

UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación. ISSN 1390-9150  
Ponce de León Villafuerte, S., Sánchez Martínez, K. Vol. (4). Núm. (1) Ene-Mar 2017

## **Artículo original**

# **Articulaciones y rupturas de la comunicación en el escenario digital: el Centro de Inmunología Molecular un caso de estudio** **Joints and ruptures of communication in the digital stage: the Center for Molecular Immunology a case study**

Sonia Ponce de León Villafuerte

[sonia@cim.sld.cu](mailto:sonia@cim.sld.cu)

Centro de Inmunología Molecular. Cuba

Katia Sánchez Martínez

[katia.sanchez@oc.minjus.cu](mailto:katia.sanchez@oc.minjus.cu)

Ministerio de Justicia. Cuba

## **RESUMEN**

El presente trabajo toma como referente los niveles de complejidad alcanzados por la comunicación proyectada desde las instituciones en los escenarios digitales, para exponer, a partir de una metodología cualitativa, las racionalidades sobre las que descansa conceptual y funcionalmente, una Estrategia de Comunicación Institucional Online para el Centro de Inmunología Molecular, institución biotecnológica cubana consagrada a la investigación, producción y comercialización de productos contra el cáncer. En la pesquisa se aplica la técnica de benchmarking para evaluar las prácticas comunicativas exhibidas en el entorno virtual por organizaciones líderes a nivel mundial en el mercado de la biotecnología, específicamente dedicadas a la temática oncológica. De igual modo, los sujetos entrevistados ofrecieron perspectivas que contribuyeron, de conjunto con el diagnóstico realizado, a definir y valorar las articulaciones y rupturas reflejadas en la comunicación online del Centro de Inmunología Molecular. La estrategia propuesta coadyuva a la aproximación, desde el accionar comunicativo, de las empresas estatales cubanas a Internet, en el marco de una sociedad que remite al desarrollo virtual como elemento clave de crecimiento organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación institucional; Centro de Inmunología Molecular (CIM); comunicación online; Estrategia de Comunicación Institucional Online.

## **ABSTRACT**

This paper takes as a benchmark levels of complexity achieved by projected from institutions in digital scenarios Communication skills to expose, from a qualitative methodology, a study tribute to the functional deployment of a Strategy Institutional Communication Online for the Center Molecular Immunology, Cuban biotechnology institution devoted to research, production and commercialization of products for cancer. In the research benchmarking technique is applied to assess the communicative practices displayed in the virtual environment by leading organizations worldwide in the biotechnology market, specifically dedicated to cancer theme. Similarly, the subjects interviewed offered perspectives that contributed, in conjunction with the diagnosis made, to define and assess reflected joints and breaks in the online communication of the Center of Molecular Immunology. The proposed strategy contributes to the approach from the communicative actions of the Cuban state

**Recibido:** Septiembre 2016. **Aceptado:** Marzo 2017  
Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

enterprises to the Internet, in the context of a society that refers to virtual development as a key element of organizational growth.

**KEYWORDS:** Institutional communication; Center of Molecular Immunology (CMI); online communication; Strategy Institutional Communication Online.

## INTRODUCCIÓN

Insertar a las organizaciones empresariales cubanas, a partir de enfoques estratégicos, en las dinámicas y prácticas comunicativas más actuales en los escenarios virtuales, implica, además de visibilizar el acontecer institucional del país, fortalecer y estrechar vínculos puntuales entre determinadas tipologías de organizaciones y actores sociales muy heterogéneos, otrora desconocidos por la entidad, pero hoy cada vez más dispuestos a interactuar a través de las plataformas del mundo online, incluso para favorecer el posicionamiento simbólico, marcario e institucional, a contrapelo de no llegar a ser necesariamente clientes directos.

El propósito de este artículo radica en lo que fuera la motivación central de la pesquisa precedente. Tomando como objeto de estudio al Centro de Inmunología Molecular (CIM), diseñar una estrategia que contribuya al desarrollo de la comunicación institucional online entre la organización y sus públicos externos. Teniendo en cuenta la necesidad perentoria de este tipo de estudios investigativos dentro de las prácticas instrumentadas por las empresas cubanas, su realización en paralelo ha de tributar al conocimiento, por parte de la dirección y los especialistas del centro, de las demandas de carácter político, social e institucional a las que responde la inserción online del CIM.

El avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones, con énfasis en la llamada red de redes, y su imbricación con los procesos de gestión de la comunicación desde las instituciones, ha propiciado que los usuarios se conviertan en el eje central del discurso organizacional, incentivando en las empresas el despliegue de mecanismos asertivos que le permitan no solo caracterizar a sus públicos (reales y potenciales) mediante los indicadores de segmentación convencionales, sino también conocer/actualizar sus modos de comportamiento, uso y consumo de los entornos digitales.

