

# El plan de comunicación

Joan Vila Vinós

PID\_00240414

---

Tiempo mínimo previsto de lectura y comprensión: **2 horas**



Universitat Oberta  
de Catalunya



# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	6
<b>1. Paso 7: las tácticas</b> .....	7
1.1. Tácticas de comunicación interpersonal .....	7
1.2. Tácticas con los medios de la organización .....	9
1.3. Tácticas con los medios de comunicación .....	11
1.4. Tácticas publicitarias y promocionales .....	13
<b>2. Paso 8: implementación del plan estratégico</b> .....	15
2.1. ¿Cómo ordenamos el programa? .....	15
2.2. El calendario de la campaña .....	16
2.3. El presupuesto de la campaña .....	17
<b>3. Paso 9: la evaluación del plan estratégico</b> .....	19
3.1. ¿Qué debemos evaluar? .....	19
3.2. ¿Cuándo debemos evaluar? .....	20
3.3. ¿Cómo evaluar? .....	21
<b>Bibliografía</b> .....	25



## Introducción

En este cuarto módulo de la asignatura *Comunicación estratégica y creativa en las organizaciones* nos centraremos en los dos siguientes apartados de la planificación estratégica de las relaciones públicas. Si en el módulo 2 vimos la investigación formativa y la estrategia, en este módulo analizaremos las tácticas del plan (desde la selección de las tácticas de comunicación a la implementación del plan estratégico) y los criterios de evaluación de dicho plan. Así, con estas dos fases, terminaremos la revisión de los apartados del plan estratégico.

Debemos entender esta guía de estudio como un resumen de conceptos e ideas clave de las lecturas obligatorias de este módulo. De esta manera, recomendamos empezar el aprendizaje con la lectura de esta guía de estudio y alternarlo con los distintos capítulos citados en ella.

### Orientaciones para el estudio

En las primeras líneas de cada tema se indica el capítulo correspondiente de cada libro de lectura obligatoria. Esta guía, pues, funciona como un resumen introductorio a cada una de las lecturas propuestas en este módulo de estudio. Recomendamos alternar la lectura de cada apartado de esta guía con el correspondiente capítulo de los libros de lectura obligatoria.

## Objetivos

### Competencias del módulo:

1. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
2. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
3. Organización y planificación.
4. Adecuación de la estrategia comunicativa a la estrategia empresarial concreta de la organización.
5. Adaptación del mensaje comunicativo a las especificidades del sector en el que opera la organización, identificando los *stakeholders*, y mediante los diferentes canales de comunicación tradicionales y emergentes.
6. Uso y aplicación de las TIC en el ámbito académico y profesional.

Para asumir estas competencias, se marcan los siguientes **objetivos**:

1. Entender y saber diferenciar las tácticas de comunicación interpersonal, las de los medios de la organización, de los medios de comunicación y las publicitarias.
2. Saber redactar el programa de relaciones públicas, con la agrupación de acciones, su calendario y su presupuesto.
3. Saber escoger los criterios de evaluación del plan, desde las métricas apropiadas hasta su periodización y tipologías.

## 1. Paso 7: las tácticas

En este cuarto módulo de estudio retomaremos el plan estratégico de relaciones públicas que empezamos en el módulo 2. En él, analizamos la situación, la organización y los públicos (pasos 1, 2 y 3) para poder establecer las metas y objetivos (paso 4), formular las estrategias de acción y respuesta (paso 5) y desarrollar la estrategia de mensaje (paso 6). Ha llegado el momento de seleccionar las tácticas de comunicación (paso 7), implementar el plan estratégico (paso 8) y, finalmente, ver cómo podremos evaluarlo (paso 9).

Para empezar con nuestro plan de comunicación, nos remitiremos a la lectura obligatoria *Strategic Planning for Public Relations*, de Ronald D. Smith. En concreto, a su «Phase Three Tactics» («Step 7 Selecting Communication Tactics» y «Step 8 Implementing the Strategic Plan»).

Las tácticas son los elementos visibles de un plan de relaciones públicas o de marketing. Con una comunicación integral de ambas disciplinas conseguiremos un plan exhaustivo y cohesionado que integre el mejor mix posible de herramientas de comunicación.

Así, en esta fase, consideraremos las diversas acciones de comunicación que podemos usar para alcanzar nuestro objetivo.

### 1.1. Tácticas de comunicación interpersonal

Las tácticas de comunicación interpersonal permiten a la organización supervisar su mensaje y cómo este es lanzado, pero no pueden controlar la reacción de la audiencia a dicho mensaje. Se trata de tácticas que pueden dirigirse tanto a los públicos externos como internos siempre y cuando la organización tenga una relación previa con ellos. Tienen un fuerte potencial de impacto a un relativo bajo coste. Podemos **catalogarlas en tres subcategorías** (pág. 232):

#### 1) Involucración personal

Se trata de un potente elemento de comunicación para fines informativos, educativos, persuasivos o de diálogo e involucra, de forma conjunta, los intereses de la organización y de sus públicos:

a) **Desde el sitio corporativo:** *plant tour*, jornada de puertas abiertas, *shadow programs*, preestrenos...

