

EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN. ESTRUCTURA Y FUNCIONES.

Victoria Tur-Viñes (España), Juan Monserrat-Gauchi (España).

Resumen.

Presentamos una revisión de la práctica comunicativa actual. Reflejamos la evolución de la comunicación tradicional como herramienta del marketing mix a la comunicación integrada de marketing y luego al *marketing* estratégico, presentando los principales modelos teóricos explicativos. El objetivo es analizar las implicaciones derivadas de la comunicación estratégica y su dependencia de la investigación y la planificación. Se recogen las principales iniciativas existentes que contribuyen a contextualizar, sistematizar y concretar la planificación estratégica de la comunicación en el entorno cambiante actual y se concluye realizando una propuesta concreta de implementación.

Palabras Clave.

Comunicación estratégica, componentes de mercadotecnia, planificación estratégica, plan de comunicación.

Abstract.

In this paper, a revision of present communicative practice will be introduced. Besides, the evolution from traditional communication as a marketing mix tool to Integrated Marketing Communication (IMC) and later on, to strategic marketing, will be outlined. The aim of this research is to analyze deriving implications from strategic communication and their dependence from research and planning. The main existing initiatives are collected and presented, this way contributing to structure, contextualize and specify the strategic communication plan in the present changing context. To sum up, a feasible proposal for implementation is clearly suggested.

Keywords.

Strategic Communication, Marketing Mix, Strategic Planning, Communication Plan.

Marketing y comunicación.

La comunicación, en concreto la publicidad, ha sido considerada tradicionalmente como la herramienta más potente del *marketing*. En la década de los 90, internet sacudió la hegemonía de los medios tradicionales, hoy sumidos en una acuciante reinención para conservar su efectividad. La proliferación de nuevos soportes en los medios convencionales, nuevos canales en el medio digital junto con los modelos emergentes de familia –monoparental, hijo único, aumento de solteros (INE, 2013)- y las mutaciones en los estilos de vida y consumo (Heras; Peirón, 2012) están cambiando la práctica del *marketing* de forma drástica.

Si antes el foco era el producto y sus prestaciones, ahora es el consumidor y las relaciones emocionales que las marcas son capaces de establecer. Si antes el anunciante controlaba los canales de distribución, ahora es el consumidor quien decide dónde, cómo y cuándo comprar. Antaño la comunicación tendía a concentrarse en pocos medios para obtener mejores resultados. Hoy la marca necesita estar presente en las conversaciones de los consumidores. El emisor único de la comunicación de la marca ya no es el anunciante. Los consumidores son los verdaderos portavoces poderosos de la marca, para bien o para mal.

El escenario ha cambiado y la literatura sobre el tema refleja nuevas conceptualizaciones que ayudan a comprenderlo desde distintas perspectivas: sociedad líquida (Bauman, 2013), sociedad red (Castells, 2000), postpublicidad (Solana, 2010), funcionamiento social en cardumen (Ortíz, 2010), comunicación en cambio constante (Del Pino; Castelló; Ramos-Soler, 2013).

La publicidad tradicional está evolucionando hacia la comunicación integrada de *marketing* (en adelante cim) responsable de crear y mantener el valor de la marca (Shultz; Tannenbaum; Lauterborn, 1993; Scheinsohn; Saroka, 2000). Recíprocamente, cuando la identidad de la marca es consistente ayuda a informar, guiar, crear, fomentar y poner en práctica la estrategia cim global de la empresa (Madhavaram; Badrinarayanan; McDonald, 2005). Aunque también se reconocen las dificultades de

la implementación del cim basadas en la falta de una auténtica coordinación y gestión integral tanto en el anunciante como en la agencia (Kitchen, 2005). También existen posiciones críticas frente al modelo de *marketing mix* que cuestionan su excesivo enfoque interno y la imposibilidad de personalización diferenciando entre un estilo de *marketing* para eruditos que se orienta exclusivamente a conceptualizar y un *marketing* más metodológico orientado a solucionar los problemas reales (Constantinides, 2006).