A partir de ello, han de articularse discursos que conjugan los intereses de las partes involucradas, teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de información y comunicación de los usuarios con respecto a los canales online de que disponen las instituciones; siempre asumiendo como racionalidades corporativas los axiomas de los que hablan autores como Martín Barbero o Román Gubern acerca de que la cuestión no es de medios sino de mediaciones; o del hecho de que ningún medio cae en absoluta obsolescencia respecto a su similar, primero porque un dispositivo, medio o tecnología se apropia de las aplicaciones, prestaciones y ventajas de la tecnología anterior, y cuanto menos contemporizará con la anterior bien en paralelo o bien desde configuraciones multimediales, lo cierto es que en ningún caso la estrategia online ha de pensarse como autónoma respecto a las otras habilitaciones, canales y discursos impresos, audiovisuales, orales, de comunicación interna, etcétera, que tiene ya posicionada la organización desde sus ritualidades comunicativas.

La organización que se instituye en unidad de estudio, a saber, el Centro de Inmunología Molecular (CIM) es una organización de ciclo cerrado y líder en el sector biotecnológico del país. A poco más de 20 años de su fundación, sus resultados y su *know how* lo han convertido en una institución generadora de productos de excelencia y tecnología de punta. Dicho centro comprende varias instalaciones en Cuba y una comercializadora exclusiva que cuenta con personalidad jurídica y un prestigio reconocido a nivel internacional, denominada CIMAB S.A. Sus clientes e interlocutores se irradian por toda la región latinoamericana y el continente euroasiático, siendo la primera su principal mercado. Los productos del CIM forman parte del Cuadro Básico de Medicamentos del país y a su vez compiten en calidad y eficacia con los desarrollados por las grandes corporaciones biotecnológicas líderes a nivel mundial.

Si bien existe un reconocimiento en el sector dentro y fuera de la Isla acerca del prestigio que distingue al CIM a partir de la comercialización de productos biotecnológicos y farmacéuticos enfocados al diagnóstico y al tratamiento de enfermedades del hombre de alto impacto en la sociedad actual, con énfasis en el cáncer y otras enfermedades no transmisibles, al tiempo que una expectativa hacia modos de hacer ciencia e investigación en un enclave tercermundista de alto compromiso con el desarrollo sostenible, esta empresa no ha aprovechado al máximo el espacio virtual como un medio para fortalecer sus vínculos y visibilidad ante sus públicos externos, manifestando su presencia en la web y en las redes sociales. Su práctica organizacional ha estado desprovista de una estratégica y coordinada gestión de estos canales.

Así, desde el diseño de una Estrategia de Comunicación Institucional Online se estarían dando pasos, con presumible efecto dominó, para que la entidad y sus directivos asumiera su praxis comunicativa desde una modelación más sistémica, gerencial y holística, que hoy no tiene, más allá de la redituabilidad que sin dudas se pierde si se desaprovechan las potencialidades de internet. Solo desde un carácter sostenido, integrado y armónico en sus procesos de comunicación institucional, concebidos y proyectados para la totalidad de entornos, públicos y canales se ha de garantizar la circularidad anhelada; por demás, natural en una organización con un quehacer y estructura de funcionamiento que descansa en la gestión por procesos.

Para el desarrollo adecuado de la estrategia en cuestión se proponen los siguientes objetivos que se encuentran en correlación con las etapas que la conforman:

- Caracterizar el Sistema de Comunicación Institucional del CIM
- Describir las prácticas de Comunicación Institucional Online instrumentadas por competidores del CIM seleccionados
- Diagnosticar el nivel de articulación y complejidad que refleja el CIM en su Comunicación Institucional en el escenario online
- Definir los elementos necesarios para diseñar la Estrategia de Comunicación Institucional Online del CIM

## MÉTODOS

La pesquisa se adscribe a una metodología cualitativa, correspondiente con un estudio de caso único inclusivo. De igual manera, se apoyó en técnicas como la revisión bibliográfica y documental, el cuestionario a estudiantes universitarios, el estudio de referencia a instituciones competidoras seleccionadas y la entrevista en profundidad a

directivos, especialistas y representantes de instituciones que conforman el público externo del Centro de Inmunología Molecular.

## **RESULTADOS**

### **Prácticas de Comunicación Institucional Online desarrolladas por instituciones competidoras seleccionadas: Amgen Inc., Genentech Inc. y Novartis**

En cuanto a la generación de contenidos, los canales de comunicación online de las organizaciones seleccionadas poseen un enfoque claramente corporativo, reflejando en todo momento el quehacer institucional de las empresas a partir de la continua mención a sus trabajadores, principalmente los investigadores.

La segmentación de los públicos estratégicos de dichas instituciones propicia que cada usuario pueda buscar con facilidad el contenido que desea con solo ubicarse en un tipo de público. De esta manera, aseguran no sobrecargar los sitios con informaciones que puedan resultar inútiles para unos u otros visitantes, reflejando en las páginas de portada lo más importante y pertinente para todos (o al menos la mayoría de) sus públicos. La agenda online se configura con una preminencia por el tema del cáncer y otras enfermedades, usualmente abordado desde los logros alcanzados por las instituciones, consejos para los pacientes y sus familiares, así como las maneras de prevenir y tratar las enfermedades, ello confirma que se trata de plataformas para diversos públicos, lo cual obliga a las entidades a monitoreos y actualizaciones de los perfiles de usuarios de forma continua.

