

# TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Máster universitario de Comunicación  
corporativa, protocolo y eventos  
Universitat Oberta de Catalunya  
(UOC)

**TÍTULO DEL TFM: Plan de comunicación de la  
Fundación Soñar Despierto**

AUTOR/A: Alba López Calamonte

TIPOLOGÍA DE TFM: Modalidad C

TUTORA ACADÉMICA QUE ASUME LA DIRECCION DEL TFM: Diana Rubio Calero

POBLACIÓN Y FECHA: Barcelona, junio de 2019

## Índice de contenidos

Resumen.....	5
<b>1.Introducción.....</b>	<b>7</b>
1.1.Justificación de la propuesta.....	9
1.2.Objetivos principales del TFM.....	11
<b>2. Marco teórico de comunicación.....</b>	<b>14</b>
2.1. ¿Qué es comunicación?.....	14
2.2. El proceso comunicativo.....	15
2.3. La comunicación estratégica.....	17
<b>3. Metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación.....</b>	<b>19</b>
3.1 Análisis de la situación de partida.....	20
3.2 Análisis DAFO.....	20
3.3 Misión, visión y valores de la organización.....	21
3.4 Definición de objetivos.....	22
3.5 Mapa de públicos.....	22
3.6 Estrategias de comunicación.....	23
3.7 Elaboración de mensajes.....	23
3.8 Tácticas y técnicas de relaciones públicas.....	24
3.9 Acciones.....	24
3.10 Canales y medios de difusión.....	25
3.11 Calendario de acciones.....	25
3.12 Presupuesto.....	26
3.13 Evaluación.....	26
<b>4. Organización y producción de eventos.....</b>	<b>27</b>

4.1 El evento como herramienta estratégica de comunicación.....	27
4.2 Características de los eventos corporativos.....	28
4.3 El evento de fundraising.....	29
<b>5. Implementación del plan de comunicación a la Fundación Soñar</b>	
<b>Despierto.....</b>	<b>30</b>
5.1 Análisis de la situación.....	30
5.1.1 Evaluación del mercado.....	31
5.1.2 Identificación de la competencia.....	32
5.2 Análisis DAFO.....	33
5.3 Misión, visión y valores de la Fundación.....	34
5.4 Definición de los objetivos.....	34
5.5 Mapa de públicos.....	35
5.6 Estrategia de comunicación.....	35
5.7 Mensajes clave y <i>claim</i> .....	36
5.8 Selección de tácticas.....	36
5.9 Acciones.....	37
5.10 Canales y medios de comunicación.....	39
5.11 Calendario de acciones.....	42
5.12 Fijación de presupuestos.....	42
5.13 Métodos de evaluación.....	43
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>45</b>
Bibliografía.....	48
Anexo.....	52

## Índice de imágenes

<b>Ilustración 1:</b> Modelo de Comunicación de Shannon y Weave.....	16
<b>Ilustración 2:</b> Modelo de análisis DAFO.....	21

## Resumen

El presente trabajo final de máster en Comunicación corporativa, protocolo y eventos quiere desarrollar un plan de comunicación en el cual, unas de sus principales acciones estratégicas sea la organización un evento de *fundraising*. Para ello, se ha realizado un análisis exhaustivo de las teorías, autores y trabajos relacionados con la creación de un plan de comunicación. Asimismo, este marco teórico incluye un estudio sobre las funcionalidades de un evento de *fundraising* como herramienta estratégica de comunicación.

La parte práctica de esta investigación es el desarrollo de un plan de comunicación estratégico centrado en la *Fundación Soñar Despierto*, una ONG española con sede en Barcelona que trabaja con niños en riesgo de exclusión social. Dicho plan de comunicación ha sido elaborado acorde a las necesidades establecidas por la Fundación - mayor visualización, captación de voluntarios, construcción de alianzas – y con el fin último de producir un evento de *fundraising* como herramienta estratégica de comunicación para recaudar fondos y cumplir los objetivos marcados por la organización.

De este modo, el presente estudio ofrece a otros estudiantes una guía práctica en la que basarse para la creación de un plan de comunicación, desde la generación del *briefing* inicial hasta la definición de los distintos métodos de evaluación del proyecto.

Plan de comunicación, comunicación estratégica, público objetivo, acción estratégica, evento de *fundraising*, ONG

## Abstract

The present final master's work in Corporate Communication, protocol and events degree wants to develop a communication plan in which one of the main actions would be the organization of a fundraising event. For this, a complete analysis of the theories, authors and works related to the creation of a communication plan

has been carried out. Likewise, this theoretical framework includes a study on the functionalities of a fundraising event as a strategic communication tool.

The practical part of this research is the development of a strategic communication plan focused on the Soñar Despierto Foundation, a Spanish NGO based in Barcelona that works with children at risk of social exclusion. This communication plan has been created according to the needs established by the Foundation - greater visualization, recruitment of volunteers, construction of alliances - and with the ultimate goal of producing a fundraising event as a strategic communication tool to raise funds and meet the objectives marked by the organization.

For this reason, the present study offers to other students a practical guide on which to base the creation of a communication plan, from the generation of the initial briefing to the definition of the different evaluation methods of the project.

Communication plan, strategic communication, target audience, strategic action, fundraising event,

## 1. Introducció

El presente trabajo final de máster en Comunicación corporativa, protocolo y eventos quiere desarrollar un plan de comunicación estratégico donde una de las acciones principales sea la organización de un evento de *fundraising*. Para ello, elaboraré un plan de comunicación basado en el caso práctico de La Fundación Soñar Despierto, una organización sin ánimo de lucro que tiene como finalidad colaborar en la integración social de niños y jóvenes tutelados por la administración. Dicho plan de comunicación encajará con los valores y objetivos de la Fundación y contemplará la organización de un evento de captación de fondos como herramienta estratégica principal de su plan de comunicación.

El objetivo de la primera parte de este trabajo es establecer un marco teórico donde establecer los principales conceptos teóricos sobre la creación de un plan de comunicación. De este modo, primero se definirá qué es la comunicación, sus procesos y cómo comunicar efectivamente. Después, los pasos necesarios para elaborar un plan de comunicación y sus características principales, así como las funcionalidades y características de los eventos. Durante todo el marco teórico se realizará un análisis exhaustivo de las principales teorías, estudios y autores relacionados al tema investigación como, por ejemplo, Claude E. Shannon, Warren Weaver, John Fiske, Ferrán Lalueza, Elisenda Estanyol o Raimond Torrents.

Pero es en la parte práctica de esta investigación donde reside la meta final de este trabajo: implementar los conceptos aprendidos en el marco teórico para desarrollar un plan de comunicación basado en un caso real.

Para ello, primero realizará un análisis interno y externo de la Fundación Soñar Despierto para establecer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta la organización. También se determinarán los valores, objetivos y públicos de la Fundación con el fin de establecer las diferentes estrategias, técnicas y tácticas de comunicación a seguir. Asimismo, se desarrollarán las acciones – dentro de las cuales la organización de un evento de fundraising debe ser fundamental – y se elaborará un plan de acciones a seguir

por la organización. Por otro lado, se fijarán los mensajes clave, los canales de difusión y los presupuestos.

El punto final de esta guía práctica será establecer los métodos de evaluación necesarios que nos permita medir los resultados finales y analizar si se han cumplido los objetivos establecidos en el plan de comunicación.

De este modo, la estructura del trabajo estará claramente diferenciada en dos partes. En el marco teórico se desarrollarán los conceptos principales que proporcionan la base de este estudio:

- **Marco teórico de comunicación** – Esta sección introduce el concepto de comunicación, los procesos comunicativos y qué entendemos por comunicación estratégica.
- **Metodología para desarrollar un plan de comunicación** – Un estudio paso a paso por los diferentes puntos clave para elaborar un plan de comunicación estratégico. Incluye desde conceptos como análisis DAFO o mapa de públicos hasta los métodos de evaluación de resultados.
- **Organización de eventos** – Un análisis sobre la funcionalidad de los eventos como herramientas estratégicas de comunicación y sus características. Finalmente, se profundizará en los eventos de fundraising.

La segunda parte, al ser la implementación de un plan de comunicación real, seguirá la estructura de una guía práctica. Estos son algunos de los puntos clave del plan de comunicación:

- Análisis DAFO
- Definición de los objetivos
- Mapa de públicos
- Acciones estratégicas de comunicación
- Elaboración de mensajes



- Canales y medios de difusión
- Presupuestos
- Métodos de evaluación

Finalmente, con el presente trabajo de final de máster se persiguen los objetivos de implementar un plan de comunicación dentro de un contexto real, desarrollar acciones que se adapten a los recursos de la Fundación y que le permitan maximizar su visualización, analizar los beneficios de la comunicación estratégica dentro de una organización y determinar si los eventos de fundraising son una herramienta estratégica de comunicación eficaz dentro de un plan de comunicación

## 1.1 Justificación de la propuesta

Según datos oficiales de la organización *Save the Children*<sup>1</sup>, cerca de 27 millones de niños y niñas están en riesgo de pobreza o exclusión social en Europa actualmente. Si centramos las cifras en España los resultados no son mucho más alentadores. La última encuesta de condiciones de vida del Instituto Nacional de Estadística<sup>2</sup> demostró que el 31,3% de los menores en España, unos 2.610.370 niños y niñas, están en riesgo de pobreza o exclusión social. Y lo datos no mejoran.

En la última reunión anual del Foro Económico Mundial, la confederación internacional Oxfam y su socio en España Oxfam Intermón presentaron un informe sobre la “cronificación” de la pobreza en nuestro país. De acuerdo al diario *El Mundo*, el cual tuvo acceso a dicha información, “*el 15% de la clase media española se hundió en la crisis y nunca se ha podido recuperar después.*”

---

<sup>1</sup> Save the Children. [online] *Pobreza infantil y exclusión social en Europa. Una cuestión de derechos*. Save the Children, Bruselas, 2018 [Consultado: 21 abril 2019] [https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/europa\\_pobreza\\_infantil\\_y\\_exclusion\\_social\\_en\\_europa.pdf](https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/europa_pobreza_infantil_y_exclusion_social_en_europa.pdf)

<sup>2</sup> Save the Children (21 junio 2018) [online] *La pobreza infantil sigue por encima de los niveles previos a la crisis* – Save the Children [Consultado: 21 abril 2019] <https://www.savethechildren.es/actualidad/la-pobreza-infantil-sigue-por-encima-de-los-niveles-previos-la-crisis>

(...) *La clase media española tiene unos 10 puntos menos de la renta nacional de lo que presentaba en el año 2000*<sup>3</sup>. Unas cifras alarmantes que muestran la importante labor de las cientos de ONG que operan en nuestro país para promover el bienestar de todas las personas en la sociedad.

La RAE<sup>4</sup> define ONG como una “*organización de iniciativa social, independiente de la Administración pública, que se dedica a actividades humanitarias sin fines lucrativos*”. Si bien estas organizaciones reciben ayudas por parte del Estado, gran parte de su patrimonio viene otorgado por sus fundadores o por parte de particulares, entidades o empresas privadas que colaboran económicamente para alcanzar los fines sociales promovidos por la fundación.

Pero para la mayoría de ellas resulta muy difícil sobrevivir solo con las pequeñas donaciones de los ciudadanos, cuyas aportaciones no son suficiente para costear los distintos programas llevados a cabo por una ONG.