En la primera propuesta teórica explicativa del *marketing mix* (McCarthy, 1960) - denominada “las 4 Ps” frecuente y erróneamente atribuida a Kotler- la comunicación fue asimilada a mera promoción como único mecanismo de activación del mercado. Su consideración ha ido cobrando importancia con el tiempo y las nuevas circunstancias, cuestionando su subrogación al *marketing* (ver tabla 1). La evolución del concepto señala el paso de las tácticas a la integración y de ahí a la estrategia. Publicaciones recientes reflejan el apogeo de la comunicación y proponen la evolución del director de comunicación -Dircom- responsable de la estrategia operacional de la comunicación, a un director consejero de gran estrategia -DircoN- (Scheinsohn, 2011 y 2014).

Tabla 1. Modelos de *marketing mix*.

	McCarthy (1960)	Lauterborn (1990)	Kotler (1992)
Nombre	Las 4 P	Las 4 C	Las 4 S
Componentes	Producto Plaza Promoción Precio	Consumidor Costo/Valor Conveniencia de compra Comunicación dialogada	<i>Probing</i> (sondeo de mercado) <i>Partitioning</i> (segmentación) <i>Prioritizing</i> (fijación de prioridades) <i>Positioning</i> (posicionamiento)
Foco	El producto El vendedor	El consumidor El comprador	La estrategia La lealtad Las soluciones
Orientación	El costo por impacto (masividad)	La relación	La conexión emocional La cultura

Mentalidad de <i>marketing</i>	Mecanicista Fragmentaria Reduccionista Cortoplacista	Sistémico Integración Transversalidad Dircom	Horizontalidad Conectividad/Red Largo plazo Tecnología DircoN
Carácter	Marketing táctico	Marketing integral	Marketing estratégico

Toda acción de la organización comunica como una “semiosis corporativa” (Scheinsohn, Saroka, 2000) y la gestión desde esta premisa resulta pertinente e innovadora.

El salto cualitativo que implica superar el uso aislado y masivo de tácticas publicitarias para conseguir una verdadera integración comunicativa necesita fundamentarse en la estrategia.

De la comunicación estratégica al plan de comunicación.

La estrategia podría definirse como aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades, de modo que aseguren la consecución de tales objetivos (Santesmases, 1996).

En el ámbito del *marketing* y de la comunicación, podríamos considerar la estrategia como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma, o puede tomar, la competencia considerando, a la vez, las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales del entorno (Sainz de Vicuña, 2000).

Para Santesmases, la estrategia de *marketing* es el resultado del proceso de planificación. Supone partir del análisis y selección de los mercados a servir y la definición de los objetivos a alcanzar, para poder determinar la combinación de los

instrumentos de *marketing mix* que permita alcanzar los objetivos propuestos (Santesmases, 1996).

La comunicación estratégica es un constructo posterior al de estrategia de *marketing*. Como podemos ver en la tabla 2, integra conceptos relacionados con la coherencia, la planificación, la percepción, el posicionamiento, el vínculo, el equilibrio con el entorno, los objetivos, la logística, la interrelación, la interactividad, la táctica o la técnica. Ha tenido buena acogida en el seno de las empresas y tiene un futuro prometedor como auguran las últimas ediciones del Anuario de la Comunicación (2013, 2014) de la Asociación de Directivos de Comunicación en España.

Tabla 2. Propuestas de acotación del término Comunicación Estratégica.

Autor	Definición de comunicación estratégica
Scheinsohn; Saroka (2000)	La Comunicación Estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en una determinada situación y con una proyección específica. Implica un programa de intervención coordinado en cuatro niveles: estratégico, logístico, táctico y técnico. La empresa posee un conjunto de recursos significantes, que en sus públicos causan diversas impresiones, suscitando determinada lectura. Mediante una adecuada intervención sobre el primer término, es posible incidir positivamente en el segundo.
Argenti; Howell; Beck (2005)	<i>Communication aligned with the company's overall strategy, to enhance its strategic positioning.</i>
Hallahan; Holtzhausen; Van Ruler; Verčič; Sriramesh, (2007)	<i>Purposeful use of communication by organization to fulfil its misión.</i>
Tironi; Cavallo (2007)	La práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses objetivos.
Massoni (2008)	Es una metaperspectiva que se ocupa del cambio social conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia. Rebase a las teorías y metodologías de la comunicación clásicas que se restringen al estudio de lo comunicativo y propone abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional como encuentro de la diversidad. Entiende a la comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido; se ocupa de las transformaciones