Como regularidad se advierten mensajes esperanzadores a los internautas que manifiestan y comparten en la red sus opiniones sobre la efectividad del accionar de los productos que respaldan estas compañías farmacéuticas, en sus batallas personales contra enfermedades tan agresivas.

Es evidente que los sitios web de las empresas analizadas colocan noticias al menos de manera mensual, algunos quincenalmente. Existen contenidos mucho menos variables que permanecen según los índices de popularidad y también en función de los niveles de novedad, como es el caso de noticias a determinados descubrimientos que pueden permanecer hasta un año en las páginas principales de los sitios; sin embargo, el estudio de homólogos evidenció que en las redes sociales la actualización de los contenidos es más dinámica. Mientras que en Facebook las empresas actualizan sus páginas con una frecuencia aproximada de tres veces por semana, en Twitter colocan actualizaciones de dos a cinco veces en el día. Es importante mencionar, que en aras de mantener sus redes generando contenidos interesantes, los más acogidos por los usuarios en materia de interacciones son reiterados varias veces con leves modificaciones.

Los sitios web de las organizaciones reflejadas en el estudio poseen niveles distintos de interacción. Desde no contar con ningún tipo de retroalimentación directa con los usuarios más allá de la establecida a partir de los datos de contacto de la institución, hasta la posibilidad de suscripción a cambio del envío de boletines informativos, estas empresas manejan de manera muy distinta dentro de sus sitios la interacción con los visitantes. A pesar de ello, todos los sitios estudiados remiten a sus usuarios a las redes sociales para generar allí procesos conversacionales con las empresas, lo que

permite que ambas partes puedan interactuar simultáneamente a partir de las diversas posibilidades de acercamiento y comunicación que brindan las redes sociales.

La organización de los contenidos dentro de los sitios web analizados se caracteriza por inducir a un recorrido visual lógico, con la colocación de temáticas agrupadas por públicos específicos y botones importantes para la navegación dentro de las páginas, como búsqueda y mapa del sitio. Los contenidos más importantes están ubicados en las partes superiores de los sitios, generalmente a la izquierda, coincidiendo con los recorridos de lectura de los usuarios en la web. Los visitantes tienen la posibilidad de visualizar el contenido que se encuentra dentro de las temáticas abordadas en la zona del menú con solo colocar el cursor encima de las etiquetas.

De manera general, los elementos en las páginas están mostrados de una manera clara, sobria y concisa, atendiendo a que los usuarios encuentren lo que buscan en el menor tiempo posible, a partir de determinar contenidos cercanos a los visitantes y mejorando la experiencia de estos al recorrer los sitios. Ello implica que dichas páginas responden a las necesidades de los usuarios y acuden a la simplicidad en función de lograr un proceso de navegación intuitivo, lo que permite alcanzar altos niveles de usabilidad para sus usuarios.

Los sitios analizados aparecen en las primeras posiciones de Google al ser buscadas algunas de sus palabras clave. Excepto uno, cuentan con la inserción de metadatos en el código fuente en función de optimizar las páginas para los buscadores. Asimismo, poseen cientos de enlaces cada uno garantizando una alta popularidad hipertextual que les concede a los tres un Page Rank<sup>1</sup> de 7. En cuanto al Traffic Rank determinado por Alexa<sup>2</sup>, los sitios alcanzan posiciones considerablemente positivas para ser de la rama biotecnológica. En ello influye el alto grado de relevancia de los sitios al tener la capacidad de satisfacer las necesidades de información de los usuarios en cuanto a los temas abordados por cada institución. Las palabras clave para posicionar los sitios en los principales buscadores de la web aparecen fundamentalmente en los títulos, las etiquetas correspondientes con los metadatos y con frecuencia moderada en los cuerpos textuales.

### **Situación comunicativa del Centro de Inmunología Molecular**

La actividad de comunicación se encuentra ubicada dentro de la estructura del CIM en el Departamento de Gestión del Conocimiento –la responsabilidad recae en un solo especialista-, que a su vez se encuentra supeditada a la Dirección de Desarrollo Humano, área que responde a la Vicedirección de Administración y Servicios de la empresa. Esta posición dentro de la estructura no favorece el proceso de gestión estratégico de la comunicación, debido a los distanciamientos entre las funciones y objetivos a los que responde la actividad con los estratégicos de la organización.

Los documentos consultados del aparato de comunicación institucional, dan fe de la intención de gestionar coherente y eficazmente el trabajo que se realiza en esta área. Por ello, es importante mencionar que en el CIM existe un Manual de Gestión de la Información y la Comunicación, donde se listan y clasifican los públicos principales, los

---

<sup>1</sup>Clasificación visible en la dirección [www.prchecker.com](http://www.prchecker.com)

<sup>2</sup>Sitio web que opera la compañía Alexa Internet, Inc. Provee información acerca de la cantidad de visitas que recibe un sitio web y los clasifica en un ranking. También genera estadísticas acerca de los enlaces relacionados.

canales internos y externos y las líneas de acción estratégicas de comunicación del centro. Dicho manual constituye un precedente importante para la creación, actualmente en proceso, de las políticas de comunicación de la entidad.