De esta dependencia de terceros para recaudar fondos nace el presente trabajo de investigación. Con este estudio pretendo demostrar los beneficios que un buen plan de comunicación, con las acciones estratégicas adecuadas, puede aportar a una organización sin ánimo de lucro: visualización concienciación, captación de voluntarios, recaudación de fondos.

Para ejemplificarlo he escogido la Fundación Soñar Despierto. He seleccionado esta ONG porque durante tiempo colaboré como voluntaria y participé en diversos de sus programas. Durante tiempo fui voluntaria en la Fundación y colaboré en varios de sus programas. En ese tiempo aprendí lo que significaba el esfuerzo, la frustración, el no ver resultados o la tristeza, pero también experimenté de primera mano el altruismo, el trabajo en equipo, la tenacidad o como una sonrisa te puede alegrar el día.

---

<sup>3</sup> Segovia, C. (21 enero 2019) [online] *La pobreza se "cronifica": un 15% de la clase media española aún no ha salido de la crisis* – El Mundo. [Consultado: 21 abril de 2019] <https://www.elmundo.es/economia/2019/01/21/5c44b88c21efa026368b457b.html>

<sup>4</sup> La Real Academia Española (RAE) se dedica a la regularización lingüística dentro de los diversos territorios que componen el llamado mundo hispanohablante.

La fundación y sus voluntarios trabajan muy duro por aportar su granito de arena en la felicidad y aprendizaje de los niños con los que trabajan, pero sus recursos no son los mejores. La falta de fondos, infraestructuras o recursos humanos limitan el impacto positivo que pueden generar en su comunidad.

Mi motivación para este TFM es elaborar un plan de comunicación que se adapte a las necesidades, objetivos y públicos de la Fundación Soñar Despierto y que puedan implementar para maximizar su visibilidad, incrementar el número de voluntarios y que les ayude a continuar con su labor dentro de la sociedad. Asimismo, una de las acciones principales del plan sea la organización de un evento de *fundraising*.<sup>2</sup>

## 1.2 Objetivos principales del TFM

Los principales objetivos de este trabajo de investigación son:

- Implementar un plan de comunicación en un caso real.
- Determinar la eficacia de un evento de *fundraising* como herramienta estratégica de comunicación.
- Mostrar los beneficios de contar con un plan estratégico de comunicación a la hora de alcanzar los objetivos planteados por cualquier organización.

Asimismo, además de las metas mencionadas anteriormente, el presente estudio consta de unos objetivos secundarios relacionados directamente con el proyecto práctico. Son los siguientes:

- Identificar correctamente la visión, misión y valores de la Fundación Soñar Despierto.
- Definir unos objetivos SMART<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> El primer uso del término SMART se lo debemos a George T. Doran quien en 1981 publicó un artículo llamado "*There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and*

- Elaborar un plan de acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Determinar aquellas entidades con las que la Fundación pueda establecer alianzas y coaliciones que favorezcan a sus objetivos.
- Diseñar un presupuesto que encaje con la realidad económica de una ONG.

---

*Objectives*". La palabra inglesa SMART significa «inteligente» y en este documento se utiliza como acrónimo de los adjetivos *Specific* (específico), *Measurable* (medible), *Achievable* (realizable), *Realistic* (realista) y *Time-Bound* (limitado en tiempo).



---

*“Lo más importante en la comunicación es escuchar  
lo que no se dice.”*

*- Peter Drucker*

## 2. Marco teórico de comunicación

### 2.1 ¿Qué es comunicación?

El diccionario Merriam-Webster define la comunicación como “*el proceso de usar palabras, sonidos, signos o comportamientos para expresar o intercambiar información, ideas, pensamientos o sentimiento*”<sup>6</sup>. Esta definición de comunicación como proceso de intercambio de información entre uno o más interlocutores es la más reconocida internacionalmente y coincide con la máxima de Lasswell<sup>7</sup> de “*who says what, to whom and with what effect*” sobre la comunicación de masas.

Por otro lado, Fiske<sup>8</sup> entiende la comunicación como la “*interacción social por medio de mensajes*”<sup>9</sup> e introduce dos maneras de enfrentar el estudio de la comunicación. La primera es conocida como la Escuela del Proceso y entiende la comunicación como la transmisión de mensajes. Esta vía de trabajo se centra en la codificación y decodificación de emisores y receptores, el uso de los canales y medios de transmisión y su eficacia, ya que cree que la comunicación es “*un proceso por el cual una persona influye en el comportamiento o estado mental de otra*”<sup>10</sup>.

El segundo enfoque considera la comunicación como “*producción e intercambio de sentido*”<sup>11</sup> y analiza la forma en la que los mensajes y textos interactúan con las personas para producir sentido. Conocida como Escuela de la Semiótica, cree que los malentendidos entre emisor y receptor pueden deberse a diferencias

---

<sup>6</sup> Merriam-Webster’s Learner’s Dictionary [online] *Communication*. [Consultado: 22 abril 2019] <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>

<sup>7</sup> Harold Dwight Lasswell (1902-1978), pionero americano sobre la Ciencia política y las teorías de la comunicación.

<sup>8</sup> John Fiske es un académico británico, profesor, crítico y escritor.

<sup>9</sup> Fiske, J. (1984) *Introducción al estudio de la comunicación*. Editorial Norma S.A. Colombia. Pág. 20

<sup>10</sup> *Ibid*, Pág. 20

<sup>11</sup> *Ibid*, Pág. 20

culturales y no tanto a un fallo en el proceso de comunicación en sí. Para esta escuela, el estudio de la comunicación es el estudio de los signos y significados.

De este modo, si la Escuela del Proceso define comunicación como la forma en que una persona se relaciona con las demás, la Semiótica la define como la interacción que se basa en la cultura y sociedad del individuo.

Con estas definiciones, se puede afirmar que la comunicación es un proceso de transmisión de información entre dos o más individuos que involucran códigos y signos. La comunicación es un campo multidisciplinar que juega un papel fundamental en nuestras vidas y que es parte intrínseca de nuestra cultura.

## 2.2 El proceso comunicativo

Anteriormente definimos el concepto de comunicación como “*un proceso de transmisión de información entre dos o más individuos*” pero, ¿cómo funciona realmente ese proceso comunicativo? ¿Qué elementos intervienen?

Para responder estas preguntas es necesario analizar la teoría de la información presentada por Shannon<sup>12</sup> y Weaver<sup>13</sup> y su Modelo de Comunicación. La teoría de la información, también conocida como teoría matemática de la comunicación<sup>14</sup>, es un estudio relacionado con las leyes matemáticas que rigen la transmisión y el procesamiento de la información, así como la capacidad de los sistemas comunicativos para transmitir y procesar la información. En dicha teoría, Shannon y Weaver estudiaron todo lo relacionado a la información: canales, comprensión de datos y criptografía, entre otros.

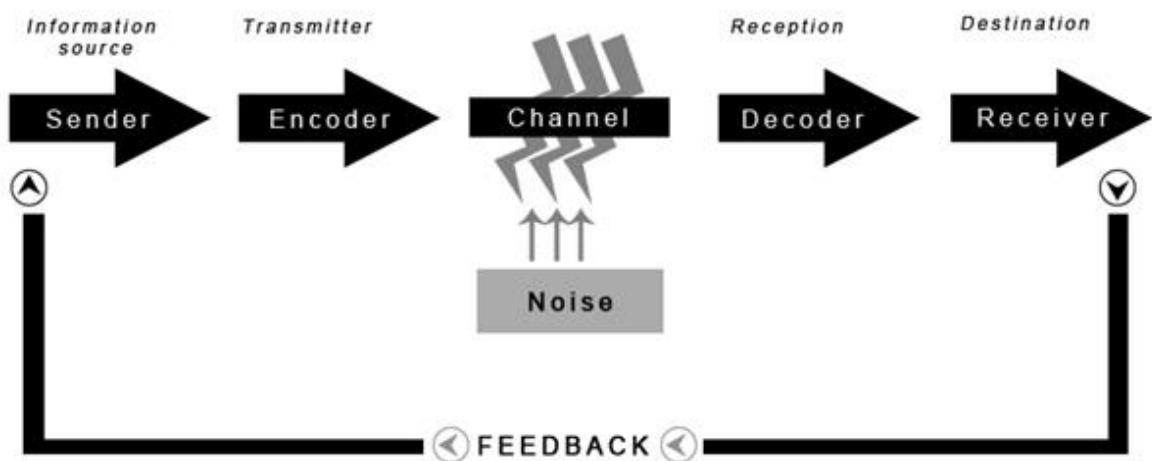
---

<sup>12</sup> Claude Elwood Shannon (1916-2001) fue un prestigioso matemático americano conocido como el padre de la teoría de la información.

<sup>13</sup> Warren Weaver (1894-1978) fue un matemático y científico americano.

<sup>14</sup> Del inglés: *Mathematical Theory of Communication*.

En consonancia con su teoría de la información, Shannon y Weaver desarrollaron un Modelo de Comunicación para explicar un proceso comunicativo efectivo. Se representa por un esquema compuesto por cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor y un destino. Dentro de este modelo también se incluye el ruido, el cual actúa como perturbación o interferencia dentro del proceso. Este es el gráfico resultante:



### Ilustración 1: Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver

Fuente: Shannon, C.E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.

De este modo, la fuente es el emisor inicial del proceso de comunicación, el cual produce cierto número de palabras o signos para formar el mensaje a transmitir. Este mensaje llega al transmisor, el cual lo transforma en un conjunto de señales o códigos que se adecuen al canal encargado de transmitirlos. Por otro lado, entendemos como canal el medio técnico que transporta las señales codificadas por el transmisor.

Siguiendo este proceso comunicativo, el receptor decodifica el mensaje transmitido a través del canal para transcribirlo en un lenguaje comprensible para el destinatario. El último elemento es el ruido, el cual es un perturbador que altera en cierto grado la señal y dificulta la decodificación del mensaje.



El modelo de Shannon y Weaver es un ejemplo muy atractivo para entender el proceso comunicativo debido a su sencillez y flexibilidad. No obstante, aunque ha sido aplicado a la comunicación humana, su objetivo principal fue mejorar la eficiencia de los canales de comunicación durante la Segunda Guerra Mundial.

## 2.3 La comunicación estratégica

Una vez explicado el proceso comunicativo, debemos aprender cómo comunicarnos de manera efectiva.

Según la definición de Emily Goldman<sup>15</sup> es su artículo *Strategic Communication: a tool for asymmetric warfare*, la comunicación corporativa “es un medio y un instrumento de poder que ayuda a defender los intereses nacionales. Asimismo, es una manea de influir sobre comportamientos y actitudes”<sup>16</sup>. Para ella, la comunicación estratégica se trata de “jugar con palabras al mismo tiempo que se vinculan con acciones”. Por otro lado, Christopher Paul<sup>17</sup> califica la comunicación estratégica como “coordinated actions, messages, images, and other forms of signaling or engagement intended to inform, influence or persuade selected audiences to support national objectives”<sup>18</sup>.

Así, podemos afirmar que la comunicación estratégica de una empresa es el conjunto de acciones realizadas a niveles estratégicos, operativos y tácticos que le permiten entender a su público objetivo y obtener una ventaja competitiva sobre otros grupos de competidores.

---

<sup>15</sup> Profesora asociada de Ciencias políticas en la Universidad de California. Co-directora del Centro Conjunto de Estudios Internacionales y de Seguridad.