**b) Desde el sitio de la audiencia:** puerta-a-puerta, demostración *in-home*...

## 2) Intercambio de información

Se centra en la oportunidad de poner cara a cara a la organización con sus públicos para que puedan intercambiar información o esclarecer dudas. Incluye:

**a) Encuentro educativo:** sirve para educar a gente que está interesada en un tema concreto. Tiene varias formas: convención, conferencia, seminario, coloquio, *workshop*...

**b) Exhibición de producto:** para mostrar el producto a la red de distribuidores o al consumidor potencial, básicamente en el formato de feria especializada.

**c) Meeting:** son una buena oportunidad para que la organización establezca intercambios de información con sus públicos. Un claro ejemplo es la reunión anual de accionistas.

**d) Rally:** como los otros tipos de demostraciones, se focalizan en la promoción o la oposición, congregando a un gran número de gente en apoyo a una causa. Dentro de esta categoría también podemos encontrar acciones de piquetes o de boicot.

**e) Speech:** son discursos donde se controla la presentación y se pretende impactar en el conocimiento (*awareness*), la aceptación o la acción de la audiencia. El debate o el foro son algunos ejemplos.

## 3) Eventos especiales

Es la categoría más común de las tácticas de comunicación interpersonal. Se trata de una actividad creada por la organización para proporcionar un punto donde interactuar con sus públicos. Aunque el límite para el tipo de evento lo pone la imaginación del *planner*, podemos encontrar:

**a) Evento cívico:** reúne a la comunidad para celebrar algo o divertirse en actos como ferias o festivales, entre otros.

**b) Evento deportivo:** torneo, maratón, triatlón...

**c) Concurso:** donde los participantes muestran sus conocimientos o habilidades.

**d) Evento festivo:** alrededor de festividades generalizadas, cívicas, culturales o religiosas. Las fiestas de Navidad en las empresas son un ejemplo.

e) **Evento orientado al progreso:** destinado a celebrar el crecimiento, el desarrollo o un logro de una organización o comunidad. Entre otros, la botadura de un barco o un acto inaugural con corte de cinta.

f) **Conmemoración histórica:** como la celebración del aniversario de la organización, el día del fundador, el centenario...

g) **Evento social:** son cócteles, almuerzos y cenas patrocinados por una organización.

h) **Evento artístico:** tales como conciertos, recitales, exhibiciones fotográficas o festivales de cine, entre otros.

i) **Evento para recaudar fondos:** actividades en que las organizaciones sin ánimo de lucro interactúan con sus públicos en búsqueda de apoyo.

j) **Evento de *publicity*:** con un alto porcentaje de creatividad, pretenden presentar el mensaje de la organización con un claro objetivo mediático.

## 1.2. Tácticas con los medios de la organización

Son las tácticas ideales cuando nuestros públicos son demasiado extensos como para interactuar con ellos de modo personal y, a la vez, se quiere mantener el control del contenido del mensaje, así como del *timing* y de su difusión. Dado que esta categoría puede adaptarse a públicos específicos, es más efectiva para los objetivos de aceptación y acción que las tácticas basadas en los medios generales o en la publicidad. Así, aunque pueden tener un coste elevado, pueden dirigirse a públicos muy seleccionados, con lo que el coste por impacto resulta rentable. Siguiendo la categorización de Smith, encontramos las siguientes **tipologías** (pág. 245):

### 1) Publicaciones generales

a) **Publicación seriada:** ya sea semanal, mensual o trimestral. Se trata, entre otros, del *newsletter* o del boletín.

b) **Publicación *stand-alone*:** es una publicación que no tiene periodicidad, se edita una vez, aunque puede tener actualizaciones. Ejemplos: folleto, *flier* o circular.

c) ***Progress report*:** se centra en el desarrollo de una organización, particularmente en su actividad en un periodo de tiempo reciente. El informe anual o trimestral de la organización corresponde a esta categoría.

d) ***User kit/consumer kit*:** son manuales dirigidos a la gente que usará el producto o servicio e incluyen información contextual e indicaciones de uso.

### Ved también

Para terminar con las tácticas de comunicación interpersonal, recomendamos repasar el listado de cuestiones prácticas que aporta Smith a la hora de planificar un evento (pág. 241), así como la revisión del *Cheklis 7 A: Interpersonal Communication Tactics* de la página 243 de *Strategic Planning for Public Relations*.

e) **Informe de investigación:** cuando las organizaciones dirigen o patrocinan investigación formal sobre sus intereses, optan por compartir los resultados de dicha investigación, especialmente con los medios.

f) **Varios:** pósteres, *displays*, escaparates, tabloneros de anuncios...

## 2) *Direct mail*

a) **Carta:** se trata de la opción más común en esta categoría; es una carta dirigida de forma personal y directa.

b) **Memorando:** es un breve mensaje escrito dirigido a un individuo o a un grupo de gente. Generalmente, son mensajes internos y suelen ser informales, frescos y orientados a la acción.

c) **Postales:** similares a la carta, pero no incluyen sobre y suelen utilizarse para anuncios o recordatorios.

d) **Invitación:** comunicación formal y personalizada para la invitación a actos corporativos.

e) **Catálogo:** libros o folletos dirigidos a los consumidores generalmente con la relación de ítems o servicios disponibles para su compra/contratación.