Sin dudas, el ámbito privilegiado desde la comunicación institucional en el CIM ha sido el interno. El centro se ha caracterizado desde sus inicios por la transparencia y cercanía entre sus líderes y trabajadores. Consideran que es importante para ser una organización de excelencia, implicar a los trabajadores en la toma de decisiones empresariales, y establecer políticas que conviden al debate, la competitividad, la creatividad y la calidad del trabajo que realizan. Estos elementos son el reflejo de los valores institucionales y de la cultura organizacional que caracterizan el saber haber del CIM.

La comunicación externa, por otra parte, ha sido de alguna manera relegada en la empresa, al menos de manera consciente. La falta de una estrategia que provea de un carácter intencional y coherente a las acciones realizadas hacia los públicos externos de la organización, ha impedido el posicionamiento del CIM: un centro líder de investigación y desarrollo de productos para el control del cáncer en América Latina, con tecnología de punta y un Capital Humano profesional, competitivo y especializado.

Las acciones de comunicación desplegadas hacia el público externo tienen una naturaleza fortuita y esporádica, que solo son reguladas por el propio accionar de la especialista que las gestiona y no por indicadores medibles determinados a partir de objetivos declarados por el aparato directivo de la empresa.

### **Complejidad y articulación de las prácticas de Comunicación Institucional exhibidas en el escenario online por el Centro de Inmunología Molecular**

Actualmente, el CIM posee cuatro sitios web, que se administran limitadamente desde CIMAB, específicamente por un especialista comercial de dicha dirección:

- [www.cimab-sa.com](http://www.cimab-sa.com), que está orientado a informar sobre la actividad comercial de la empresa como representante exclusivo del CIM para sus negocios y sus productos
- [www.cim.co.cu](http://www.cim.co.cu), que está orientado a promover toda la actividad de la institución desde la investigación básica, desarrollo, producción y comercialización de productos de la biotecnología
- [www.cimaher.com](http://www.cimaher.com), que es específico del producto Anticuerpo Monoclonal antireceptor del EGF (nimotuzumab), producto estrella de la organización
- [www.nimoconsorcio.cu](http://www.nimoconsorcio.cu), que tiene una visibilidad más limitada porque es solamente para los socios de Latinoamérica que trabajan con el nimotuzumab.

Además, posee una página institucional en la red social Facebook, el correo electrónico (de dominio @cim.sld.cu), un chat institucional y una revista digital recién estrenada para el público especializado llamada "Bioprocesos". De un total de 1136 trabajadores que posee el CIM, alrededor de 900 poseen acceso a los sitios web, lo que representa casi el 80% de la plantilla del centro.

Inmersa hoy la institución en un proyecto de reestructuración de sus plataformas digitales, que incluye la desaparición de los sitios [www.cimaher.com](http://www.cimaher.com) y [www.nimoconsorcio.cu](http://www.nimoconsorcio.cu), además del incremento de los permisos de administración de los sitios restantes a un grupo compuesto por la comunicadora, un comercial, una

traductora y una informática, con más opciones de modificación de las páginas. El proceso también consiste en transformar los sitios en un espacio más acorde a las tendencias actuales de comunicación online, de manera que se genere una mayor cantidad de visitas e incremente sus niveles de visibilidad.

Hasta el momento, los sitios, específicamente [www.cim.co.cu](http://www.cim.co.cu), han perseguido solamente ser una plataforma de información hacia sus públicos, como se encuentra expresado en las pautas para el sitio web del Manual de Identidad Visual de la empresa constituido en el año 2011: “Es, ante todo, informativo: la información solo necesita leerse y comprenderse bien”. Hoy, este enfoque es visiblemente insuficiente para propiciar con éxito un acercamiento hacia los públicos de cualquier institución en el mundo.

Actualmente, no existen políticas de comunicación online que regulen la actividad, ni tampoco objetivos definidos que marquen la ruta a seguir de la proyección en el escenario digital de la institución. De alguna manera, el CIM se encuentra insertado en la web porque las condiciones tecnológicas de la sociedad actual ameritan la incorporación de esta plataforma al quehacer de las instituciones. Ello redundaría en un desconocimiento sobre las necesidades del público online, incluso, en la misma determinación de a cuál público dirigirse y cómo.

### **Evaluación de los principales canales de comunicación institucional online del centro**

De manera general, el sitio del CIM ([www.cim.co.cu](http://www.cim.co.cu)) y el de CIMAB - la comercializadora exclusiva del CIM- [www.cimab-sa.com](http://www.cimab-sa.com) cuentan con importantes debilidades a nivel de contenido y de la arquitectura de la información: no están creados los mecanismos de retroalimentación, no se aplican encuestas, ni se hace uso del correo electrónico, por tanto, no existe interactividad con el usuario; se apela a contenidos cargados sin hacer uso de recursos visuales tales como imágenes, videos, infografías, gráficos, que enriquecen y simplifican los contenidos. Sin embargo, vale destacar su carácter bilingüe y el uso de la gama cromática corporativa en función de contribuir a la identificación de la empresa.

Teniendo en cuenta los elementos descritos con anterioridad, se concluye que los sitios del CIM carecen de una visión integradora y estratégica que guíe la gestión de sus contenidos en función del cumplimiento de metas en el escenario online que tributen a los objetivos de comunicación y, con ello, a los propósitos de la empresa.