<sup>16</sup> Goldman, E. (6 octubre de 2007) *Strategic Communication: a tool for Asymmetric warfare*, Small Wars Journal, Pág. 1

<sup>17</sup> Christopher Paul es un científico social de la Corporación RAND y profesor en la Escuela de Graduados Pardee RAND. Es miembro de la facultad adjunta en el Centro para el Desarrollo Económico en la Universidad Carnegie Mellon.

<sup>18</sup> Cornish, P., Lindley-French, J. & Yorke, C. (Septiembre 2011) *Strategic Communications and National Strategy*. A Chatham House Report. UK. Pág. 6.

Finalmente, para que la comunicación estratégica sea realmente efectiva existen una serie de principios que deben tenerse en consideración. Estos son:

- **Dirección estratégica:** Los líderes deben enfocar la comunicación hacia targets estratégicos. Cada acción debe tener una intencionalidad clara.
- **Credibilidad:** Debe existir una base de confianza, respeto y credibilidad entre las partes para que la comunicación sea realmente efectiva.
- **Comprensión:** Todos los mensajes deben ser claros y concisos. Es importante conocer el público objetivo para desarrollar un plan de comunicación estratégico que encaje con sus características.
- **Diálogo:** La comunicación nunca debe ser en una sola dirección, sino que es necesario establecer un *feedback* entre la empresa y su público objetivo.
- **Basado en resultados:** Debe ser una guía estratégica que contribuya al logro de los resultados definidos y que permita mejorar los aspectos de aprendizaje y responsabilidad.
- **Evolutivo:** La comunicación estratégica siempre tiene que estar preparada para ajustarse a los cambios o imprevistos.

De este modo, la comunicación estratégica aporta a las organizaciones una herramienta de transformación hacia una comunicación integral que hace énfasis en la capacidad de escuchar al consumidor.

### 3. Metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación

Asumiendo la función estratégica de la comunicación, diseñar un plan de comunicación supone previamente disponer de un plan estratégico global que sirva como base para elaborar el plan de comunicación estratégica. No se trata de comunicar por comunicar, sino de contribuir a la consecución de los objetivos definidos por la empresa.

Aced<sup>19</sup> define el plan estratégico de comunicación como “*un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa*”<sup>20</sup>. Por lo tanto, debe abordar la comunicación de la empresa como una globalidad en las que las distintas dimensiones de la comunicación sean coordinadas, integradas y gestionadas corporativamente.

A continuación se abordará cómo elaborar un plan de comunicación estratégico a través de trece pasos. Para ello, se utilizará como guía los apartados expuestos por Cristina Aced en su libro *Manuales prácticos de la PYME. Cómo elaborar el plan de comunicación*<sup>21</sup>. También se analizarán los componentes de un plan de relaciones públicas definidos en el libro *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*<sup>22</sup>, de Dannis L. Wilcox, Gren T. Cameron y Jordi Xifra para poder profundizar en la materia.

---

<sup>19</sup> Cristina Aced es periodista, consultora de comunicación corporativa y autora de varios libros.

<sup>20</sup> Aced, C. (Septiembre 2009) *Manuales prácticos de la PYME. Cómo elaborar el plan de comunicación*. BIC Galicia (Business Innovation Center Galicia), del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia. Pág. 61

<sup>21</sup> Aced, C. (Septiembre 2009) *Manuales prácticos de la PYME. Cómo elaborar el plan de comunicación*. BIC Galicia (Business Innovation Center Galicia), del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia

<sup>22</sup> Wilcox, D-L., Cameron, G-T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas* (10ª edición). Pearson Educación, S.A., Madrid

### 3.1 Análisis de la situación de partida

“No se pueden fijar objetivos válidos sin entender la situación que ha llevado a la conclusión de que se necesita un programa de relaciones públicas”<sup>23</sup> o, en su defecto, un plan de comunicación. Según Wilcox, existen tres situaciones típicas que justifican la necesidad de un plan de comunicación:

- 1) La organización tiene que aplicar un programa para resolver un problema o situación que le afecta negativamente.
- 2) La organización tiene que desarrollar un proyecto específico y puntual para lanzar un proyecto nuevo.
- 3) La organización quiere reforzar sus iniciativas para preservar su reputación y el respaldo del público.

Sea cual sea la razón que nos lleve a la creación de un plan de comunicación, es necesario estudiar los antecedentes de la empresa, su posicionamiento en el mercado, los competidores a los que se enfrenta o su reputación ante el gran público. Conocer estos factores nos permitirá definir la situación real en la que se encuentra la entidad y desarrollar un plan adecuado para lograr los objetivos establecidos.

### 3.2 Análisis DAFO

Una vez estudiada la situación de partida, es imprescindible generar un análisis DAFO. El análisis DAFO es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución o proyecto, centrándose en sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en formato de matriz cuadrada.

---

<sup>23</sup> *Ibid.* Pág. 156

<b>Análisis Interno</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Análisis Externo</b>	Oportunidades	Amenazas

### Ilustración 2: Modelo de análisis DAFO

De la combinación de las fortalezas y las oportunidades surgen las líneas de acción más prometedoras para la organización o empresa. De las debilidades y amenazas se derivan las limitaciones y advertencias a las que se hacen frente. Mientras, de los riesgos (fortalezas y amenazas) y de los desafíos (debilidades y oportunidades), la empresa deberá analizar qué rumbo seguir para el logro de sus objetivos.

En definitiva, el análisis DAFO es una herramienta estratégica para la toma de decisiones, ya que permite determinar las ventajas competitivas de la empresa y generar la estrategia que más le convenga en función de sus características internas y la situación del mercado.

### 3.3 Misión, visión y valores de la organización

Tanto la misión como la visión se pueden considerar “*herramientas que las empresas y organizaciones utilizan para establecer la dirección de su vida futura, así como para establecer prioridades*”<sup>24</sup> Ambos conceptos están muy relacionados, ya que sirven para dotar de sentido y dirección el trabajo de la empresa.

Misión responde a un análisis de la empresa actual. ¿A qué nos dedicamos? ¿Para quién trabajamos? ¿Resolvemos algún problema? De este modo, la misión debe ser tan concisa, concreta e inspiradora como sea posible, ya que sirve como guía para clientes o inversores potenciales.

---

<sup>24</sup> UOC (15 marzo 2018) [online] *Misión, visión y valores* – Blog del Máster de Comunicación corporativa, protocolo y eventos. [Consultado: 2 mayo 2019] [http://comcorporativa.blogs.uoc.edu/es\\_ES/2018/03/15/mision-vision-y-valores/](http://comcorporativa.blogs.uoc.edu/es_ES/2018/03/15/mision-vision-y-valores/)

Por otro lado, la visión responde “a un futuro ideal en el que la empresa cumplirá el objetivo que se ha propuesto”<sup>25</sup>. Establecer una visión clara para la compañía actúa como guía a la hora de tomar decisiones, iniciar proyectos o invertir.

Finalmente, los valores de una empresa corresponden a los estándares éticos que rigen todas las decisiones de la entidad. Conceptos como compromiso, honradez, transparencia, calidad o integridad responden a la pregunta, ¿en qué creemos?

### 3.4 Definición de objetivos

El siguiente paso del plan de comunicación es establecer los objetivos del programa. Según Wilcox<sup>26</sup>, “el objetivo fijado se debe evaluar mediante tres preguntas: ¿Se ajusta realmente a la situación?, ¿es realista y alcanzable?, ¿puede medirse su efectividad?”.

Contestando a estas preguntas nos aseguramos de que estamos fijando unos objetivos SMART, lo cual establece que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo. Una correcta definición es los objetivos es vitar para el desarrollo del plan de comunicación, ya que será el punto base a través del cual crearemos el programa.

### 3.5 Mapa de públicos

El público objetivo es el punto principal del plan de comunicación, ya que este debe centrarse en entender cómo la audiencia recibe, interpreta y responde a la comunicación. Pero, ¿qué hacer cuando una campaña tiene varios *targets*?

El mapa de públicos es la herramienta más efectiva, rápida y conveniente de organizar los diferentes grupos de público que se relacionan con la empresa. Tras identificarlos, es necesario averiguar qué quieren saber y qué los mueve con el fin de elaborar los mensajes adecuados para llegar a ellos.

---

<sup>25</sup> *Ibid*

<sup>26</sup> Wilcox, D-L., Cameron, G-T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas* (10ª edición). Pearson Educación, S.A., Madrid. Pág. 158

### 3.6 Estrategias de comunicación

Diseñar una estrategia de comunicación es crucial para definir cómo se van a conseguir los objetivos establecidos en la iniciativa. La estrategia proporciona una guía para elaborar los mensajes y desarrollar las diferentes acciones del plan de comunicación.

Según Ferguson<sup>27</sup>, para elaborar *“una buena estrategia de comunicación debemos tener claras las respuestas a las siguientes preguntas”*<sup>28</sup>:

- **¿Qué decir?** Aunque está relacionado directamente con la creación del mensaje, desde un principio se debe tener en cuenta qué se quiere decir.
- **¿Cómo lo vamos a decir?** Determinar cómo se va a transmitir el mensaje.
- **¿Quién lo dice?** Establecer quien transmitirá el mensaje. Puede ser desde el portavoz de la empresa hasta un influencer o experto en el tema. Todo depende del enfoque que se le quiera dar a la estrategia.

Finalmente, dependiendo de los objetivos o audiencias, la estrategia puede ser una sola o un conjunto de varias dentro del mismo plan.

### 3.7 Elaboración de mensajes

De nada sirve un plan de comunicación diseñado al milímetro con una meticulosa perspectiva estratégica, si los mensajes que se lanzan no son los que la organización necesita difundir para conseguir sus metas. Según Lalueza<sup>29</sup>, *“sin el mensaje adecuado, cualquier acción comunicativa está llamada a convertirse en un fiasco”*<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Sherry Devereaux Ferguson es profesora titular y directora de estudios de posgrado del Departamento de Comunicación de la Universidad de Ottawa

<sup>28</sup> Devereaux Ferguson, S. (1999). *Part Four: Strategic Processes. In Communication Planning: An integrated Approach*. USA: SAGE Publications, Inc. Pág. 213-215.

<sup>29</sup> Ferran Lalueza Bosch es profesor de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación en la Universitat Oberta de Catalunya

<sup>30</sup> Lalueza, F. (2017) [online] *La elaboración de mensajes* – UOC Publishing [Consultado: 3 mayo 2019] <http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=237299>

De este modo, los planes de comunicación contienen una lista de mensajes clave diseñados estratégicamente para la consecución de los objetivos y transmitidos a su público objetivo. Se pueden elaborar tantos mensajes como públicos u objetivos requiera el plan de comunicación, pero siempre deben mantener sentido y cohesión entre sí.

### 3.8 Tácticas y técnicas de relaciones públicas

Mientras que la estrategia tiene que ver con la dirección que la empresa quiere tomar para alcanzar sus objetivos, las tácticas son el elemento práctico del plan. Las tácticas “*describen las actividades concretas que hacen que cada estrategia se ponga en marcha y ayude a conseguir los objetivos establecidos*”.<sup>31</sup>

Para concebir tácticas se requiere mucha creatividad, por ello se suelen organizar *brainstorming* con el fin de generar muchas ideas y que estas se atengan a los objetivos del plan de comunicación.