## 3) Medios electrónicos

a) **Medios de audio:** los medios telefónicos traen nuevas oportunidades para la información sobre demanda y para difundir mensajes grabados a miles de usuarios. También cabe destacar los formatos registrados como las demo en CD o los *podcasts* en internet.

b) **Medios de vídeo:** en formatos no emitidos (*nonbroadcast video*) tales como el vídeo corporativo, la videoconferencia o el *streaming video* en internet.

c) **Autoedición electrónica:** que implica la autopublicación de materiales por parte de los departamentos *in-home* de la empresa.

d) **Medios digitales:** con el *e-mail*, las publicaciones *online* (catálogos, informes anuales, *newsletters*... en formato digital) o las app vinculadas a los dispositivos móviles y el sitio web corporativo.

## 4) *Social media*

a) **Wiki:** es un *website* colaborativo donde el usuario puede editar el contenido añadiendo material y modificándolo (por ejemplo, Wikipedia). Algunas compañías lo usan como sustituto de las intranets, que son más estáticas y no permiten su edición.

b) **Blog:** se trata de un sitio web abierto a todos y actualizado, generalmente, por un individuo como autor. Para profundizar en las relaciones que un profesional de las relaciones públicas debe establecer con los *bloggers*, recomendamos la revisión del cuadro de la página 258.

c) **Redes sociales:** con los perfiles corporativos en Facebook, Twitter o LinkedIn, entre otros.

### 1.3. Tácticas con los medios de comunicación

Los medios de comunicación nos permiten alcanzar a grandes audiencias, permitiendo a la organización llegar a la mayoría de miembros de una determinada comunidad, de una cierta profesión o a aquellos que están interesados en un determinado tema. Otro beneficio que aportan estas tácticas es que la *publicity* que generan es gratuita, pero quizás el mayor beneficio que aportan viene de la credibilidad que brindan al mensaje de la organización. De las páginas 266 a 273, Smith hace un repaso de las características y formatos de los cuatro grandes medios de masas (prensa, revistas, radio y televisión). Aquí nos centraremos en las formas en que podemos suministrar información a los medios para que estos difundan los mensajes a sus audiencias (pág. 276):

#### 1) Suministro de información directa

a) **News fact sheet:** se trata de un comunicado breve, generalmente de una página, que esboza información sobre un evento de interés periodístico y presentado con *bullet points*. Es útil para los medios a la hora de escribir sus historias, ya que resume de forma clara los hechos más destacados.

b) **Event listing:** en formato de calendario sobre los próximos actos que realizará la organización y que tienen que ver con la comunidad.

c) **Notas de entrevista:** en un formato pregunta-respuesta, transcriben una entrevista realizada a una fuente de la organización.

d) **Comunicado/nota de prensa de actualidad:** se trata de una historia con potencial noticioso escrita por el responsable de relaciones públicas y entregada a los medios para su difusión. Existen diversas tipologías (ver pág. 278). También podemos encontrarlo en formato *e-mail* (más breve).

#### Ved también

Para terminar con las tácticas de los medios de la organización, recomendamos la revisión del *Cheklis 7 B: Organizational Media Tactics* de las páginas 262 a 263 de *Strategic Planning for Public Relations*.

e) **Comunicado de prensa de características (*feature*):** a diferencia de las anteriores, aportan una especie de *background* al hecho noticioso. Pueden tener diversos formatos tales como la biografía o el *backgrounder*.

f) ***Soundbite*/declaración:** se trata de una cita directa de la fuente, mediante un corte de voz procedente de una entrevista.

g) **Comunicado de prensa en audio:** es una historia editada que los relaciones públicas suministran a los medios radiofónicos.

h) ***Video B-roll*:** declaraciones y otra información visual relacionados con el hecho noticioso.

i) **Comunicado de prensa en vídeo:** de unos 30 a 90 segundos de duración, es el equivalente al comunicado de prensa escrito, pero con información visual y audio.

j) **Comunicado de prensa para *social media*:** aporta información sobre el hecho noticioso a blogs, sitios web y otros medios digitales. Es habitual que incluyan todo tipo de enlaces o adjuntos, tales como MP3 o fotografías.

k) ***Media kit*:** en formato físico, aglutina la mayoría de los elementos descritos anteriormente y sirve como un paquete de información para los medios con todos los materiales alrededor del hecho a comunicar.

l) ***Online newsroom*:** en formato virtual, se trata de un amplio conjunto de páginas dentro de un sitio web y que incluye la mayoría de los elementos listados anteriormente, así como una galería de imágenes o cortes de audio.

## 2) Suministro de información indirecta

a) ***Media alert*:** sirve para avisar a los medios de próximos eventos con potencial noticioso.

b) ***Story idea memo/tip sheet*:** son comunicados breves e informales que pretenden despertar el interés de los periodistas en un tema.

c) **Carta de interés:** se dirige a los periodistas para sondearles sobre su potencial interés en un hecho determinado.

