), 133-149.
- Marfil-Carmona, R., Hergueta-Covacho, E., & Villalonga-Gómez, C. (2015). El factor relacional como elemento estratégico en la comunicación publicitaria. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, 33-46.
- Marta-Lazo, C., & Gabelas, J.A. (2016). *Comunicación digital. Un modelo basado en el factor relacional*. Barcelona: UOC.
- Martínez-Sala, A.M., & Campillo-Alhama, C. (2018). El video como soporte en la narrativa digital de los eventos turísticos 2.0. *Miguel Hernández Communication Journal*, 9(1), 227-260. doi: 10.21134/mhcj.v0i9.230
- Martínez-Sala, A.M., Monserrat-Gauchi, J., & Campillo-Alhama, C. (2017). El paradigma relacional en las estrategias de las organizaciones de marketing de destinos. Interactividad y función social en las webs turísticas oficiales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 374-396. doi: 10.4185/RLCS-2017-1170
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S.H. (2008). Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. *Revista FISEC-Estrategias*, 4(10), 45-56.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood: Irwin.
- Monserrat-Gauchi, J. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.

- Monserrat-Gauchi, J., & Sabater-Quinto, F. (2017). *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales*. Barcelona: UOC.
- Paladines-Galarza, F., Yaguache-Quichimbo, J., & Altamirano-Benítez, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra*, 92(19), 1-32.
- Pérez-González, R.A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación: Barcelona.
- Pérez, A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Potter, L.R. (2002). *The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication*. New York: International Association of Business Communicators (IABC).
- Potter, L.R. (2012, 1 de marzo). The Strategic Communication Plan: An overview. Recuperado de: <https://goo.gl/DF6Mc7>
- Rodríguez, I., Martínez, F.J., & Luna, P. (2010). Going with the Consumer towards the Social Web Environment: a Review of Extant Knowledge. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 3(3), 415-440.
- Sainz-de-Vicuña, J.M. (2000). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Santesmases-Mestre, M. (1996). *Términos de marketing. Diccionario-Base de datos*. Madrid: Pirámide.
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción*. Buenos Aires: Granica.
- Scheinsohn, D. (2014). La tercera gran revolución de la comunicación en las organizaciones y la inminencia del DircoN. *RiHumSo*, 2(5), 3-22.
- Scheinsohn, D., & Saroka, R.H. (2000). *La huella digital*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Scolari, C.A. (2013). *Narrativas transmedia: cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto.
- Scott, N.R. (2011). How to Write a Corporate Communications Plan. Recuperado de: <https://goo.gl/hhZfRe>
- Segarra-Saavedra, J., & Hidalgo-Marí, T. (2018). Influencers, moda femenina e Instagram: el poder de prescripción en la era 2.0. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 9(1), 313-325. doi: 10.14198/MEDCOM2018.9.1.17

- Serrano-Cobos, J. (2006). Pasado, presente y futuro de la Web 2.0 en servicios de información digital. *BiD: textos universitarios de biblioteconomía i documentació* (17).
- Shultz, D., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Barcelona: Granica.
- Solana, D. (2010). *Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital*. Barcelona: DoubleYou.
- Tironi, E., & Cavallo, A. (2007). *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Taurus.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Nueva York: Bantam.
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2015). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y palabra*, 88.
- Véliz-Montero, F. (2006). Cambio de Mirada en las organizaciones: Comunicación en 360 grados. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, 93, 62-65.
- Wright, J. (2006). *Blog marketing. La nueva y revolucionaria forma de incrementar las ventas, construir su marca y obtener resultados excepcionales*. México: McGraw Hill Interamericana.