Por otro lado, una vez formulado los mensajes de un modo eficaz, es necesario asegurar que se transmitirán a través de las herramientas comunicativas adecuadas. Estas herramientas comunicativas, denominadas técnicas de relaciones públicas, deberán “*asegurarnos que los mensajes llegan a los públicos elegidos, que captan su atención y que les permiten interactuar con nuestra organización para garantizar unas relaciones fluidas y productivas*”.<sup>32</sup>

Algunos ejemplos de técnicas de relaciones públicas son: nota de prensa, comunicado, conferencia de prensa, comparecencia, *photocall* o entrevista.

### 3.9 Acciones

El siguiente paso del plan de comunicación es definir las acciones. Si bien la táctica es la forma en la que se implementará la estrategia, las acciones son todos y cada uno de los hechos, actividades y actos que se ejecutan en el plan de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.

---

<sup>31</sup> Wilcox, D-L., Cameron, G-T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas* (10ª edición). Pearson Educación, S.A., Madrid. Pág. 164

<sup>32</sup> Lalueza, F. (2017) [online] *La selección de técnicas* – UOC Publishing [Consultado: 3 mayo 2019] <http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=237300>



Estas acciones deben planificarse de forma detallada para que tengan un sentido coherente dentro de los objetivos de la empresa y puedan justificar su coste.

Dentro de un plan de comunicación, algunas de las acciones habituales son las relaciones públicas, la publicidad, el *marketing* o la organización de eventos.

### 3.10 Canales y medios de difusión

¿Qué ocurre si no se difunde el contenido adecuadamente? La respuesta es simple: el mensaje no llegará de forma eficaz y los resultados no corresponderán al nivel de esfuerzo realizado. Por este motivo, antes de seleccionar cualquier canal, es necesario que la empresa analice qué medios consumen su público objetivo y focalice sus recursos.

Actualmente existen diversos medios de comunicación con los que la empresa puede difundir su mensaje: televisión, prensa, radio... Un uso diversificado de ellos puede generar un efecto realmente positivo, tanto en el alcance de la información como en su impacto.

### 3.11 Calendario de acciones

Dependiendo de los objetivos y de la complejidad del programa, una campaña puede durar desde tres meses hasta más de un año. Por este motivo, el siguiente paso del plan de comunicación crear un calendario donde programar temporalmente “*todas las tácticas y acciones que se necesitan para alcanzar los objetivos*”.<sup>33</sup>

La planificación de este calendario debe tener en cuenta el momento en el que los mensajes tendrán mayor impacto entre los públicos objetivo, la secuenciación de las distintas tácticas y acciones a implementar o las fechas clave de preparativos (notas de prensa, material gráfico, invitaciones...). El calendario de acciones suele representarse mediante un Diagrama de Gantt<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Wilcox, D-L., Cameron, G-T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas* (10ª edición). Pearson Educación, S.A., Madrid. Pág. 165

<sup>34</sup> El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

### 3.12 Presupuesto

Según Wilcox, “ningún programa de planificación está completo sin un presupuesto”<sup>35</sup>. Para ejecutar un buen presupuesto, lo primero que hay que considerar es separarlo en dos grandes apartados: los ingresos y los gastos.

En el apartado de los ingresos deberán reflejarse las diferentes fuentes de financiación previstas para el plan de comunicación: subvenciones, patrocinios, colaboraciones, entradas... Por otro lado, todas las partidas de dinero destinadas al pago de materiales, personal u otros recursos tendrán que estar claramente diferenciadas en los gastos.

Por último, los presupuestos pueden resultar una herramienta estratégica imprescindible en aquellos casos en los que el programa requiera fuentes de financiación externa.

### 3.13 Evaluación

El último paso de cualquier plan de comunicación es la evaluación. Vila<sup>36</sup> define la evaluación del programa como “la medición sistemática de los resultados del proyecto basada en la medida que han alcanzado sus objetivos”<sup>37</sup>.

Con el fin realizar una evaluación exhaustiva, es importante determinar qué medidas se van a utilizar para evaluar el cumplimiento de los objetivos del programa, así como el éxito de las diferentes acciones o el cumplimiento del cronograma. Los criterios de evaluación deben ser realistas, creíbles y específicos.

---

<sup>35</sup> *Ibid.* Pág. 167

<sup>36</sup> Joan Vila Vinós es director de marketing y comunicación en CET10 y profesor colaborador del grado de Comunicación en la UOC.

<sup>37</sup> Vila Vinós, J. (2018) [online] *El plan de comunicación* – UOC Publishing. Barcelona [Consultado: 7 mayo 2019] [http://materials.cv.uoc.edu/daisy/Materials/PID\\_00244959/pdf/PID\\_00244959.pdf](http://materials.cv.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00244959/pdf/PID_00244959.pdf)

## 4. Organización y producción de eventos

Existen unos rasgos característicos de los eventos de empresa que los diferencian de otros actos de formato similar (conciertos, competiciones deportivas, ferias...). Para Torrents<sup>38</sup> los eventos de empresa son “*actos de comunicación que vienen motivados por la necesidad de trasladar un mensaje determinado a un público concreto y limitado en número*”<sup>39</sup>. Asimismo, son actos “*en directo, efímeros, presenciales, colectivos, diseñados a medida y que cuentan con una alta carga motivacional*”<sup>40</sup> para generar una respuesta determinada en el público objetivo.

Para profundizar en este apartado se utilizará como base los conceptos trabajados en el manual *Organización estratégica de eventos*, de Raimond Torres.

### 4.1 El evento como herramienta estratégica de comunicación

Los eventos corporativos persiguen alterar de algún modo el comportamiento o la actitud del público objetivo. Torrents afirma que “*las personas no somos máquinas y respondemos de forma diferente a los diversos estímulos que se nos presentan*”<sup>41</sup>. La comunicación cara a cara permite jugar con esos estímulos para vender productos, proyectar la imagen de la compañía, motivar al personal o posicionar una marca en el mercado.

En definitiva, lo que se busca con los eventos corporativos es comunicar para persuadir. Aprovechar el directo para trasladar un mensaje determinado a un público concreto - expectante y cautivo - con la intención de provocar un comportamiento o generar una actitud.

---

<sup>38</sup> Raimond Torrents Fernández es el fundador y director de la agencia de eventos Torrents & Friends. También ejerce de profesor colaborador en la UOC.

<sup>39</sup> Torrents, R. (2016) [online] *Organización estratégica de eventos* – UOC Publishing. Barcelona [Consultado: 12 mayo 2019] [http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID\\_00237492/individuales/m1/index.html?id=1](http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00237492/individuales/m1/index.html?id=1)

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> *Ibid.*

Torrents declara que “*si se establece una buena conexión con la audiencia, si los mensajes son claros y creíbles*”, los eventos corporativos son la herramienta de comunicación más eficaz para alcanzar “*aquellos los objetivos para los que se planteó*”<sup>42</sup>.

## 4.2 Características de los eventos corporativos

Todos los actos corporativos presentan una serie de características en común que potencian su carácter comunicador. Estos rasgos los convierten en herramientas de comunicación clave para transmitir los mensajes más completos o alcanzar objetivos cuyo fin sea persuadir. Algunas de estas características son:

- **Público concreto:** El público asistente al evento ha sido meticulosamente seleccionado de antemano para ejercer un papel importante en el logro de los objetivos de la empresa: clientes, líderes de opinión, accionistas, medios de comunicación...
- **Objetivo concreto:** Los eventos corporativos están pensados para perseguir un objetivo claro: motivación, notoriedad, ventas, formación...
- **A medida:** Son “*diseñados exprafeso en función de los objetivos de comunicación que se desean alcanzar*”<sup>43</sup>
- **Colectivos:** Están destinados a reunir un gran número de personas en un espacio determinado.
- **En directo:** Son actos en vivo.
- **Singulares:** Los eventos corporativos son actos únicos e irrepetibles. El directo les confiere una singularidad que lleva al público a un estado de ánimo que provoca que cada acto sea distinto.
- **Motivantes:** Buscan persuadir al público objetivo con el fin de de provocar una actitud o generar un comportamiento.

---

<sup>42</sup> *Ibid.*

<sup>43</sup> *Ibid.*

### 4.3 El evento de *fundraising*

Para las ONGs, hace años que quedó atrás la filosofía de sentarse a esperar una subvención pública y las donaciones de sus socios tras una campaña. Por otra parte, los donantes ya no esperan una llamada para pasar a la acción. Para Alonso<sup>44</sup>, hoy en día “*prima la proactividad*”.

Según el informe de *Fundraising in Europe*<sup>45</sup>, el “*número de donantes ha crecido en España desde 2016*”. El motivo principal para ello es la mejora de las economías nacionales, pero también las nuevas aplicaciones tecnológicas, el uso de las redes sociales y la profesionalización del sector. Ahí es donde entra en juego el *fundraising*.

El *fundraising* o captación de fondos es “*un proceso para conseguir fondos, mediante la solicitud de donaciones de particulares, empresas, fundaciones benéficas, o agencias gubernamentales*”<sup>46</sup>. Actualmente, Internet y las redes sociales son los aliados perfectos para este tipo de eventos, ya que permiten a las ONG obtener ingresos, mejorar su visibilidad y lanzar un llamamiento masivo a su público objetivo.

Aunque los formatos más populares son los deportivos, los culturales y los sociales, cada vez más entidades apuestan por eventos diferentes que llamen la atención del público. Desde una fiesta hasta una exposición de arte.

---

<sup>44</sup> Tania Alonso Cascallana es periodista y coordinadora de proyectos.

<sup>45</sup> European Fundraising Association (22 agosto 2018) [online] *Fundraising in Europe* – EFA [Consultado: 29 mayo 2019] <https://efa-net.eu/?s=fundraising+in+europe>

<sup>46</sup> Wikipedia [online] *Captación de fondos* – Wikipedia. La enciclopedia libre [Consultado: 29 mayo 2019] [https://es.wikipedia.org/wiki/Captaci%C3%B3n\\_de\\_fondos](https://es.wikipedia.org/wiki/Captaci%C3%B3n_de_fondos)

## 5. Implementación del plan de comunicación a la Fundación Soñar Despierto

A continuación se implementarán los conceptos expuestos en el apartado anterior con el fin de desarrollar un plan de comunicación específico para la Fundación Soñar Despierto.

### 5.1 Análisis de la situación

La Fundación Soñar Despierto es una organización sin ánimo de lucro con presencia en Barcelona, Madrid, Valencia y Sevilla. Fundada en 2007, nace con la finalidad de colaborar en la integración social de niños y jóvenes en centros de acogida, residenciales y centros tutelados por la administración.

El objetivo principal de Soñar Despierto radica en “*conseguir que todos ellos cuenten con las mismas oportunidades que el resto de niños de su edad*”<sup>47</sup>, independiente de las circunstancias sociales o económicas que les haya tocado vivir.

Para ello, cuentan con más de 85 centros de acogida repartidos entre Barcelona, Madrid, Sevilla y Valencia con los que atienden a casi 4.000 menores. Con la participación de más de 1.500 voluntarios, la Fundación Soñar Despierto lleva a cabo diversos programas de voluntariado con los que promover la integración social de los jóvenes. Asimismo, la organización dispone de más de 200 empresas colaboradoras (*Salesforce, Allen&Overy, Fundación Mutua Madrileña, Fundación Agbar o McKinsey&Company* entre otras) gracias a las cuales financian diversas becas al estudio y a la formación profesional de a los menores tutelados hasta la mayoría de edad.