## 3) Suministro de opinión

a) ***Position statement*:** ofrece el punto de vista corporativo sobre un determinado tema. Puede tener varios formatos como el *position paragraph* o el *contingency statement* (pág. 283).

b) **Carta al editor/director:** es un vehículo de *publicity* potencial para comunicar temas que no tendrían cabida en el contenido propio del medio.

c) **Guest editorial:** de mayor extensión y profundidad que el anterior, tiene un mayor impacto y prestigio.

### 3) Interacción con los medios

a) **Entrevista:** al responsable de relaciones públicas o portavoz de la organización. Se prepara de antemano, anticipándose a las posibles preguntas de los periodistas.

b) **Rueda de prensa:** en esencia, una entrevista en grupo, donde el portavoz de la organización hace una declaración de interés seguida de una sesión de preguntas por parte de los periodistas.

c) **Entrevista en plató:** es un híbrido de las dos anteriores y se realiza en las instalaciones del medio, normalmente televisión o radio.

## 1.4. Tácticas publicitarias y promocionales

Así como la publicidad es usada para vender un determinado producto o servicio y para posicionar una marca en la mente del consumidor, sus técnicas y herramientas también pueden ayudar a las relaciones públicas a alcanzar los objetivos de la organización. A continuación, detallaremos las **principales tácticas de publicidad y promoción** (pág. 290):

### 1) Publicidad en medios impresos

a) **Publicidad en revistas:** ya sean generalistas, profesionales o especializadas y con una gran variedad de formatos (por ejemplo, el *advertisorial*).

b) **Publicidad en periódicos:** con anuncios de *display*, clasificados o *run of press*.

c) **Publicidad en directorios:** tales como las *Páginas Amarillas* o los directorios de asociaciones profesionales.

d) **House ads:** vinculados a las publicaciones de eventos especiales o anuarios, entre otros.

### 2) Publicidad en medios electrónicos

#### Ved también

Para acabar con las tácticas con los medios de comunicación, recomendamos la revisión del *Checklist 7 C: News Media Tactics* de las páginas 288 y 289 de *Strategic Planning for Public Relations*.

a) **Spot de televisión:** de una duración que va, generalmente, de los 10 a los 30 segundos y que puede tener diversos formatos. Relacionados con este encontramos el **product placement** (incorporación del producto en la trama de una serie o película) o el **branded entertainment** (donde el contenido televisivo gira alrededor de la marca o producto).

b) **Cuña de radio:** generalmente de 10 o 30 segundos.

c) **Anuncio en medios digitales:** donde los sitios web ofrecen una gran variedad de formas desde los *pop-ups* a los *banners* o los *superstitials*.

d) **Long-form:** utilizados en radio y televisión, son contenidos con una duración superior a los 2 minutos que la organización patrocina o donde, directamente, crea el contenido como experto en un tema.

### 3) Publicidad en medios exteriores

a) **Cartelería exterior:** puede tener múltiples formatos como las vallas, los murales, las vallas digitales... También entrarían en esta categoría las vallas publicitarias en estadios deportivos o similares.

b) **Señalética:** entendida como la señalización permanente (direccional en la propia empresa) o temporal (para un evento).

c) **Vídeo exterior:** su principal formato es el **video wall** a modo de pantalla de grandes dimensiones que transmite información audiovisual.

d) **Publicidad en medios de transporte:** tanto en su interior como en el exterior o, incluso, en los billetes de transporte.

e) **Publicidad aérea:** en dirigibles o avionetas, entre otros.

f) **Inflables:** muy útiles para captar la atención en un determinado punto.

### 4) Artículos promocionales

Se trata de *gadgets* de regalo para el consumidor que pueden convertirse en un recordatorio de la marca, producto o servicio. Desde camisetas o todo tipo de ropa a bolígrafos, relojes...

#### Ved también

Para aclarar la necesidad de cada una de estas tácticas en nuestro plan estratégico, recomendamos la revisión del *Checklist 7D: Advertising and Promotional Tactics* de las páginas 302 y 303 de *Strategic Planning for Public Relations*.

## 2. Paso 8: implementación del plan estratégico

Para la implementación del plan estratégico seguiremos el «Step 8 Implementing the Strategic Plan» de la lectura obligatoria *Strategic Planning for Public Relations*.

Una vez hemos visto las múltiples formas de presentar nuestro mensaje, ha llegado el momento de centrarnos en cómo implementar estas tácticas. En este paso 8 veremos, por un lado, cómo organizar todas las tácticas seleccionadas en un programa cohesionado y lógico y, por otro lado, cómo programamos y presupuestamos dicho plan.

### 2.1. ¿Cómo ordenamos el programa?

Antes de empezar con el diseño del programa, es necesario revisar de nuevo la información recopilada en los pasos 1, 2 y 3. Reconsideraremos el problema o tema a tratar, con la pertinente revisión de la información de la organización, su entorno y las percepciones sobre el tema. Seguidamente, examinaremos los diversos públicos y el análisis que realizamos sobre ellos.