	socioculturales en tanto ofrece herramientas y metodologías para propiciar reconfiguraciones en las modalidades del vínculo intersubjetivo situado. Incluye nuevas teorías y nuevas metodologías. Despliega nuevas competencias para el comunicador social y establece diferencias entre los comunicadores y otros científicos sociales así como con otros profesionales.
--	---

La comunicación estratégica se hace realidad mediante procedimientos planificados como el plan estratégico de comunicación, en adelante pec. En opinión de Potter (2002, 2012) la existencia de un buen plan de comunicación marca la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico y debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión.

Considerando comunicación cualquier interacción escrita, hablada o electrónica de una empresa con sus públicos, un plan estratégico de comunicación debe contener: los objetivos prioritarios que la empresa desea lograr con su comunicación; los métodos de trabajo que permitirán alcanzar los objetivos corporativos; el segmento de público a quien se dirigirán las comunicaciones; el calendario, los instrumentos y el presupuesto específicos necesarios para lograr los objetivos y la evaluación, en la que se reflejará cómo se medirán los resultados del plan (Scott, 2011).

Expuesta la literatura sobre el tema, entendemos que un Plan Estratégico de Comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados (Montserrat, 2014).

Estructura del plan estratégico de comunicación.

La comunicación es una herramienta de *marketing* y, como tal, está supeditada a éste, por ello la planificación estratégica de la comunicación puede y debe hacerse atendiendo a ciertos principios propios de la disciplina. Como consecuencia de la vinculación entre la comunicación y el *marketing* que líneas arriba hemos reflejado, el

pec posee unas similitudes inevitables con el Plan de *Marketing*, en cuanto a su estructura y pasos a seguir, está directamente inspirado en él.

La estructura de un pec debe ser capaz de adaptarse a cada empresa, institución u organismo para el que se desarrolle. Aquí planteamos una estructura válida para cualquier organización. En cada uno de los apartados propuestos se detalla la finalidad del mismo, la información que debe recogerse y cómo estructurar su contenido.



Primera etapa: análisis de la situación.

La recopilación de la información en esta etapa, vía investigación, es fundamental. Podría ser compartida con un plan de *marketing* pero, en este caso, se ha de hacer especial hincapié en el análisis de los recursos de comunicación, tanto propios como de las empresas con las que se compete. Por ello, se han de analizar también las acciones comunicativas de la competencia. Scott (2011) sugiere realizar en esta fase una completa auditoría de la comunicación. El modelo de auditoría de comunicación integral -MACI- es una propuesta aplicada con demostrada eficacia (Gómez, 2012).

Finalidad: la finalidad de esta primera etapa de todo pec es la recopilación de información. Ésta ha de ser exhaustiva. No puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni éstos pueden ser fijados a través del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno. Por lo tanto debemos realizar un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que acompañan a la empresa.

Información: la información a recoger en esta primera etapa es:

- a) Quién es la empresa/institución para la que se desarrolla el pec.
- b) Análisis del mercado/entorno de la empresa o institución (objetivos económicos, análisis de la inflación, tasa de población activa, número de habitantes en el mercado de interés para la empresa y análisis del mercado potencial por áreas geográficas).
- c) Estructura del mercado (evolución y perspectivas del sector de actividad de la empresa en su país de origen, datos estadísticos de consumo de productos en ese sector de actividad, análisis de la competencia, análisis de la comunicación de la competencia: posicionamiento, imagen, campañas, medios y soportes utilizados).

- d) Análisis del mercado e implicaciones estratégicas (definición del mercado relevante, diagnóstico del proceso de compra, definición y descripción de los segmentos del mercado, análisis de la competencia en esos segmentos).
- e) Datos relativos a facturación y rentabilidad de la empresa en los últimos años.
- f) Recursos humanos de la empresa.
- g) Estrategias de producto, precio, distribución y comunicación llevadas a cabo por la empresa en el pasado.