Paralelamente, se hace necesaria una reestructuración de la página, coherente con los aspectos analizados, con el objetivo de optimizar el producto comunicativo desde su diseño, programación, organización de contenidos, y posicionamiento web; en función de mejorar su visibilidad y usabilidad. En tanto, el perfil institucional en Facebook es aún un espacio muy joven y poco difundido como canal de comunicación del centro (creado febrero de 2014) pero el grado de interactividad de los usuarios ha ido aumentando progresivamente; sin dudas, este espacio presenta menores deficiencias que los sitios de la institución. Entre sus principales carencias como canal de comunicación online de la empresa se encuentra la desvinculación entre esta y los sitios web, además de la falta de implicación de los trabajadores del centro en la gestión de la página, restándole visibilidad.

### **Intereses, necesidades y expectativas de información y comunicación de los públicos de interés online**

Los públicos externos del CIM que constituyen la muestra de la investigación (universitarios, periodistas, representantes de instituciones afines, rectoras, proveedoras y compradoras), todos tienen una noción clara de la labor institucional del CIM y lo definen con palabras como investigación, desarrollo, innovación, sacrificio, eficiencia y logros; lo cual sugiere que poseen una imagen positiva de la empresa y de su rol dentro de la sociedad, así como, afirman la importancia del despliegue efectivo de la comunicación online en el CIM, dada su categoría como centro biotecnológico líder a nivel nacional y regional.

Referente a las funciones que los públicos externos consideran deben cumplir los canales de comunicación online del CIM, la investigación arrojó que deben poseer varias líneas a nivel macro que actúen como ejes para la delimitación de sus funciones: científica, ética, educativa, promocional, informativa y socializadora. Todas ellas, comprendidas dentro de la función institucional por antonomasia que debe caracterizar los procesos de comunicación de la empresa en el escenario virtual.

### **Estrategia de Comunicación Institucional Online**

Situación de partida:

Para la consecución de la estrategia se tuvieron en cuenta varios factores importantes que particularizan su realización en el centro y le dan cauce a sus objetivos y acciones. El primero de ellos, es el grado de correspondencia entre sus postulados y la política normativa en cuanto a la estructura de comunicación de la empresa; con lo cual, la estrategia se adscribe formal y conceptualmente a lo pautado en el Manual de Gestión de Comunicación del CIM, el Manual de Identidad Visual y las políticas de comunicación previamente establecidas.

De entre ellas, la referida explícitamente a los canales online de la institución, expresa: El CIM utilizará sus sitios web y las redes sociales como vías para promover su actividad científica, tecnológica y comercial, partiendo del valor de sus recursos humanos. De esta forma entendemos que la comunicación online, además de importante y necesaria, se encuentra acorde con la estrategia general de la entidad.

Otros factores que determinan los elementos de la estrategia, están basados en la información obtenida sobre las empresas competidoras a partir del estudio de referencia a sus principales canales de comunicación online; la evaluación de la comunicación institucional exhibida por el centro en los entornos virtuales; y las expectativas, intereses y necesidades manifestadas por los públicos externos durante la investigación.

Los sujetos de la muestra afirmaron la importancia del despliegue efectivo de la comunicación online en el CIM, dada su categoría como centro biotecnológico líder a nivel nacional y regional, manifestando de manera general que la comunicación online es vital para una institución de este tipo que implica grandes complejidades estructurales, científicas y comerciales, lo cual beneficiaría sobremedida su flujo de comunicación y fortalecería su imagen ante sus públicos principales, a través de la divulgación del trabajo realizado y del impacto de sus productos en la sociedad.

Referente a las funciones que los públicos externos consideran deben cumplir los canales de comunicación online del CIM, la investigación arrojó que deben poseer varias líneas a nivel macro que actúen como ejes para la delimitación de sus funciones. Entre ellas, destacaron las líneas: científica, ética, educativa, promocional, informativa y socializadora. Todas ellas, comprendidas dentro de la función institucional por antonomasia que debe caracterizar los procesos de comunicación de la empresa en el escenario virtual.

Para optimizar el funcionamiento de los canales de comunicación online, los públicos propusieron mejorar el diseño y la actualización de los sitios web institucionales [www.cim.co.cu](http://www.cim.co.cu) y [www.cimab-sa.com](http://www.cimab-sa.com). Asimismo, esperan obtener una mayor cantidad de información al acceder a los canales del CIM y poder participar activamente en los procesos comunicativos que se generan dentro de los canales. Para ello, proponen más dinamismo y opciones que les permitan interactuar directamente con los especialistas del centro.

Partimos entonces de afirmar que la demanda a nivel mundial de los contenidos referentes al área de la biotecnología, sumado al prestigio obtenido por el centro como institución creadora de productos de excelencia, deben constituir los fundamentos sobre los cuales basar una estrategia que le otorgue coherencia y organización a los procesos de comunicación institucional en el entorno online, fortaleciendo los vínculos con los públicos estratégicos del CIM. Sin dudas, la contribución a sus metas es fehaciente y palpable: manifestar su posición de líder en la región, incrementar el grado cognoscitivo de los públicos hacia la institución, reafirmar la excelencia de sus productos y entrelazar sus propósitos tecno-científicos y comunitarios.