Una vez hayamos hecho esta revisión, podremos considerar diversas formas de agrupar el conjunto de tácticas. No existe un único formato válido para cada tema, sino que deberemos guiarnos por el sentido común y ver cuál es el elemento más distintivo de nuestro programa. Así, el objetivo será encontrar el formato que nos permita exponer mejor y más fácilmente nuestro análisis y recomendaciones. Smith nos aporta **cinco modos distintos de agrupar las tácticas de nuestro plan** (págs. 306-308):

1) **Agrupadas según la categorización de medios:** con este enfoque se pasa de la fase de investigación a una visión general de las metas, objetivos y estrategia asociados a los pasos 4, 5 y 6. A continuación, listaremos cada táctica de acuerdo a las categorías de medios del paso 7. Con cada táctica, será necesario indicar sus públicos relevantes así como los objetivos. Como punto final, indicaremos los métodos de evaluación (que veremos en el paso 9). Se trata de un buen enfoque inicial, pero puede pasar por alto otras agrupaciones de tácticas más lógicas.

2) **Agrupadas según el público:** la fase de investigación nos llevará a un esquema de cada *key public* y, para cada uno de ellos, una visión de sus metas y objetivos (paso 4). Seguiremos con la fase estratégica, donde veremos cómo interactuar y comunicarnos con cada uno de los públicos (pasos 5 y 6) y con

las tácticas asociadas a cada estrategia (paso 7) para finalizar con los métodos de evaluación (9). Es un buen enfoque cuando el plan se centra en las diferencias entre los distintos públicos.

**3) Agrupadas por metas:** este enfoque empieza con la fase de investigación y aporta una visión de conjunto de las metas asociadas al tema/problema a tratar. Deberemos identificar las iniciativas basadas en cada meta y focalizar el resto del plan en cada iniciativa. En la presentación de cada una de ellas, identificaremos la información relevante, los públicos clave, los objetivos, la estrategia con los *key messages*, las tácticas y el método de evaluación. Este formato es útil cuando las metas son suficientemente distintas como para tratarlas de forma independiente.

**4) Agrupadas por objetivos:** como en el enfoque anterior, empieza con la investigación de los pasos 1, 2 y 3. Después, aporta una visión de conjunto de las metas y objetivos del paso 4 para centrarse, a continuación, con cada objetivo. En cada uno ellos, identificaremos los públicos clave, la estrategia con los mensajes seleccionados, las tácticas y los métodos de evaluación. Usaremos este enfoque cuando son los objetivos (y no las metas o los públicos) el elemento más diferenciador dentro del plan.

**5) Agrupadas por departamentos:** de estructura similar a los dos anteriores, esta aproximación es útil cuando la estructura de la organización coincide con las áreas del programa en nuestro plan estratégico.

## 2.2. El calendario de la campaña

Una vez hemos seleccionado el grupo de tácticas, deberemos establecer los requerimientos específicos para su elaboración: por un lado, el patrón y la frecuencia de la comunicación de las tácticas y, por otro lado, la línea de tiempo de las tareas necesarias para su implementación.

La mera exposición a un mensaje es insuficiente para mover a alguien a la acción. La frecuencia de exposición es un factor importante para que el mensaje deje huella. Así, la repetición aumenta el conocimiento y lleva a un mayor grado de aceptación.

En este punto deberemos tener en cuenta la **frecuencia del mensaje** (entendida como el número y patrón de mensajes presentados a un público determinado en un período de tiempo concreto) y el **alcance del mensaje** (el número de individuos expuestos a un único mensaje). Smith aporta algunos **consejos sobre la frecuencia de las tácticas** (pág. 312):

### Ved también

A la hora de decidir qué enfoque utilizar, pueden ser de ayuda las preguntas planteadas en el *Checklist 8 A: Packaging Communication Tactics* de la página 309 de *Strategic Planning for Public Relations*. También será necesario revisar las pautas para la redacción del **libro del plan de campaña (campaign plan book)** que aporta el autor en la página 310.

1) **Múltiples presentaciones:** aunque los estudios indican que son necesarias tres exposiciones para obtener un impacto, deberemos encontrar diferentes maneras para repetir y reforzar el mensaje a través de diversos medios.

2) **Repetición en el tiempo:** la investigación nos muestra que la mayoría de audiencias recuerdan antes un mensaje que han visto a diario durante varios días que uno visto varias veces en un mismo día.

3) **Confusión de la audiencia:** un mensaje difundido y repetido no es garantía de que nuestra audiencia lo haya interiorizado.

4) **Público clave:** con presupuestos limitados, las organizaciones deben encontrar un balance entre alcance y frecuencia. Los públicos clave, como audiencia estratégica, nos permiten un mayor impacto cuando no podemos dirigirnos a una gran mayoría.

Una vez definidas las tácticas, cómo las agruparemos y decidida su frecuencia, debemos establecer el **calendario de tareas** (*timeline of tasks*). Se trata de la relación pormenorizada de cada una de las tareas necesarias para desarrollar cada táctica. Smith aporta tres formas distintas de plantear este punto: la cuenta atrás desde la acción inicial hasta la finalización de la táctica, el **Gantt Chart** o el **Pert Chart** (ver figuras 8.1 y 8.2 de las págs. 315 y 316).