Por otro lado, según cifras aportadas por la auditoria correspondiente al ejercicio anual de 2017<sup>48</sup> y facilitadas por la Fundación Soñar Despierto, la organización

---

<sup>47</sup> Soñar Despierto [online] *Sobre nosotros* – Fundación Soñar Despierto [Consultado: 15 mayo 2019] <https://www.sdespierto.es/la-fundacion/que-es-sonar-despierto>

<sup>48</sup> Soñar Despierto (2018) [online] *Cuentas anuales simplificadas del ejercicio 2017 junto con el informe de auditoría* – Fundación Soñar Despierto [Consultado: 15 mayo 2019] <https://bit.ly/2w92HpF>

tuvo unos ingresos de casi 441.000€ anuales. Del acumulado de ese año, gran parte de sus ingresos provenían de subvenciones y donaciones privadas (366.854,30€), concretamente un 83%. Actualmente un 65%<sup>49</sup> de sus ingresos van destinados a la financiación de proyectos (unos 286.000€), mientras que el mantenimiento de estructuras se lleva un 31% del total (136.000€ aproximadamente). El 4% restante es dinero que la Fundación destina a la comunicación de proyectos, al reclutamiento de voluntarios o a la captación de nuevas empresas colaboradoras.

### 5.1.1 Evaluación del mercado

Según datos oficiales de la organización *Save the Children*<sup>50</sup>, cerca de 27 millones de niños y niñas están en riesgo de pobreza o exclusión social en Europa actualmente. Las cifras españolas no son más alentadoras. La última encuesta de condiciones de vida del Instituto Nacional de Estadística<sup>51</sup> demostró que el 31,3% de los menores en España, unos 2.610.370 niños y niñas, están en riesgo de pobreza o exclusión social.

Estos datos ponen de manifiesto la imperante necesidad social de ONGs que colaboren en la integración y bienestar de miles de niños y jóvenes que se encuentran en riesgo de pobreza o exclusión social. Ante esta situación, el Ministerio de Asuntos Exteriores ha dotado a la AECID<sup>52</sup> “*con una partida de*

---

<sup>49</sup> Soñar Despierto [online] *Transparencia. Información financiera* – Fundación Soñar Despierto [Consultado: 15 mayo 2019] <https://www.sdespierto.es/la-fundacion/transparencia>

<sup>50</sup> Save the Children. [online] *Pobreza infantil y exclusión social en Europa. Una cuestión de derechos*. Save the Children, Bruselas, 2018 [Consultado: 15 mayo 2019] [https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/europa\\_pobreza\\_infantil\\_y\\_exclusion\\_social\\_en\\_europa.pdf](https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/europa_pobreza_infantil_y_exclusion_social_en_europa.pdf)

<sup>51</sup> Save the Children (21 junio 2018) [online] *La pobreza infantil sigue por encima de los niveles previos a la crisis* – Save the Children [Consultado: 15 mayo 2019] <https://www.savethechildren.es/actualidad/la-pobreza-infantil-sigue-por-encima-de-los-niveles-previos-la-crisis>

<sup>52</sup> Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo

365,83 millones de euros, 40 más que en 2018, cuando recibió 325,96 millones”<sup>53</sup>.

Aún así, la Coordinadora de ONG para el Desarrollo<sup>54</sup> mantiene que casi el 70% del aumento va destinado a partidas con baja capacidad de ejecución y que considera que son esas cifras “*el Ejecutivo no asume la recuperación de la política de cooperación*”<sup>55</sup>.

De este modo, a las organizaciones sin ánimo de lucro solo les queda la opción de recurrir a subvenciones y donaciones privadas para sobrevivir. Esta dependencia a terceros para conseguir liquidez convierte el mercado de las ONG en un sector muy competitivo.

### 5.1.2 Identificación de la competencia

La grave situación social ha proliferado la aparición de organizaciones sin ánimo de lucro dentro del mercado español. Si bien esto es positivo a nivel social, para las ONGs supone una competencia feroz por obtener los recursos humanos y económicos necesarios para continuar con sus proyectos.

Dentro de este marco, la Fundación Soñar Despierto compite directamente con dos grupos claramente diferenciados. Estos son:

- **Grandes ONGs españolas:** Organizaciones como UNICEF, Cáritas, Médicos sin Fronteras o Cruz Roja cuentan con mayores recursos, tanto económicos como humanos, para organizar actividades y eventos de captación de fondos. Además, disponen de mayor visibilidad que otras organizaciones mucho más pequeñas.

---

<sup>53</sup> Gutiérrez, I (14 enero 2019) [online] *El Gobierno aplica una subida al presupuesto para la Agencia de Cooperación en línea con los últimos años de Rajoy* – eldiario.es [Consultado: 15 mayo 2019] [https://www.eldiario.es/desalambre/presupuesto-Agencia-Cooperacion-sube\\_0\\_857064404.html](https://www.eldiario.es/desalambre/presupuesto-Agencia-Cooperacion-sube_0_857064404.html)

<sup>54</sup> La Coordinadora integra a 78 ONG de Desarrollo de ámbito estatal, 5 Entidades Asociadas y 17 Coordinadoras Autonómicas. En total, unas 400 organizaciones que trabajan en más de 100 países.

<sup>55</sup> *Ibid.*



- **ONGs locales:** Son organizaciones que desarrollan proyectos a nivel local. Se centran en mejorar la situación y la dinámica de la comunidad en la que se encuentran: ayudar a los vecinos, parar desahucios, integración social... No disponen de los mismos recursos que organizaciones grandes, pero cuentan con el apoyo y la confianza de su comunidad. Algunos ejemplos son: *Arrels Fundació*, *Fem Futur* o la Fundación Soñar Despierto.

## 5.2 Análisis DAFO

Una vez analizada la situación de partida, es el momento del análisis DAFO. Esta herramienta de estudio que se centra en las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades de una empresa para analizar su situación.

De la combinación de las fortalezas y combinaciones de la Tabla 1 (Anexo) surgen las siguientes potencialidades:

- Vender el éxito del programa 'Becas al estudio' como una oportunidad a nuevas empresas de colaborar con la Fundación y desgravar impuestos.
- El premio al programa 'Amigos para siempre' es una oportunidad a potenciar para conseguir nuevos voluntarios universitarios (público objetivo).
- La larga trayectoria de la Fundación y su presencia en diversas ciudades de España potencia que pueda recibir ingresos de las partidas del Estado destinadas a cooperación.

De las debilidades y amenazas, la Fundación debe considerar las siguientes limitaciones:

- La organización no recibirá suficientes fondos del Estado para mantenerse, por lo que deberá limitar sus acciones a los ingresos recibidos por parte de subvenciones privadas.
- Gran parte de su público potencial desconoce su existencia y siempre elegirán organizaciones internacionales.

Por último, estos son los desafíos que deberá combatir:

- Enfrentarse a organizaciones internacionales con potentes departamentos de comunicación y mayor presencia en el mercado en la competición de captación de fondos y recursos (voluntarios).
- Seguir apostando por proyectos de éxito pese a la dependencia y debilidad financiera de la Fundación.
- Aprovechar su mayor visibilidad en el mercado para captar personal cualificado.

### 5.3 Misión, visión y valores

En la página web oficial, la Fundación Soñar Despierto define su misión como:

*“Acompañar y apoyar a los menores residentes en centros de acogida, centros abiertos y centros residenciales procedentes de ambientes marginales y familias desestructuradas, desde el momento de su entrada al centro hasta que alcanzan la autonomía”.*

*“Fomentar la participación social de la ciudadanía a través de acciones como el voluntariado implicado y responsable”<sup>56</sup>.*

La visión para la Fundación es *“Ser una organización de referencia para los menores más desfavorecidos de España, de forma que encuentren en nuestra Fundación los recursos y guías para integrarse socialmente en la comunidad”.*

Por último, los valores que rigen a la organización son: justicia, compromiso, profesionalidad, independencia, participación y transparencia.

### 5.4 Definición de objetivos

El siguiente paso del plan de comunicación es definir los objetivos que guiarán la estrategia a seguir de la organización. Los objetivos principales de la Fundación son:

- A término de 2019, incrementar los ingresos de la Fundación en un 15% anual respecto al año anterior.

---

<sup>56</sup> Soñar Despierto [online] *Sobre nosotros* – Fundación Soñar Despierto [Consultado: 16 mayo 2019] <https://www.sdespierto.es/la-fundacion/que-es-sonar-despierto>

- Aumentar un 20% la tasa de voluntarios inscritos en el periodo de un año.
- Conseguir mayor visibilidad online y offline de la organización respecto a las cifras del 2018.

## 5.5 Mapa de públicos

Como se puede observar en la Tabla 2 del Anexo, el público objetivo de la Fundación Soñar Despierto se divide en cuatro grandes grupos: consumidores, productores, habilitadores y limitadores.

Dentro de los consumidores, la organización deberá relacionarse con consumidores actuales, aquellas personas que tienen una relación activa con la ONG; consumidores potenciales, público potencialmente interesado en la entidad; y ex consumidores, los antiguos socios o voluntarios. Asimismo, en del grupo de productores, la Fundación deberá dirigir su comunicación a aquellas personas y entidad que participan hacen posible la labor de la organización: inversores, empresas colaboradores y trabajadores.

Dentro de los habilitadores, los líderes de opinión y los medios de comunicación desarrollan un papel fundamental en el conocimiento y posicionamiento de la Fundación entre el gran público. Finalmente, la competencia y la administración también forman parte del público objetivo de la Fundación y debe mantener una comunicación adecuada con ellos.

## 5.6 Estrategia de comunicación

La estrategia principal de la organización consiste en organizar un evento que les permita recaudar fondos para la Fundación. Asimismo, también se llevarán a cabo varias acciones con el fin de entablar acuerdos de colaboración o patrocinio con empresas afines a la misión de la organización.

Por otro lado, se llevará a cabo una campaña específica para transmitir la importancia del voluntariado en la sociedad. A través de varias tácticas, la Fundación pretende promover los beneficios del voluntariado entre el público objetivo con la intención de captar voluntarios.

Finalmente, la organización desarrollará una estrategia de comunicación con el objetivo de tener más presencia en los medios de comunicación. Para conseguirlo, se desarrollarán diferentes tácticas para captar la atención de los periodistas y que estos hablen de Soñar Despierto.

## 5.7 Mensajes clave y *claim*

Una vez definida la estrategia, es necesario definir cuál será el mensaje principal que la Fundación quiere transmitir. Este mensaje debe reflejar la esencia de la organización y alinearse con los objetivos marcados en el plan de comunicación.

De este modo, el eje comunicativo de toda la campaña será:

*“Con valores como el respeto, la cooperación o la amistad, Soñar Despierto trabaja día a día para que cientos de menores tengan y disfruten las mismas oportunidades que cualquier otro niño de su edad”.*

**Slogan:** ¡Hoy es un buen día para empezar a soñar!

Para optimizar el alcance del mensaje, este debe adecuarse a cada uno de los públicos contemplados en el plan de comunicación. Esta personalización potenciará el calado del mensaje entre el público objetivo y facilitará el logro de los objetivos

Puedes encontrar los diferentes mensajes clave en la Tabla 3 del Anexo.

## 5.8 Selección de tácticas

Ahora es el momento de seleccionar las tácticas que pondrán en marcha cada una de las estrategias definidas por la organización. Las tácticas tienen como fin último el cumplimiento de los diferentes objetivos planteados en el plan de comunicación.