#### **Objetivo general:**

Dotar a los procesos de comunicación institucional online de un carácter armónico, sostenido y coherente con los propósitos misionales del CIM y alineado con una visión integrada de la comunicación institucional.

#### **Objetivos de proyección a largo plazo**

- Posicionar al CIM como la institución biotecnológica líder en Cuba y en Latinoamérica en la investigación y desarrollo de productos contra el cáncer
- Contribuir a la generación de una visión positiva hacia el centro por parte de los usuarios activos y potenciales de los canales de comunicación online del CIM

#### **Objetivos específicos**

- Incrementar el grado cognoscitivo de los públicos externos del CIM con respecto a la labor institucional y social de la organización
- Generar oportunidades de negocios, alianzas estratégicas y colaboraciones profesionales
- Fortalecer los vínculos entre la institución y sus públicos en el escenario digital

#### **Ejes temáticos generales**

- Labor institucional realizada por el CIM en la investigación y desarrollo de productos para tratar diversos tipos de cáncer y otras enfermedades inmunes.
- Labor científico-investigativa de manera general

- La lucha desde el CIM contra el cáncer: impacto de los productos de la empresa en pacientes, publicaciones de especialistas, eventos, y acciones sociales y comunitarias

#### **Objetivos de comunicación para el sitio [www.cim.co.cu](http://www.cim.co.cu)**

- Aumentar los niveles de visibilidad del CIM en el escenario virtual
- Fidelizar a los usuarios a partir de una opinión positiva del sitio del CIM
- Establecer vínculos profesionales con otros sitios afines o interesados en el contenido reflejado en el sitio del CIM
- Contribuir al intercambio entre la institución y sus públicos en el entorno virtual

#### **Objetivos de comunicación para el sitio [www.cimab-sa.com](http://www.cimab-sa.com)**

- Contribuir al incremento de la visibilidad de CIMAB en el escenario virtual
- Fidelizar a los usuarios a partir de una opinión positiva del sitio de CIMAB
- Incrementar las opciones de negocio e intercambio a partir de los contenidos generados en el sitio web
- Facilitar el intercambio online principalmente con distribuidores, clientes y proveedores

#### **Objetivos de comunicación para Facebook**

- Aumentar la visibilidad del CIM en el ámbito digital
- Generar comunidad de usuarios alrededor de la institución y de los contenidos publicados
- Constituir un canal de intercambio y retroalimentación con los usuarios
- Contribuir a la socialización de los contenidos publicados en los sitios web institucionales
- Generar tráfico de usuarios hacia el resto de los canales online de la empresa

#### **Evaluación general de la Estrategia de Comunicación Institucional Online**

La estrategia tendrá dos modos de evaluación: por una parte se efectuará, a través de instrumentos predeterminados, una evaluación sistemática de las acciones deslindadas a partir de los objetivos de comunicación por canal. Además de ello, existirá un momento evaluativo que comenzará al finalizar la estrategia y que tendrá en cuenta el grado de cumplimiento de los objetivos específicos planteados. Es decir, evaluará los siguientes indicadores:

- Grado de conocimiento de los usuarios con respecto a la labor institucional del CIM
- Grado de conocimiento de los usuarios sobre los productos del CIM
- Grado de conocimiento de los usuarios sobre el uso de los productos del CIM en varios tipos de cáncer
- Grado de conocimiento que tienen los usuarios sobre las acciones sociales y comunitarias realizadas por el CIM
- Cantidad de negocios, alianzas estratégicas y colaboraciones conseguidas a través de los canales online
- Número de interacciones logradas en total, en relación a las interacciones alcanzadas por estos canales antes de implementada la estrategia
- Calidad de las interacciones logradas en total

- Cantidad de enlaces externos logrados

## **DISCUSIÓN**

La comunicación externa dentro del CIM no participa del mismo privilegio de atención cualitativa que la comunicación interna; su desarrollo ha sido más vinculado a la exportación y de cuánto se proyecta desde la estructura de comercialización y ventas internacionales de CIMAB. A nivel central en cambio, ha sido desventajosa o desprivilegiada tanto por estructura, atención, jerarquía decisonal, en la gestión empresarial como de presupuesto. Todo ello, afecta el desarrollo adecuado y estratégico de las acciones comunicativas generadas hacia el exterior de la organización, y por transitividad, conduce a que en materia de procesos de comunicación institucional desplegados en el escenario digital, los resultados no hayan sido eficaces.

Los canales online desarrollados y gestionados por el centro no tributan en modo alguno a los propósitos misionales trazados por la empresa. Estar en la web, para el CIM, significa confluir en un espacio donde sencillamente se debe tener presencia, sin la proactividad frente a un universo infinito de posibilidades de posicionamiento comercial, marcario, simbólico ya no solo provechoso a la empresa, sino a la biotecnología cubana y tercermundista. Lo cual puede tener su origen acaso en la inexperiencia de las organizaciones cubanas en la gestión online, pues para muchas, este es un ámbito relacional aun no del todo conocido.