### 2.3. El presupuesto de la campaña

El desarrollo de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos es un tema que hemos tratado desde el inicio del proceso de planificación. En el paso 1 hemos considerado la importancia de un tema y su impacto potencial en la organización. En el paso 2, cuando analizamos la propia organización, vimos el nivel de recursos disponibles para la acción de relaciones públicas. Finalmente, en los pasos 4, 5 y 6 fue necesario ser realistas a la hora de exponer un curso de acción apropiado a los recursos de la organización. Por lo tanto, en cada punto del proceso de planificación, debemos ser prácticos y tener presentes las limitaciones de presupuesto para llegar a recomendaciones realistas y realizables.

Debemos tener en cuenta que el presupuesto tiene que ver con otros elementos más allá del dinero. Así, Smith nos señala **cinco categorías a presupuestar** (pág. 316):

1) **Personal:** el número de gente y horas necesarias para alcanzar el resultado esperado de la táctica.

2) **Materiales:** todos aquellos soportes o herramientas necesarios para cada una de las tácticas, incluyendo desde papel, *media kits* o la impresión de cuestionarios para la realización de *focus groups*.

3) **Coste de los medios:** para pagar las actividades de comunicación externa vinculadas a las tácticas de publicidad. Aquí también deberemos tener en cuenta el *fee* o sistema de retribución de la agencia de publicidad o relaciones públicas si trabajamos con alguna de ellas.

4) **Equipos y *facilities*:** todo aquel material que deberemos comprar, como ordenadores, impresoras, o la preparación de espacios.

5) **Costes administrativos:** tales como los cargos de teléfono, mensajería y otras actividades de oficina.

Existen diferentes enfoques para presupuestar nuestro plan de acción y que Smith detalla en las páginas 319 a 325.

Para poder determinar **qué grado de éxito** es necesario que alcance nuestro plan para cubrir su coste, el autor nos aporta dos sistemas de cálculo (pág. 325):

1) ***Break-even point* o punto muerto:** identificamos el coste total del proyecto, determinamos el valor del resultado deseado y dividimos el primer valor por el segundo. Su fórmula es  $BEP = c/v$  (coste dividido por valor).

2) **Coste por cápita:** está asociado al número de gente necesario para cubrir el coste del programa. Dividiremos el coste total del proyecto por el número de gente que conforma el resultado deseado. Su fórmula es  $PCC = v/p$ .

#### Ved también

Para finalizar con el paso 8 de nuestro plan estratégico, recomendamos responder a las cuestiones planteadas en el *Checklist 8 B Implementing the Strategic Plan* (pág. 328) de *Strategic Planning for Public Relations*.

### 3. Paso 9: la evaluación del plan estratégico

Este es el último paso del plan estratégico. Para su estudio, nos centraremos en la «Phase 4 Evaluative Research» y, en concreto, en el «Step 9: Evaluating the Strategic Plan», dentro de la lectura obligatoria *Strategic Planning for Public Relations*.

Así como empezamos nuestro plan con una etapa de investigación formativa, aquí volvemos a las técnicas de investigación para evaluar la efectividad de nuestras tácticas a la hora de alcanzar los objetivos fijados.

La evaluación del programa es la medición sistemática de los resultados del proyecto basada en la medida que han alcanzado sus objetivos.

#### 3.1. ¿Qué debemos evaluar?

La clave, a la hora de crear cualquier programa de evaluación, reside en el establecimiento de los criterios apropiados para juzgar qué es efectivo. Este plan deberá contemplar varios temas: los criterios que deberemos usar para medir el éxito, el *timing* para la evaluación y las formas específicas para medir cada uno de los niveles de los objetivos (conocimiento, aceptación y acción). Además, deberá indicar las diversas herramientas de evaluación y cómo se utiliza esta evaluación.

Smith nos aporta una serie de preguntas que nos pueden ayudar a cuestionarnos **qué temas son importantes** a la hora de fijar el programa de evaluación (pág. 332):

1) **A la hora de diseñar el plan:** ¿Bajo qué criterios deberemos juzgar el plan? ¿Qué información necesitamos para hacer la valoración? ¿Qué estándares de exactitud y confiabilidad necesitaremos para realizar dicha valoración?

2) **A la hora de escoger las fuentes de información:** ¿Quién dispone de la información? ¿Cómo podremos obtener esta información?

3) **A la hora de decidir cómo utilizar la información recopilada:** ¿Quién recibirá la evaluación final y qué hará con esta información? ¿Qué disposición y capacidad tienen las personas con capacidad de decisión para recibir evaluaciones que no sean completamente positivas? Además de estos, ¿quién debería recibir esta información?

Antes de desarrollar las técnicas específicas de evaluación, sin embargo, tendremos que definir los criterios con los que juzgaremos la efectividad. Estos criterios se denominan **métricas**, y son los estándares de medida para evaluar el resultado de un programa o proyecto. Aunque los estándares de estas métricas variarán en función de cada objetivo, algunas pautas generales son: su utilidad hacia la organización en cuanto están fuertemente arraigadas a los objetivos; el grado de realismo y posibilidad de realización (en cuanto a coste, tiempo y recursos); su ética y responsabilidad social; su credibilidad (reforzadas por datos contrastables) y la posibilidad de que se presenten de una forma secuencial.