**Objetivo:** A término de 2019, incrementar los ingresos de la Fundación en un 15% anual respecto al año anterior.

- **Táctica 1:** Organizar un evento de *fundraising*.
- **Táctica 2:** Campaña específica con potenciales empresas colaboradoras.
- **Táctica 3:** Campaña de captación de nuevos socios.

**Objetivo:** Aumentar un 20% la tasa de voluntarios inscritos en el periodo de un año.

- **Táctica 4:** Campaña de sensibilización en redes sociales.
- **Táctica 5:** Campaña de email marketing entre el público objetivo.
- **Táctica 6:** Acciones con *influencers* para llamar a la acción al público objetivo.

**Objetivo:** Conseguir mayor visibilidad online y offline de la organización respecto a las cifras del 2018.

- **Táctica 7:** Suministrar información sobre la organización de forma directa e indirecta a los medios de comunicación.
- **Táctica 8:** Generar tráfico hacia la página web de Soñar Despierto

## 5.9 Acciones

Una vez definidas las tácticas, el siguiente paso del plan de comunicación es determinar las diferentes acciones, actividades y actos que ejecutarán el programa.

**Táctica 1:** Organizar un evento de *fundraising*.

### Acciones:

- ✓ Contactar con las empresas colaboradoras
- ✓ Acordar emplazamiento del evento
- ✓ Elaborar lista de invitados
- ✓ Creación de contenido promocional: vídeos, carteles, folletos...
- ✓ Envío de notas de prensa a los medios de comunicación
- ✓ Envío de newsletters informativas a socios, voluntarios y otros colaboradores de la organización
- ✓ Campaña informativa en redes sociales
- ✓ Entrevistas promocionales de los miembros de la Fundación
- ✓ Acciones promocionales con *influencers*

- ✓ Elaboración y envío de invitaciones
- ✓ Producción del evento: hilo creativo, mensajes clave, actividades, listado de necesidades, programa del acto, escaleta, catering...
- ✓ Venta de entradas

**Táctica 2:** Campaña específica con potenciales empresas colaboradoras.

**Acciones:**

- ✓ Envío de comunicado de colaboración
- ✓ Encuentro educativo para conocer la Fundación y su funcionamiento
- ✓ Talleres con menores tutelados por la organización
- ✓ Cerrar acuerdos de colaboración

**Táctica 3:** Campaña de captación de nuevos socios.

**Acciones:**

- ✓ Envío de propaganda por correo postal
- ✓ Publicidad varia: folletos, carteles, tarjetones
- ✓ Encuestas y llamadas telefónicas
- ✓ Difusión en redes sociales

**Táctica 4:** Campaña de sensibilización en redes sociales.

**Acciones:**

- ✓ Contar historias humanas: *storytelling* de los menores tutelados en formato vídeo.
- ✓ Publicación de entrevistas a los menores tutelados
- ✓ Difundir material en medios y redes sociales

**Táctica 5:** Campaña de email marketing entre el público objetivo.

**Acciones:**

- ✓ Envío de newsletters informativos sobre la Fundación Soñar Despierto

- ✓ Campañas de email marketing para llamar a la acción (colabora, dona, hazte voluntario...)

**Táctica 6:** Acciones con *influencers* para llamar a la acción al público objetivo.

**Acciones:**

- ✓ Encuentros solidarios
- ✓ Acciones en redes para incentivar el voluntariado o las donaciones.
- ✓ Campaña de llamadas a la acción con SMS solidarios

**Táctica 7:** Suministrar información sobre Soñar Despierto de forma directa e indirecta a los medios de comunicación.

**Acciones:**

- ✓ Envío de notas de prensa
- ✓ Envío de material audiovisual
- ✓ Rueda de prensa anunciando el evento
- ✓ Entrevistas

**Táctica 8:** Generar tráfico hacia la página web de Soñar Despierto

**Acciones:**

- ✓ Uso de *marketing content*
- ✓ Estrategias SEO o SEM
- ✓ *Google Adwords*
- ✓ *Google Analytics*
- ✓ Webinars

## 5.10 Canales y medios de comunicación

Para transmitir el mensaje de forma eficaz, es esencial escoger los canales y medios de comunicación que más se ajusten a nuestro público objetivo. Un uso diversificado de ellos (televisión, prensa, redes sociales, blog...) puede generar

un efecto realmente positivo, tanto en el alcance de la información como en su impacto.

Los canales utilizados por la Fundación Soñar Despierto para alcanzar a su público objetivo son:

**Página web oficial:** Uno de los objetivos principales de la organización era aumentar su visibilidad. Para ello, la Fundación ha definido de táctica de generar tráfico hacia su página web con el objetivo de obtener mayor posicionamiento en Internet y una mejor visibilidad a nivel nacional. Mediante acciones SEO, *Google Adwords* o *marketing content* se pretende que Google posicione la web como un lugar de referencia, con contenido relevante y de interés para los usuarios.

Con este fin, la página web de Soñar Despierto será uno de los canales principales de comunicación con su público objetivo. A través de un definido plan de contenido, la organización difundirá en primicia:

- La información relevante sobre la organización del evento de *fundraising*.
- Los acuerdos con empresas colaboradoras.
- Métodos de colaborar con la Fundación (donaciones, voluntariado, patrocinio...)
- Las campañas de sensibilización.
- Las diferentes acciones con *influencers*.

De este modo, la página web se convertirá en el núcleo de información de la Fundación Soñar Despierto.

**Redes sociales:** Actualmente las redes sociales se han convertido en una herramienta de comunicación esencial para cualquier entidad. Una presencia online activa es vital para alcanzar nuestro público objetivo y asegurarnos de que los mensajes generan el impacto deseado. Por este motivo, los perfiles sociales de la Fundación ejercerán se convertirán en un canal de comunicación esencial dentro de la estrategia de comunicación global

- **Facebook:** Es la red social principal de la organización. Con más de 6.000 *likes*, la página de la Fundación Soñar Despierto será la plataforma central



con la que difundir los contenidos y mensajes de la organización a nivel global. Algunas de las acciones a llevar a cabo serán:

- Difusión de la información publicada en la página web.
  - Acciones promocionales con influencers.
  - Difusión de las historias humanas: *storytelling*.
  - Información de la venta de entradas para el evento.
  - Difusión de las acciones para llamar a la acción: colabora, dona, participa, SMS solidarios...
- **Instagram:** Es la otra red social de la Fundación. Al ser una plataforma mucho más visual y con menos peso para la organización, la estrategia principal será difundir los contenidos publicados en *Facebook* o la página web. Para ganar seguidores (345 actualmente), se utilizarán las herramientas de *Facebook Ads* para potenciar su crecimiento. Algunos de los contenidos específicos para *Instagram* serán:
    - Vídeos de historias humanas: *storytelling*.
    - Fotografías de los talleres de la Fundación.
    - Contenido gráfico creado para difusión en redes: eventos, acciones de llamada a la acción, patrocinios, etc.

**Newsletter:** Varias de las acciones programadas consisten en el envío periódico de boletines informativos. De este modo, el *mailing* se convertirá en una herramienta esencial para dirigir la comunicación hacia aquél público objetivo que ya sabemos interesados: colaboradores, donantes, voluntarios... Es una herramienta económica que permite una gestión ágil, eficaz y muy versátil de la comunicación de cualquier entidad, por lo que debe ser un canal comunicativo a tener en cuenta para cualquier estrategia de difusión.

**Medios de comunicación:** Aparecer en los medios de comunicación es el objetivo central de cualquier estrategia de difusión. Con una influencia tremenda en la sociedad actual, los medios de comunicación magnifican la visibilidad de

cualquier entidad con tan solo una mención. De este modo, se programarán varias acciones con la finalidad de captar la atención mediática:

- Envío de notas de prensa, dossiers de prensa y material promocional.
- Ruedas de prensa informativas sobre el evento de *fundraising*.
- Entrevistas sobre los proyectos de la Fundación.
- Envío de pases de prensa para el evento.

### 5.11 Calendario de acciones

El siguiente paso es crear un calendario donde programar temporalmente todas las tácticas y acciones previstas en el plan de comunicación.

Debido a la complejidad del proyecto, se ha dividido el calendario en 13 meses - de septiembre de 2019 a septiembre de 2020 - con el objetivo de planificar cuidadosamente cada acción teniendo en cuenta el momento de mayor impacto. El evento de *fundraising*, acción principal de la organización, está programado para finales de septiembre. A partir de esa fecha, todas las acciones han sido planeadas para potenciar la visibilidad y notoriedad del evento, así como para captar nuevas empresas colaboradoras que ayuden a su financiación.

Para una mayor claridad, las diferentes acciones están agrupadas bajo cada una de las tácticas definidas por el plan de comunicación.

Puedes consultar el calendario de acciones completo en la Tabla 4 del Anexo.

### 5.12 Fijación de presupuestos

La Fundación Soñar Despierto es una organización sin ánimo de lucro, por lo que sus ingresos económicos no permiten un gran presupuesto. Para llevar a cabo todas las acciones del plan de comunicación, la Fundación necesita la colaboración de empresas privadas que le ayuden a financiar la campaña.

Como se puede observar en los presupuestos, empresas como *Ikea*, *Carrefour*, *Coca-Cola* u *Obra Social La Caixa* han ayudado a la organización a través de subvenciones en los materiales, las actividades del evento o el catering. Estas

ayudas económicas, aunque reducen sustancialmente el gasto de la organización del evento (la mayor partida del plan de comunicación) no son suficientes.

El presupuesto, dividido en diferentes partidas económicas, asciende a un total de casi 45.000€. Para conseguirlo, la Fundación Soñar Despierto cuenta con ayudas económicas en forma de patrocinio por parte de *Obra Social La Caixa* (4.000€), *Ikea* (5.000€) y *Carrefour* (6.000€)

Puedes verlo más detalladamente en la Tabla 5 del Anexo.

### 5.13 Métodos de evaluación

Una vez planteado el entramado comunicativo de la organización, el siguiente paso es la medición sistemática de los resultados del proyecto a través de una serie de métodos de evaluación. Estas medidas nos permitirán determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de comunicación.

Para realizar una evaluación exhaustiva, es importante que los criterios de evaluación sean realistas, creíbles y específicos, así como que se ajusten a los objetivos planteados inicialmente. Los métodos de evaluación seleccionados para cada objetivo son:

- **A término de 2019, incrementar los ingresos de la Fundación en un 15% anual respecto al año anterior.**
  - Recuento del beneficio obtenido tras el evento de *fundraising*.
  - Medición de los ingresos por donaciones privadas.
  - Evaluación de los ingresos por nuevas empresas colaboradoras o patrocinios.
  - Medición de ingresos por la venta de entradas al evento.
  - Calculo del Valor Actualizado Neto (VAN)<sup>57</sup>.
  - Calculo de la Tasa de Rentabilidad Interna (TRI)<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Un VAN positivo indica que la inversión en el proyecto produce beneficios superiores a los que podrían obtenerse invirtiendo la misma cantidad de dinero en otro proyecto.