Pese a ello, las aspiraciones de directivos y especialistas del CIM sustentan una implicación de los recursos humanos y tecnológicos del centro en aras de impulsar sus nichos propios en el ciberespacio y crear otros, fortaleciendo así el posicionamiento de la institución como entidad desarrolladora de productos de alto nivel e innovación tecnológica en su lucha incesante contra el cáncer, y otorgando visibilidad global a la producción científica de alto nivel que distingue a CIM. Sin dudas, la implementación y evaluación adecuadas de la propuesta de Estrategia de Comunicación Institucional Online constituirá el primer paso que ha de sentar bases para una gestión más holística e integrada de los procesos comunicativos del Centro de Inmunología Molecular en Internet.

Definir los elementos necesarios para diseñar la Estrategia de Comunicación Institucional Online del CIM.

### **Tipo de Estrategia**

Los resultados obtenidos implican la formulación de una estrategia de tipo adaptativa, haciendo énfasis en la conformación de acciones orientadas a superar las debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades generadas a partir de la acción del entorno.

### **Necesidades de Información y Comunicación detectadas**

El público externo entrevistado manifestó las siguientes necesidades de comunicación entorno a los canales online del CIM:

- Acceso a las investigaciones y proyectos realizados por los especialistas del CIM
- Conocimiento de los productos que se comercializan y su accionar sobre las distintas tipologías de cáncer
- Información sobre actividades y eventos realizados y promovidos por el CIM

**Recibido:** Septiembre 2016. **Aceptado:** Marzo 2017  
Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

- Consulta de materiales relacionados con la problemática del cáncer en Cuba
- Conocimiento de los servicios que brinda el CIM a cada uno de sus públicos
- Contacto con investigadores y especialistas del CIM
- Descarga de materiales multimedias relacionados con la institución y con el cáncer
- Conocimiento de las acciones sociales y comunitarias que realiza el CIM.

### **Problema Estratégico General**

El carácter fortuito y descoordinado que caracteriza los procesos de comunicación institucional hacia los públicos externos del CIM incide negativamente en el desarrollo orgánico y articulado de la comunicación online, provocando falta de claridad en los propósitos planteados para los canales en el escenario digital, así como un evidente descontrol sobre las acciones realizadas en dichos espacios.

### **Solución Estratégica General**

Diseñar la Estrategia de Comunicación Institucional Online hacia los públicos externos del CIM para el período 2015-2017.

### **Objetivo General de la Estrategia de Comunicación Institucional Online**

Dotar los procesos de comunicación institucional online de un carácter armónico, sostenido y coherente con los propósitos misionales del CIM y las políticas de comunicación institucional establecidas.

### **Objetivos de proyección a largo plazo**

- Posicionar al CIM como la institución biotecnológica líder en Cuba y en Latinoamérica en la investigación y desarrollo de productos contra el cáncer
- Contribuir a la generación de una visión positiva hacia el centro por parte de los usuarios activos y potenciales de los canales de comunicación online del CIM

### **Objetivos específicos**

- Incrementar el grado cognoscitivo de los públicos externos del CIM con respecto a la labor institucional y social de la organización
- Generar oportunidades de negocios, alianzas estratégicas y colaboraciones profesionales
- Fortalecer los vínculos entre la institución y sus públicos en el escenario digital

### **Públicos de interés**

- Profesionales: investigadores, médicos, científicos y estudiosos de la biología y la biotecnología de manera general
- Clientes reales y potenciales: organizaciones compradoras de los productos del CIM nacionales (MINSAP) e internacionales, así como potenciales interesadas a partir de los contenidos publicados en los canales online
- Alianzas: centros de investigación, centros de salud, hospitales, instituciones afines y otros, con los que el CIM podría desarrollar alianzas estratégicas para la colaboración profesional en investigaciones, proyectos y publicaciones
- Medios de comunicación masiva: instituciones mediáticas del ámbito nacional e internacional, ya sean especializadas o generales, con presencia en la web, interesadas en el sistemas de contenidos online del CIM y que podrían ser consumidas por sus públicos de interés

- Pacientes y familiares: público necesitado del conocimiento sobre los productos del centro y la acción que realizan para combatir determinados tipos de cáncer
- Estudiantes de nivel medio superior y superior: fundamentalmente de carreras afines al área biotecnológica con los que el CIM podría desarrollar una labor vocacional a fin de integrar jóvenes a la plantilla de la institución
- Comunidad de usuarios: individuos cubanos y extranjeros con acceso a Internet

### **Canales de inserción online**

Teniendo en cuenta las posibilidades reales del CIM, la estrategia online se estructurará a través de 4 canales fundamentales: Los sitios web institucionales ([www.cim.co.cu](http://www.cim.co.cu) y [www.cimab-sa.com](http://www.cimab-sa.com)), la página en la red social Facebook y la Revista digital Bioprocesos.

### **CONCLUSIONES**

En la presente centuria las posibilidades de internet como herramienta de posicionamiento y gestión corporativas no da lugar a entredichos, coinciden teóricos, profesionales de la investigación empírica, investigadores y hacedores, que estos espacios, modos de hacer y términos propios de la web forman parte del vocabulario profesional e institucional; acogiendo como suyo este mundo virtual que genera numerosos beneficios dentro del ámbito corporativo.