El autor nos presenta algunas posibles **categorías de métricas de evaluación** de acuerdo con los tres tipos básicos de objetivos (págs. 332-333):

#### 1) Métricas para evaluar objetivos de conocimiento:

- a) Media de la cobertura y cálculo de las impresiones en medios.
- b) Encuesta de *awareness* post-campaña.

#### 2) Métricas para evaluar objetivos de aceptación:

- a) Tabulación de solicitudes de información.
- b) Encuesta de actitud/opinión post-campaña.
- c) Tabulación de cartas, *e-mails* y llamadas expresando interés o soporte.
- d) Evaluación de la audiencia post-evento.

#### 3) Métricas para evaluar objetivos de acción:

- a) Medición de resultados (ventas de *tickets*, donaciones o altas).
- b) Medición de mejoras.
- c) Cambios en la organización o en el entorno.

### 3.2. ¿Cuándo debemos evaluar?

Existen tres etapas en el proceso del programa de evaluación: el informe de implementación, los informes de situación y la evaluación final (pág. 335):

- 1) **Informe de implementación:** se trata del primer punto potencial de evaluación y consiste en el seguimiento de la implementación de cada táctica, asegurándonos de que se desarrolla de acuerdo con el plan establecido.

#### Ved también

El cuadro «Twelve Reminders about Evaluative Research» de la página 334 de *Strategic Planning for Public Relations* puede ser de especial ayuda a la hora de fijar nuestro plan de evaluación.

2) **Informe de situación:** para monitorizar varios puntos clave mientras se implementa la táctica. Se trata de evaluaciones preliminares donde los *planners* pueden hacer modificaciones estratégicas a medida que van implementando el programa.

3) **Informe final:** revisa el programa en todo su conjunto, midiendo el impacto y el resultado de las diversas tácticas. Así, la evaluación final mide cómo las tácticas han alcanzado los objetivos fijados.

En este punto también debemos decidir cómo estructurar la evaluación en relación con la medición de estándares. Aunque existen múltiples posibilidades, las más comunes son:

1) **Estudio posterior:** fija la implementación de la táctica, mide su impacto y supone que dicha táctica ha causado el impacto deseado. Este enfoque es el apropiado para los objetivos de acción que miden la respuesta de la audiencia.

2) **Estudio anterior y posterior:** se trata del estudio pretest/posttest. Implica la observación antes de la implicación de cualquier programación de relaciones públicas. Esta observación inicial será la base de comparación para estudios posteriores. Implica, básicamente, tres etapas: observación y medida de un público, exposición de este público a una táctica y medición de nuevo del público.

3) **Estudio anterior y posterior revisado:** implica a dos grupos de muestra extraídos de un mismo público objetivo. Un grupo será el que recibe un determinado mensaje, mientras que el otro es un grupo de control que no será expuesto al mensaje. Este proceso tiene cuatro elementos: observación y medida de cada uno de los dos grupos, exposición del primer grupo a una táctica, medición de nuevo de los dos grupos y, finalmente, comparación de los resultados de los dos.

### 3.3. ¿Cómo evaluar?

Consideraremos cinco niveles de evaluación (pág. 339):

#### 1) Evaluación de juicios

Se trata de una evaluación sobre la base de corazonadas y experiencias, un *feedback* de cariz informal. Este tipo de evaluación confía en observaciones personales y subjetivas y se basa en la observación personal. También puede incluir un panel de expertos externos a la organización que analizará de manera más formal el programa.

#### 2) *Outputs* de comunicación

Se trata de un método que se centra en el desarrollo y presentación del mensaje, midiendo los productos de comunicación y su distribución. Algunos de sus posibles métodos son:

**a) Producción de mensajes:** cuantifica el trabajo realizado por el departamento de relaciones públicas o el *planner* (mensajes lanzados, elementos de comunicación producidos...).

**b) Distribución de mensajes:** se centra, además de en lo anterior, en la distribución de dichos mensajes, los contactos con los medios y el número de mensajes enviados.

**c) Coste de los mensajes:** analiza el coste en dinero que una organización ha invertido en la presentación de su mensaje. En medios impresos, simplemente se divide el coste total por el número de unidades. Para los medios electrónicos, utilizamos el CPM (coste por mil).

**d) Valor de la *publicity*:** basado en el sistema MRP (*media relations rating points*) que, además de tener en cuenta el valor de las menciones en los medios, valora otros factores como el valor de los mensajes expuestos.

**e) Equivalencia de valor publicitario:** denominado *advertising value equivalency* (AVE), es el más usado, aunque no el más correcto. Pone en valor monetario el espacio que los medios han destinado al mensaje de la organización, a precio tarifa de espacio publicitario. El problema que plantea es que el mensaje de relaciones públicas no es un anuncio (plus de credibilidad por su formato noticioso) y tampoco tiene en cuenta el valor (positivo o negativo para la organización) de dicho mensaje.