Estructura: el acopio de información debe ser amplio y riguroso. Es necesario y además nos va a servir como base para poder establecer un posterior diagnóstico. Es necesario dividir esta primera etapa de análisis de la situación en dos campos: el exterior a la empresa o externo, y el que se centra en la propia realidad empresarial o análisis interno. Así, la estructura debe contener los siguientes apartados: Introducción (marco en el que se desarrolla el análisis); análisis externo; análisis interno y conclusiones al análisis de la situación.

Segunda etapa: diagnóstico de la situación.

De entre las herramientas más usuales para el diagnóstico recomendamos el DAFO (exposición de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa). Esta herramienta es más útil para determinar objetivos y estrategias de comunicación que otras que resultan más operativas en el ámbito del *marketing* (Matriz de Posición Competitiva, Matriz *Boston Consulting Group*; etc.).

Finalidad: la finalidad de elaborar un diagnóstico no es otra que la de poseer, de la forma más resumida y clara posible, un cuadro que refleje la situación de la empresa. Por situación entendemos: sus ventajas y desventajas frente a su competencia y entorno, así como la síntesis del análisis descriptivo del interior de la empresa.

Información: en este punto no hay que recoger o aportar información nueva para la empresa, sino que se trata de sintetizar la información recogida en la etapa anterior. Esta síntesis supone un claro esfuerzo por diagnosticar, en base a la información recogida, el estado de la empresa desde el punto de vista externo e interno de la misma. Estructura: la estructura de este punto requiere una introducción en la que se reflexione sobre las herramientas más habituales para el diagnóstico de la comunicación y del estado de la empresa, y la justificación del porqué de la elección del DAFO. El segundo punto supone la exposición del diagnóstico DAFO. Así, la estructura sería: Introducción (Herramientas más usuales para el diagnóstico); Diagnóstico DAFO.

Tercera etapa: determinación de los objetivos de comunicación.

Se ha analizado la posición de la empresa respecto al mercado y se ha diagnosticado su situación interna y externa. A partir de ahora, y antes de fijar los objetivos de comunicación, se han de contemplar los objetivos de marketing que la empresa fijó en su día. En lo sucesivo, debemos contemplar cada una de las etapas bajo la perspectiva y disciplina del marketing y después bajo la perspectiva y disciplina de la comunicación. No sería adecuado definir objetivos y estrategias de comunicación si previamente no han sido delimitados los objetivos y estrategias de *marketing*.

Finalidad: la finalidad de esta etapa es, una vez conocida la situación actual de la empresa, determinar dónde queremos llevarla, qué queremos conseguir de nuestro público, clientes o entorno. Para ello es necesario conocer los objetivos de *marketing* de la empresa para, a partir de ellos fijar los de comunicación.

Información: la información que se precisa hace referencia a las decisiones que se hayan tomado en el nivel más alto de la empresa, tales como: decisiones estratégicas corporativas (misión y visión) y decisiones de *marketing* (sobre el mercado). A partir de éstas podrá determinarse qué se va a llevar a cabo en comunicación para contribuir a alcanzar los objetivos corporativos y de *marketing*.

Estructura: en este apartado, el director de comunicación debe recoger información relevante sobre las decisiones estratégicas adoptadas por la empresa y reflexionar sobre

ellas. Además debe contemplar el efecto de la madurez del mercado y los objetivos de *marketing* que se hayan adoptado para la empresa. A partir de ahí, considerar los diferentes criterios para la elección de los objetivos de comunicación y formularlos. La estructura de este epígrafe sería: Importancia de las decisiones estratégicas (motivaciones y argumentación); efecto de la madurez del mercado en los objetivos de *marketing* y comunicación; criterios para la elección de los objetivos de comunicación; Objetivos de comunicación: exposición y justificación.

Cuarta etapa: elección de las estrategias.