Las empresas biotecnológicas constituyen parte de este macro-entorno empresarial y como tal, asumen posturas en la web que caracterizan sus rutinas de una manera sobria, atractiva, siempre articulando plataformas regidas por un sitio web global que constituye su canal de comunicación principal online. Es indispensable para las grandes trasnacionales de referencia, fomentar una participación con sus públicos/usuarios, utilizando para ello no solo las web institucionales, sino también, y con más fuerza, los espacios propios de las redes sociales. Estas empresas hacen énfasis en contenidos que tributan a percibir las como líderes, innovadoras y responsables socialmente.

Mientras, el escenario digital exige espacios cada vez más atractivos, de fácil acceso y menos contenido, es entonces para las organizaciones un desafío y un deber para con sus públicos establecerse en la red, sobre la base de una estrategia consecuente, sistemática y de retroalimentación con sus usuarios. Estos canales deberán concebirse con elementos atractivos y opciones cada vez más creativas, que muestren mensajes sencillos y claros, y apelen a imágenes e infografías, de modo que capturen la atención y el interés de aquellos internautas sobresaturados de información.

### **REFERENCIAS**

- Alonso, M. (2007). La apropiación de Internet: un campo de estudios emergente de la comunicación. Revista Espacio no. 11, pp. 30-34.
- Casares, J. (2008). Guía de referencia SEO. Editorial OJO Internet, S.L. España. Disponible en [www.javiercasares.com](http://www.javiercasares.com), consultado el 23 de octubre de 2014.
- Castells, M. (2000). La era de la información-Vol.1 La sociedad red. Alianza Editorial S.A., Madrid, 2da Edición.

**Recibido:** Septiembre 2016. **Aceptado:** Marzo 2017  
Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

- Castells, M. (2009). Comunicación y poder. Alianza Editorial S.A., Madrid.
- Celaya, J.; Herrera, P. (2008). Comunicación empresarial 2.0: la transformación del modelo de comunicación. Revista de Comunicación, no. 4, pp. 48.
- Cerezo, J. (2009): Colección Cuadernos de Comunicación Evoca Vol. 5 Identidad digital y reputación online. Madrid. [www.evocaimagen.com](http://www.evocaimagen.com), consultado el 23 de octubre de 2014.
- Colectivo de autores (s/f). Selección de lecturas Comunicación Social. Planeación Estratégica. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Codina, L.; Marcos, M. (marzo-abril 2005). Posicionamiento web: conceptos y herramientas. En: El profesional de la información, v.14, n.2, pp. 84-99.
- Costa, J. (2001). Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía.
- Dans, E. (s/f): La empresa y la web 2.0. Ediciones Deusto. España.
- Del Fresno, M. (2012). El consumidor social: Reputación online y social media. Editorial UOC, 1ª edición, Barcelona.
- Del Santo. O. y Álvarez, D. (2012). Marketing de atracción 2.0. En [www.bubok.com/oscardelsanto/marketingdeatraccion](http://www.bubok.com/oscardelsanto/marketingdeatraccion), consultado el 20 de octubre de 2014.
- Gonzales, C. (2003). Arquitectura de la Información: diseño e implementación. Departamento de Ciencias de la Información, Pontificia Universidad Católica del Perú. Taller presentado en Infotech, Lima.
- Merodio, J. (2012). Marketing en redes sociales. Mensajes de empresa para gente selectiva. Disponible en <http://www.juanmerodio.com/2012>, consultado el 24 de octubre de 2014.
- Merodio, J. (2014). Dos años de Marketing digital y Social Media. Recopilación de posts de Marketing. Disponible en <http://www.juanmerodio.com/2012>, consultado el 24 de octubre de 2014.
- Mattelart, A. (2002). Historia de la sociedad de la información. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Muñoz, F. (2003). Benchmarking y marketing estratégico en ciudades. Disponible en <http://www.ugr.es/~franml/files/Bmk-y-mk-estrat-ciudades.pdf>, consultado el 23 de octubre de 2014.
- Orihuela, J. (marzo de 2002). "Nuevos paradigmas comunicativos en la era de Internet." Chasqui no. 77. Artículo disponible en <http://mccd.udc.es/orihuela/paradigmas/>

Ponce de León, S. (2013). El cáncer en Cuba, un desafío social desde la responsabilidad. Estudio de percepción pública sobre el fenómeno del cáncer en Cuba. Tesis de diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

Portal, R. (s/f). Planeación de Estrategias de Comunicación para organizaciones. Guía de trabajo, Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

Rivero, M. (2010). Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y en Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). Tesis de Doctorado. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

Saladrigas, H. (2006). Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional. Tesis Doctoral. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Trelles, I. (2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión en organizaciones. Tesis de Doctorado. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Velasco, C. (2011). Cómo crear campañas de marketing en Twitter y Facebook. Disponible en <http://www.whatsnew.com/category/productividad/académicoyprofesional>, consultado el 23 de febrero de 2012.