- Calculo del Periodo de Retorno<sup>59</sup>
- Análisis comparativo de los ingresos a término del 2018 con los del 2019.
- **Aumentar un 20% la tasa de voluntarios inscritos en el periodo de un año.**
  - Medición de nuevos voluntarios durante la campaña.
  - Recuento de nuevos inscritos tras la celebración del evento.
  - Evaluación de bajas de afiliación.
  - Recuento de solicitudes de información.
  - Análisis comparativo de participantes a término del 2018 con el número de 2019.
- **Conseguir mayor visibilidad online y offline de la organización respecto a las cifras del 2018.**
  - Tabulaciones de solicitudes de información
  - Encuestas de actitud/opinión post-campaña.
  - Media de la cobertura y cálculo de las impresiones en los medios.
  - Evaluación de la audiencia post-evento.
  - Seguimiento del posicionamiento SEO/SEM de la página web de la Fundación.
  - Evaluación del crecimiento de las redes sociales (*Facebook e Instagram*)

---

<sup>58</sup> La TRI de un proyecto mide la rentabilidad promedio anual que genera el capital que permanece invertido en él. Se define como aquella tasa de descuento que iguala a cero el Valor Actual Neto.

<sup>59</sup> Esta cifra da una idea de la velocidad en la que el proyecto “recupera” para la empresa el dinero invertido.

## 6. Conclusiones

Para la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro resulta muy difícil sobrevivir solo son las pequeñas donaciones de los ciudadanos, ya que sus aportaciones no resultan suficientes para costear sus proyectos. De esta dependencia de terceros surge la necesidad de las ONGs de contar con una estrategia comunicativa que les permita captar fondos, maximizar su visibilidad y captar voluntarios.

El objetivo principal de este trabajo de final de máster era implementar un plan de comunicación en un caso real. Basándome en los conocimientos de profesionales de la comunicación como Cristina Aced, Joan Vila o Ferran Lalueza he sido capaz de elaborar un plan de comunicación que se ajustara a las características y necesidades de la Fundación Soñar Despierto. Desde un exhaustivo análisis del entorno de la organización (características internas, situación del mercado, competidores) hasta la elaboración de unos presupuestos ajustados a su realidad financiera, he podido ir aprendiendo cómo implementar un plan de comunicación

Uno de los pasos imprescindibles para elaborar el plan de comunicación ha sido definir unas objetivos claros y precisos. Incrementar los ingresos de la fundación, aumentar la tasa de voluntarios y conseguir una mayor visibilidad eran los objetivos prioritarios de la Fundación Soñar Despierto para esta campaña. Con su consecución, la organización contaría con mejores recursos para diferenciarse de la competencia y tener una oportunidad dentro del mercado de las ONGs.

Pero, ¿cómo conseguirlo? Ahí entra en juego el segundo objetivo de este trabajo de investigación: determinar la eficacia de un evento de *fundraising* como herramienta estratégica de comunicación. Torrents y Estanyol me han enseñado que todos los actos corporativos presentan una serie de características en común que potencian su carácter comunicador. Son eventos que se celebran con un público concreto (público objetivo), con un objetivo concreto (estrategia), a medida, motivantes, singulares y en directo. Estos rasgos los convierten en una herramienta de comunicación clave para alcanzar los objetivos de la

organización. Dentro de todo los tipos de actos el que mejor encajaba con los fines de la Fundación Soñar Despierto era el evento de captación de fondos.

De este modo, la organización del evento de *fundraising* se convirtió en la acción principal de toda la campaña comunicativa. Todas las tácticas y acciones desarrolladas en el plan están diseñadas para asegurar el éxito del evento: entablar acuerdos de colaboración o patrocinio, transmitir la importancia del voluntariado o captar la atención de los medios.

Tras realizar este trabajo final de máster, puedo concluir mostrando los beneficios que un plan de comunicación estratégico puede otorgar a cualquier organización para alcanzar sus objetivos:

- En un sector con tan alta competencia como el de las ONGs, es imprescindible una estrategia comunicativa que te permita diferenciarte de la competencia y situar tu organización en el *top of mind* de los consumidores.
- Para elaborar un buen plan de comunicación es imprescindible realizar un análisis DAFO que te permita conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de tu organización. Una vez identificadas, sabremos las limitaciones, advertencias, riesgos y desafíos que guiarán nuestra estrategia comunicativa.
- Identificar correctamente la misión de la organización es clave para elaborar una estrategia que se ajuste a sus valores y necesidades.
- Uno de los elementos más importantes de este plan de comunicación con los mensajes clave. Para alcanzar los objetivos de la Fundación, ha sido esencial elaborar un listado de mensajes que llamen a la acción del público objetivo (participa, colabora, dona...). Esta estrategia comunicativa debe estar presente durante todo el proyecto.
- Una de las mayores necesidades de la organización era entablar acuerdos de colaboración y patrocinio de empresas privadas. Contar con un plan de comunicación permite a la Fundación diseñar acciones centradas en la obtención de financiación para sus proyectos.

- Pese a no contar con una gran presencia en las redes sociales, una buena campaña en *Facebook* o *Instagram* las convierten en las aliadas perfectas para lanzar un llamamiento masivo entre el público objetivo de la Fundación. Invertir en acciones de publicidad le permitirá a la organización maximizar su alcance con un gasto económico más rentable en ROI que si se gastase dinero en anuncios televisivos o vallas publicitarias.
- La organización de un evento dentro del plan de comunicación es una herramienta estratégica imprescindible para captar la atención de los medios, ya que convierten cualquier acontecimiento en un hecho noticiable. Es un elemento clave para maximizar la visibilidad de la Fundación.
- Un buen plan de comunicación debe ajustarse siempre a los presupuestos de la organización. Contar con unos fondos limitados obliga a diseñar acciones creativas y versátiles para el cumplimiento de los objetivos de la Fundación. Aunque la celebración del evento es la acción estratégica más cara de todo el plan, también es la que cuenta con mayor potencial para poder alcanzar sus fines.

## Bibliografía

### Bibliografía

- Aced, C. (2009) *Manuales prácticos de la PYME. Cómo elaborar el plan de comunicación*. BIC Galicia (Business Innovation Center Galicia), del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia.
- Aced, C. (2016) *Reputación digital: cómo gestionar la reputación en el ámbito online*. UOC Publishing. Barcelona.
- Campos García de Quevedo, G. (2008). *Producción de eventos. La puesta en escena del protocolo*. Editorial Protocolo. Barcelona.
- Cornish, P., Lindley-French, J. y Yorke, C. (Septiembre 2011) *Strategic Communications and National Strategy*. A Chatham House Report. UK.
- Cuenca, J. (2015) *Gestión empresarial de evento*. UOC Publishing. Barcelona.
- Devereaux Ferguson, S. (1999). *Part Four: Strategic Processes. In Communication Planning: An integrated Approach*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Estanyol, E. (2016) *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?*. UOC Publishing. Barcelona.
- Estanyol, E. (2015) *Producción especializada de eventos*. UOC Publishing. Barcelona.
- Fiske, J. (1984) *Introducción al estudio de la comunicación*. Editorial Norma S.A.
- Goldman, E. (6 octubre de 2007) *Strategic Communication: a tool for Asymmetric warfare*, Small Wars Journal. Uk.
- Grau Güell, F. (2016). *Redes sociales de uso empresarial*. UOC Publishing. Barcelona.
- Lalueza, F. (2017) [online] *La elaboración de mensajes*. UOC Publishing. Barcelona.
- Lalueza, F. (2017) [online] *La selección de técnicas*. UOC Publishing. Barcelona.



- Olivera, D. Y Hernández, M. (2011) El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía. Madrid.
- Rodríguez Gómez, A. A. (2014). *La comunicación en vivo: eventos y visibilidad, clave en las organizaciones. Historia y Comunicación Social*. Vol. 19. Núm. Especial Enero.
- Torrents, R. (2016) [online] *Organización estratégica de eventos*. UOC Publishing. Barcelona.
- Shannon, C.E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Vila Vinós, J. (2017). *Creatividad estratégica*. UOC Publishing. Barcelona.
- Vila Vinós, J. (2017) *El plan de comunicación*. UOC Publishing. Barcelona.
- Vila Vinós, J. (2017). *Gestión estratégica de marca*. UOC Publishing. Barcelona.
- Wilcox, D-L., Cameron, G-T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas* (10ª edición). Pearson Educación, S.A., Madrid.

## Webgrafía

- European Fundraising Association (22 agosto 2018) [online] *Fundraising in Europe* – EFA [Consultado: 29 mayo 2019] <https://efa-net.eu/?s=fundraising+in+europe>
- Fernández, J. y Olalde, K. [online] *Capítulo 4: Estudios Previos. Viabilidad del Proyecto. Métodos*. – EHU- [Consultado: 5 junio 2019] [http://www.ehu.eus/asignaturasKO/PM/Metodologia/METO003-05.htm#\\_Toc59249340](http://www.ehu.eus/asignaturasKO/PM/Metodologia/METO003-05.htm#_Toc59249340)
- Fundación Hazloposible [online] *4 tipos de indicadores para medir (y evaluar) el impacto de nuestro voluntariado corporativo* - Fundación Hazloposible. [Consultado: 1 junio 2019] <https://www.hazloposible.org/4-tipos-de-indicadores-medicion-impacto-voluntariado-corporativo/>
- Gutiérrez, I (14 enero 2019) [online] *El Gobierno aplica una subida al presupuesto para la Agencia de Cooperación en línea con los últimos años de Rajoy* – eldiario.es [Consultado: 15 mayo 2019]

[https://www.eldiario.es/desalambre/presupuesto-Agencia-Cooperacion-sube\\_0\\_857064404.html](https://www.eldiario.es/desalambre/presupuesto-Agencia-Cooperacion-sube_0_857064404.html)

- Instasent (23 de enero de 2017) [online] *¿Cuáles son los canales de comunicación más efectivos?* Instasent. [Consultado: 23 mayo 2019] <https://www.instasent.com/blog/cuales-son-los-canales-de-comunicacion-mas-efectivos>
- Merriam-Webster's Learner's Dictionary [online] *Communication*. [Consultado: 22 abril 2019] <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>
- Save the Children. [online] *Pobreza infantil y exclusión social en Europa. Una cuestión de derechos*. Save the Children, Bruselas, 2018 [Consultado: 21 abril 2019] [https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/europa\\_pobreza\\_infantil\\_y\\_exclusion\\_social\\_en\\_europa.pdf](https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/europa_pobreza_infantil_y_exclusion_social_en_europa.pdf)
- Save the Children (21 junio 2018) [online] *La pobreza infantil sigue por encima de los niveles previos a la crisis – Save the Children* [Consultado: 21 abril 2019] <https://www.savethechildren.es/actualidad/la-pobreza-infantil-sigue-por-encima-de-los-niveles-previos-la-crisis>
- Segovia, C. (21 enero 2019) [online] *La pobreza se "cronifica": un 15% de la clase media española aún no ha salido de la crisis – El Mundo*. [Consultado: 21 abril de 2019] <https://www.elmundo.es/economia/2019/01/21/5c44b88c21efa026368b457b.html>
- UOC (15 marzo 2018) [online] *Misión, visión y valores – Blog del Máster de Comunicación corporativa, protocolo y eventos*. [Consultado: 2 mayo 2019] [http://comcorporativa.blogs.uoc.edu/es\\_ES/2018/03/15/mision-vision-y-valores/](http://comcorporativa.blogs.uoc.edu/es_ES/2018/03/15/mision-vision-y-valores/)
- Soñar Despierto (2018) [online] *Cuentas anuales simplificadas del ejercicio 2017 junto con el informe de auditoría – Fundación Soñar Despierto* [Consultado: 15 mayo 2019] <https://bit.ly/2w92HpF>