Para comenzar a determinar las estrategias que permitirán la consecución de los objetivos que fijamos en la etapa anterior, deberemos diferenciar los diferentes niveles existentes en las estrategias definidas por la empresa. Estos niveles están siempre supeditados el uno al otro, es decir las decisiones que se tomen en un nivel afectan siempre al inferior y así sucesivamente. Los diferentes niveles estratégicos son: 1º estrategias corporativas (visión y misión); 2º estrategia de cartera (alternativas de producto-mercado); 3º estrategia de segmentación y posicionamiento (conjunto de clientes con características semejantes a los que la empresa se dirige en uno o varios mercados) y 4º estrategias funcionales (constituyen el *marketing mix*). Determinar la estrategia de comunicación será la finalidad de todo plan estratégico. Para ello, tal y como ya se ha referido es necesario conocer los anteriores niveles de estrategias adoptadas por la empresa.

Finalidad: la finalidad de este punto es determinar las diferentes estrategias que, desde el *marketing*, se han de llevar a cabo en comunicación a la hora de implementar un pec. Determinaremos la idoneidad o no de cada una de ellas, analizando los *pros* y *contras* de su implantación

Información: la información que se precisa es la relativa a las estrategias descritas. Éstas se adoptan en diferentes niveles de la empresa: corporativo y *marketing*, pero deben ser conocidas y estudiadas por el director consejero de estrategia o DircoN para poder desarrollar una eficaz planificación estratégica de la misma. Para cada una de las estrategias de *marketing* que la empresa adopte, se deberá determinar la estrategia de

comunicación a desarrollar de forma que ésta ayude a conseguir los objetivos de *marketing* y comunicación previamente definidos.

Estructura: la estructura requiere de una introducción en la que se reflexione sobre los niveles de supeditación de las estrategias corporativas, de *marketing* y de comunicación. En el siguiente punto, deben evaluarse los pros y contras de cada una de ellas, y elegir la adopción de las correspondientes estrategias de comunicación. La estructura, sencilla, comprendería: introducción y evaluación y elección de las estrategias.

Quinta etapa: definición de los planes de acción.

Las estrategias definidas en las anteriores etapas no serán eficaces a no ser que se concreten en planes de acción que detallen el modo y el momento en que se llevarán a cabo, con el fin de conseguir los objetivos previamente fijados.

Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción en los plazos que se definirán. Deben asignarse los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para evaluar los costes, y de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a los planes en función de la urgencia e importancia (Kotler, 1989).

Finalidad: La finalidad de esta etapa es concretar en planes de acción, ejecutables y acotados en el tiempo, las estrategias planteadas con anterioridad. Una estrategia puede concretarse en diferentes planes de acción y, a su vez, un plan de acción puede formar parte de diferentes estrategias y contribuir a la consecución de varios objetivos. Se ha de determinar un plan de comunicación y su concreción en acciones o campañas concretas de publicidad, relaciones públicas, comunicación *on-line*, *marketing* directo, campañas promocionales, publicidad directa, de esponsorización y/o de patrocinio, *branded content*, etc. Todo ello encaminado a conseguir los objetivos de comunicación previamente definidos.

Información: para determinar los planes de acción, es necesario calcular el coste económico y los recursos humanos de cada uno de ellos. Además, es importante determinar el responsable de la ejecución cada uno de los planes, así como diferentes grados de responsabilidad en los mismos, si fuera necesario.

Estructura: la estructura de este apartado requiere de una introducción en la que se reflexione sobre los diferentes planes de acciones a desarrollar por la empresa. Éstos suelen concentrarse sobre el producto, el precio, la distribución y la comunicación. En concreto se trata de concretar y desarrollar este último aspecto. Para ello, la estructura sería: introducción y planes de acción sobre comunicación (es necesario concretar: decisión a realizar, acción, plazo, responsable y presupuesto).

Sexta etapa: evaluación

Evaluar las estrategias y acciones que se han llevado a cabo permite a la empresa conocer qué ha hecho bien o mal, qué acciones han tenido más o menos éxito, aceptación o impacto en el público objetivo. Sin esta valoración periódica difícilmente será capaz de corregir y mejorar sus estrategias en el futuro.