### 3) Objetivos de *awareness*/conocimiento

La evaluación del conocimiento se centra en el contenido del mensaje, tomando en consideración cuánta gente ha sido expuesta al mensaje, qué facilidad de comprensión tiene este y qué grado de recordación se ha conseguido. Las mediciones de *awareness* más comunes son:

**a) Exposición del mensaje:** mide el número de gente de los públicos clave expuestos al mensaje. Se trata de una cifra difícil de obtener y para ello muchos relaciones públicas acuden a los servicios de *clipping*, aunque deberemos tener en cuenta que las impresiones en los medios siempre nos hablarán de audiencias totales de los medios y no de la audiencia de nuestros públicos clave.

**b) Contenido del mensaje:** se centra en evaluar si el mensaje ha sido positivo o negativo para la organización, más allá de simplemente contar sus apariciones.

c) **Medidas de legibilidad:** gira en torno a la comprensión del mensaje, centrándonos en las capacidades de recepción de nuestros públicos.

d) **Recuperación del mensaje:** se basa en las técnicas de la investigación publicitaria y consiste, básicamente, en entrevistar a un grupo para preguntarle qué recuerda de un mensaje al que han sido expuestos.

#### 4) Objetivos de aceptación

Uno de los mayores defectos de las técnicas de evaluación basadas en el mensaje es que no se dirigen a la consecuencia originada en los públicos, sino que simplemente juzgan la existencia del propio mensaje o, como mucho, su nivel de conocimiento. Así, una evaluación más efectiva se basará en los niveles de aceptación y acción. Debemos recordar que los niveles de aceptación corresponden al impacto deseado en los intereses y actitudes del público. Los dos enfoques más comunes para la medida de los objetivos de aceptación son:

a) **Feedback de la audiencia:** enumera y analiza la reacción voluntaria de la audiencia, como el número de visitas al sitio web, el número de llamadas o correos electrónicos recibidos... Este *feedback* de la audiencia puede ser una efectiva medición del nivel de información e interés del público.

b) **Estudio de *benchmark*:** aporta una base para comparar los resultados de un programa con un estándar. Estos estándares pueden ser de diversa índole: los niveles iniciales de interés o actitudes positivas, resultados de programas similares de otras organizaciones, el resultado de un programa similar durante un periodo previo...

#### 5) Objetivos de acción

Los objetivos finales de la mayoría de actividades de relaciones públicas se focalizan en los temas básicos de la organización, ante todo la acción buscada en sus públicos clave. En esta parte de la fase de evaluación del proceso de planificación, nos centraremos en la medición de estos objetivos de acción:

a) **Participación de la audiencia:** analiza el número de personas que han respondido activamente al mensaje. Este tipo de cifras son fáciles de obtener y medir si el objetivo buscado es la participación (evento de recaudación de fondos, conciertos...).

b) **Observación directa:** muchas veces se trata de la forma más simple de calibrar la efectividad de una acción. Por ejemplo, si el objetivo es la recaudación de una cifra determinada para un acto solidario, todo el montante por encima de dicha cifra corresponderá al éxito adicional de la planificación. Algunas de las técnicas de *benchmark* descritas en el apartado anterior también pueden ser útiles para evaluar objetivos de acción.

c) **Efectividad relativa de los medios:** tiene que ver con el comportamiento generado por un medio particular en comparación con otros, midiendo su eficacia en la consecución de la acción de la audiencia.

Acabaremos este módulo con la *Declaración de Barcelona de Principios de Medición*, surgida en el encuentro mundial de profesionales de las Relaciones Públicas de Barcelona en 2010. Se trata de un manifiesto que pretende aportar estándares y enfoques comunes para medir y evaluar las relaciones públicas. Nos basamos en el resumen de Smith de la página 354:

a) **Metas:** es importante fijar y gestionar el establecimiento de metas y su medición en un proceso que es cuantitativo y holístico.

b) **Cantidad y calidad:** en lugar de medir la ubicación en los medios, es necesario considerar la calidad de la cobertura de los medios, incluyendo su tono, credibilidad, relevancia, difusión del mensaje, portavoces y preeminencia en los medios.

c) **Equivalencia publicitaria:** este enfoque de coste de los espacios en los medios es rechazado como valor para las relaciones públicas.

d) **Social media:** No hay una única métrica para medir los *social media*, pero será necesario desarrollar un programa de evaluación para su uso corporativo.

e) **Outcome:** es más importante medir el efecto de los resultados (incluyendo reconocimiento, comprensión, actitud y comportamiento) que el resultado en sí mismo. La medición requiere análisis cuantitativo y cualitativo.

f) **Resultados:** la medición debe focalizarse en los resultados de negocio/organizacionales y en el impacto de la actividad de relaciones públicas.

g) **Confiabilidad:** los métodos de medición deben ser transparentes y repetibles.

Con el paso 9 habremos terminado nuestro plan estratégico de relaciones públicas.

#### Ved también

Para profundizar en los pasos de este punto, recomendamos la revisión del *Cheklis 9 Evaluation Plan* de las páginas 357 y 358 de *Strategic Planning for Public Relations*.

## **Bibliografía**

**Smith, R.D.** (2013). «Phase Three, Tactics». «Phase Four, Evaluative Research». En: *Strategic Planning for Public Relations*. Nueva York: Routledge.