- Soñar Despierto [online] *Sobre nosotros* – Fundación Soñar Despierto [Consultado: 15 mayo 2019] <https://www.sdespierto.es/la-fundacion/que-es-sonar-despierto>
- Soñar Despierto [online] *Transparencia. Información financiera* – Fundación Soñar Despierto [Consultado: 15 mayo 2019] <https://www.sdespierto.es/la-fundacion/transparencia>
- Wikipedia [online] *Captación de fondos* – Wikipedia. La enciclopedia libre [Consultado: 29 mayo 2019] [https://es.wikipedia.org/wiki/Captaci%C3%B3n\\_de\\_fondos](https://es.wikipedia.org/wiki/Captaci%C3%B3n_de_fondos)

## Anexo

Análisis DAFO.....	53
Mapa de públicos.....	54
Mensajes clave.....	55
Calendario de acciones.....	56
Presupuestos del plan de comunicación.....	58

<b>ANÁLISIS DAFO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Fundación Soñar Despierto lleva colaborando desde 2007 en la integración social de miles de niños españoles, por lo que cuenta con una larga trayectoria en el sector.</li> <li>• Los miembros de la ONG están unidos por una misión común: ayudar.</li> <li>• Tiene presencia en varias ciudades del país: Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla.</li> <li>• Actualmente dispone de más de 1.500 voluntarios.</li> <li>• Cuenta con la colaboración de más de 200 empresas españolas.</li> <li>• Su programa 'Amigos para siempre' ha sido ganador de los VI Premios al Voluntariado Universitario en Madrid.</li> <li>• En los últimos años ha iniciado proyectos de gran éxito, como por ejemplo las Becas al estudio o la formación profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un 83% de los ingresos provienen de subvenciones privadas, por lo que la Fundación sufre dependencia y debilidad financiera.</li> <li>• La Fundación debe mantener económicamente 85 centros a la vez, por lo que su gasto en estructura es elevado (31% de los gastos).</li> <li>• No cuentan con un departamento de comunicación potente (4% de los gastos).</li> <li>• No tener plan de comunicación o captación de fondos estable.</li> <li>• La organización está falta de personal, tanto cualificado como voluntarios, para seguir manteniendo el ritmo de crecimiento.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nuevo Gobierno ha destinado una partida de <i>365,83 millones de euros, 40 millones más que en 2018, ha proyectos de cooperación.</i></li> <li>• Las organizaciones locales cuentan con mayor confianza y apoyo de sus comunidades.</li> <li>• Gracias al VI Premios al Voluntariado Universitario la Fundación ha ganado visibilidad entre los estudiantes (público potencial)</li> <li>• La Fundación Soñar Despierto tiene mejor posicionamiento e imagen que otras organizaciones locales (competidores).</li> <li>• Las empresas pueden desgravar sus donativos, lo que favorece que entidades privadas ofrezcan subvenciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cifras destinadas a cooperación no son suficientes para mantener la actual red de ONGs, lo que las deja en una situación de precariedad económica.</li> <li>• Existen una gran competencia en el mercado, tanto a nivel local como nacional.</li> <li>• Las grandes ONGs cuentan con unos departamentos de comunicación mucho más potentes, así como de más presupuesto.</li> <li>• Al ser una organización local, gran parte de la ciudadanía desconoce la existencia de la Fundación.</li> </ul>

<b>MAPA DE PÚBLICOS</b>	
<b>Consumidores</b>	<b>Actuales:</b> Socios con cuotas activas y voluntarios de la organización.
	<b>Potenciales:</b> Personas entre 18 y 60 años, con valores afines a la organización y que cuente con los recursos, tanto económicos como de tiempo, para colaborar en el logro de la misión de la entidad.
	<b>Ex-Consumidores:</b> Personas que anteriormente han sido socios o voluntarios de la Fundación.
<b>Productores</b>	<b>Inversores:</b> Toda aquella entidad privada o individuo que haya invertido dinero en la organización, ya sea para fundarla o para financiar sus proyectos.
	<b>Empresas colaboradoras:</b> Aquellas empresas que colaboran con la Fundación para sacar adelante sus proyectos. Las empresas pueden colaborar tanto económicamente, como cediendo espacios, materiales u otros recursos.
	<b>Trabajadores:</b> Empleados que hacen posible el trabajo de la Fundación.
<b>Habilitadores</b>	<b>Líderes de opinión:</b> Personas con la capacidad de ejercer influencia sobre las actitudes o conductas de otros individuos. Estos influencers aumentarán el conocimiento y posicionamiento de la entidad en el mercado.
	<b>Medios de comunicación:</b> Aquellos medios de comunicación que potenciarán el conocimiento de la Fundación entre los consumidores potenciales. Una buena presencia en medios también mejorará la imagen y reputación de la Fundación.
<b>Limitadores</b>	<b>Gobierno y administración local:</b> Al tratarse de una organización que depende de las legislaciones y subvenciones locales, una buena comunicación con los grupos de interés adecuados puede ser beneficiosa para la ONG.
	<b>Competencia:</b> Pequeñas y grandes ONGs que compiten por la captación de fondos y de recursos (voluntarios) en la misma zona que la Fundación.

MENSAJES CLAVE		
Mensaje	Público objetivo	Aspecto a destacar
<i>“¡Ayúdanos a seguir creciendo!”</i>	Potenciales socios y voluntarios	Este mensaje es una llamada a la acción del público objetivo.
<i>“¡Te necesitamos para seguir cambiando vidas!”</i>	Potenciales socios y voluntarios	Llamada a la acción con un trasfondo más emocional para incentivar las donaciones o el voluntariado.
<i>“Te necesitamos para seguir construyendo un mundo mejor. ¡Colabora!”</i>	Potenciales empresas colaboradoras	Otra llamada a la acción. Este mensaje va dirigido especialmente a todas aquellas entidades afines a la misión de la ONG que puedan colaborar con donaciones o patrocinios.
<i>Cientos de menores sueñan con un futuro mejor. Con tú ayuda, podemos ofrecerlas las herramientas necesarias para construirlo. ¡Participa y hazlo posible!</i>	Líderes de opinión, influencers y potenciales empresas colaboradoras.	Se pide la participación con la ONG. Perfecto para empresas o influencers que si bien no con fondos, pueden ayudar a difundir y potenciar la misión de la Fundación.
<i>“Soñar Despierto es una organización referente en la integración social de menos. A través de sus programas, la Fundación lucha por construir un mundo mejor para ellos y devolverles la sonrisa”.</i>	Medios de comunicación	Destinado a medios de comunicación. Este mensaje es más informativo y no llama a la participación o ayuda directa.







## PRESUPUESTO - PLAN DE COMUNICACIÓN

### PARTIDAS

1. EVENTO DE FUNDRAISING	Precio	Cantidad	TOTAL
Alquiler del espacio	1.800,00 €	1	1.800 €
Seguro del espacio	500,00 €	1	500 €
Alquiler de mobiliario (subvencionado por Ikea)	750,00 €	1	750 €
Equipo de luz y sonido	600,00 €	1	600 €
Decoración del espacio (subvencionado por Ikea y Carrefour)	320,00 €	1	320 €
Producción gráfica y audiovisual (vídeos, carteles, folletos...)	4,50 €	120	540 €
Cáterin (subvencionado por Carrefour, Telepizza y Coca-Cola)	6,50 €	500	3.250 €
Castillo hinchable (subvencionado por Ikea)	980,00 €	1	980,00 €
Taller de plastilina	300,00 €	1	300,00 €
Taller de cocina (subvencionado por Carrefour)	450,00 €	1	450,00 €
Taller de decoración de dulces (subvencionado por Carrefour)	350,00 €	1	350,00 €
Taller pinta caras	300,00 €	1	300,00 €
Feria de la experiencia (subvencionado por Obra Social La Caixa)	290,00 €	1	290,00 €
¡Ven y descubre! (subvencionado por Obra Social La Caixa)	150,00 €	1	150,00 €
Gymkana (subvencionado por Mc Yadra)	700,00 €	1	700,00 €
Autobús lanzadera para los niños	600,00 €	5	3.000 €
Elaboración y envío de invitaciones	1,20 €	500	600 €
Acciones promocionales con <i>influencers</i>	35,00 €	5	175 €
Elaboración y envío de notas de prensa	0,98 €	60	59 €
<b>TOTAL PARTIDA</b>			<b>15.114 €</b>

2. ENCUENTROS Y TALLERES	Precio	Cantidad	TOTAL
Encuentros educativos	100,00 €	5	500,00 €
Talleres con menores tutelados	130,00 €	4	520,00 €
Desplazamientos (taxi, metro, autobús...)	6,00 €	18	108,00 €
<b>TOTAL PARTIDA</b>			<b>1.128 €</b>

3. CREACIÓN AUDIOVISUAL	Precio	Cantidad	TOTAL
Contar historias humanas: storytelling	150,00 €	3	450,00 €
Entrevistas a menores tutelados	80,00 €	3	240,00 €
Encuentros solidarios con <i>influencers</i>	115,00 €	6	690,00 €
<b>TOTAL PARTIDA</b>			<b>1.380 €</b>

4. MAILING	Precio	Cantidad	TOTAL
Plataforma de envío: Mailchimp	120,00 €	1	120,00 €
Envío de newsletters informativos sobre	10,00 €	6	60,00 €
Campañas de email marketing para llamar a la acción	75,00 €	3	225,00 €
Envío de comunicado de colaboración	25,00 €	6	150,00 €
<b>TOTAL PARTIDA</b>			<b>435 €</b>

5. TRÁFICO Y POSICIONAMIENTO	Precio	Cantidad	TOTAL
Marketing content	80,00 €	12	960,00 €
SEO	150,00 €	7	1.050,00 €
SEM	150,00 €	7	1.050,00 €
Webinars	120,00 €	5	600,00 €
Google Adwords	200,00 €	8	1.600,00 €
Google Analytics	200,00 €	8	1.600,00 €
<b>TOTAL PARTIDA</b>			<b>6.860 €</b>

<b>6.DIFUSIÓN EN MEDIOS</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
Envío de notas de prensa	0,78 €	400	312,00 €
Dosieres de prensa	2,60 €	100	260,00 €
Rueda de prensa	350,00 €	1	350,00 €
Entrevistas	50,00 €	4	200,00 €
Envío materiales promocionales	3,50 €	100	350,00 €
<b>TOTAL PARTIDA</b>			<b>1.472 €</b>

<b>7. REDES SOCIALES</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
Facebook Ads	23,00 €	11	253,00 €
Instagram Ads	35,00 €	10	350,00 €
SEM	100,00 €	4	400,00 €
<b>TOTAL PARTIDA</b>			<b>1.003 €</b>

<b>8. OTRAS ACCIONES</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
Campaña SMS Solidarios	1,20 €	100	120,00 €
Propaganda por correo postal	0,65 €	1000	650,00 €
<b>TOTAL PARTIDA</b>			<b>770 €</b>

<b>9. OTROS COSTES</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
Costes del plan de lluvias (plan de contingencias)	1.200,00 €	1	1.200,00 €
Regalos asistentes (subvencionado por Obra Social La Caixa)	1,00 €	500	500,00 €
<b>TOTAL PARTIDA</b>			<b>1.700 €</b>

<b>10. DINERO PARA IMPREVISTOS</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
Reserva	30.000,00 €	1	15.000

<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>44.862 €</b>
--------------------------	-----------------