Es la última etapa del Plan Estratégico de Comunicación pero es necesaria para realizar el análisis y continuar con la planificación del siguiente pec. Por ello, es imprescindible realizar un análisis de los resultados y las conclusiones para el futuro. Cualquier actividad económica requiere reflexión, recapitulación y análisis integral de la operación en términos de coherencia, congruencia, rentabilidad, retorno de la inversión, evolución del valor de la marca y su posicionamiento, efectividad y fortaleza de las relaciones construidas con los públicos. Un plan de comunicación no escapa a esta exigencia, por lo que es imprescindible analizar los resultados.

Finalidad: la empresa debe evitar medir resultados en base a ventas conseguidas. Éste podría ser un objetivo de *marketing*, pero no siempre el objetivo de comunicación es aumentar la venta del producto. Si después de implantar el pec detectamos un aumento en ventas o en facturación en la compañía, puede que sea debido a múltiples factores. Habría que realizar un riguroso análisis para ver qué parte de ese aumento puede

deberse a la gestión estratégica de la comunicación. Si bien sería muy difícil evaluar una campaña/acción aislada inmediatamente después de su finalización, resultaría relativamente fácil un análisis repetido a lo largo de muchas campañas/acciones consecutivas. A medida que se alargan las series estudiadas, se obtiene una perspectiva mucho más elocuente que si tratamos de evaluar una sola campaña. Los resultados deben medirse de acuerdo con los objetivos, de forma que habrá que acudir a los objetivos que generaron las estrategias y compararlos con el resultado final. Es aconsejable la creación de un modelo de evaluación “ad hoc” para cada plan estratégico.

Información: en esta etapa se deberían retomar los objetivos descritos en la tercera etapa y definir de qué forma pueden ser evaluados. Una vez descrita la metodología de evaluación, debe concretarse el responsable y el plazo de tiempo asignado para la evaluación. Comparar la situación de partida de la empresa o producto, los objetivos definidos y la situación lograda tras la campaña es una forma de medir eficazmente los resultados del plan estratégico.

Estructura: en el caso de que se determine un modelo para la evaluación del pec éste contendría una estructura sencilla con los siguientes apartados: Introducción (importancia de la evaluación del pec), Modelo de evaluación aplicado y Resultados.

Scott (2014) aconseja que el resultado de la fase de evaluación debe adoptar todos o al menos uno de los siguientes formatos: un informe mensual del grado de implementación del plan y resultados alcanzados; un informe formal periódico para presentar en las reuniones internas dirigido a los miembros de la empresa involucrados; un breve resumen periódico de desarrollo o avances del plan para los directivos; un informe anual conciso que valore el ejercicio completo.

Conclusiones

Una empresa orientada a la comunicación estratégica será menos vulnerable a los vaivenes del mercado. Sus esfuerzos estarán enfocados y los costes de los recursos tendrán un cálculo realista que facilitará su control y evaluación. La comunicación

estratégica permite aproximar la práctica comunicativa, tradicionalmente sometida a crítica por su imprevisibilidad, al campo de la investigación y la sistematización adquiriendo así el rigor necesario, recurrentemente demandado por todos los agentes del mercado.

La comunicación estratégica permite trabajar con objetivos, calcular los costes y recursos necesarios y motivar de forma argumentada la elección de las técnicas comunicativas más adecuadas. Se fundamenta en la investigación, tanto en su comienzo (diagnóstico) como en su conclusión (evaluación) y se concreta en el plan de comunicación estratégica que es el instrumento que sintetiza los retos comunicativos que la empresa se propone asumir y determina cómo acometerlos.

En este texto se recogen las principales iniciativas existentes que contribuyen a contextualizar, sistematizar y concretar la planificación estratégica de la comunicación en el entorno cambiante actual y se realiza una propuesta concreta de implementación.

Bibliografía.

Anuario de la Comunicación (2013). Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación. <http://www.dircom.org/anuario2013>

Anuario de la Comunicación (2014). Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación. <http://www.dircom.org/anuario2014>

Argenti, Paul A.; Howell, Robert. A.; Beck, Karen A. (2005). "The strategic communication imperative". MIT Sloan Management Review, v. 46, n. 3, pp. 83-89.

Bauman, Zygmunt (2013). La cultura en el consumo de la modernidad líquida. Madrid: Fondo de Cultura Económico. ISBN: 978-607-16-1740-8.

Castells, Manuel (2000). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red*. Madrid: Alianza. ISBN: 9682321689.

Constantinides, Efthymios (2006). "The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing". *Journal of Marketing Management*, v.22, n. 3-4, pp. 407-438. <http://dx.doi.org/10.1362/026725706776861190>.

Del Pino, Cristina; Castelló, Araceli; Ramos-Soler, Irene (2013). *La Comunicación en cambio constante. Branded Content, Community Management, Comunicación 2.0 y Estrategia en medios sociales*. Madrid: Fragua. ISBN: 9788470745478.

Gómez de la Fuente, María del Carmen (2012). *Auditoría de comunicación en las organizaciones. Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noroeste de México*. [Tesis doctoral]. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela. <http://dspace.usc.es/handle/10347/7512>

Hallahan, Kirk; Holtzhausen, Derina; Van Ruler, Betteke; Verčič, Dejan; Sriramesh, Krishnamurthy (2007). "Defining strategic communication". *International Journal of Strategic Communication*, v. 1, n. 1, pp. 3-35. <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>.

Heras, María; Peirón, Montse (Coord.) (2012). *Cambio Global España 2020/50. Consumo y estilos de vida*. Asturias: Centre de Recerca e Informació en Consum y Centro Complutense de Estudios e Información Ambiental. <http://opcions.org/sites/default/files/pdf/InformeCambioGlobalConsumo.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2013). Censos de Población y Viviendas 2011. Datos detallados. Nota de prensa, 12 de diciembre. Disponible en <http://www.ine.es/prensa/np824.pdf>

Kitchen, Philip J. (2005). "New paradigm-IMC-under fire". *Competitiveness Review*, v. 15, n. 1, pp. 72-80. <http://dx.doi.org/10.1108/10595420510818713>

Kotler, Philip (1989). "From mass marketing to mass customization". *Planning Review*, v. 17, n. 5, pp. 10-47.

Kotler, Philip (1992). *Dirección de marketing : análisis, planificación y control*. New York: Prentice House. ISBN: 9688806765.

Lauterborn, Robert (1990). "New marketing litany: four ps passé: c-words take over". *Advertising Age*, v. 41, n. 61, pp. 26.

Madhavaram, Sreedhar; Badrinarayanan, Vishag; McDonald, Robert E. (2005). "Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A conceptual framework and research propositions". *Journal of Advertising*, v. 34, n. 4, pp. 69-80.
<http://dx.doi.org/10.1080/00913367.2005.10639213>

McCarthy, E. Jerome; Perreault, William D. (1997). *Marketing, planeación estratégica. De la teoría a la práctica*. 11ª Edición. 1ª ed. de 1960. Madrid: Editorial McGraw-Hill. ISBN: 84-481-2618-1.

Massoni, Sandra H. (2008). "Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". *Revista FISEC-Estrategias*, v. IV, n. 10, pp. 45-56.
http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategias_n10_pp45_56.pdf

Monserrat-Gauchí, Juan (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.

Ortíz, Juan Carlos (2010). *Shorts/Cortos*. Bogotá (Colombia): Ediciones Gamma. ISBN: 978-958-742-024-1.

Potter, Lester R. (2002). *The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication*. New York: International Association of Business Communicators (IABC). ISBN: 1888015330.

Potter, Lester R. (2012). *The Strategic Communication Plan: An overview*.
<http://www.iabc.com/cwb/archive/2012/0312/Potter.htm>

Santesmases Mestre, Miguel (1996). *Términos de marketing. Diccionario-Base de datos*. Madrid: Pirámide. ISBN: 9788436809473.

Sainz de Vicuña Ancín, José María (2000). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial. ISBN: 8473569598.

Scheinsohn, Daniel; Saroka, Raúl Horacio (2000). *La huella digital*. Buenos Aires (Argentina): Fundación OSDE. ISBN: 987-9358-03-1.
<http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/huella.pdf>

Scheinsohn, Daniel (2011). *El poder y la acción*. Buenos Aires: Granica. ISBN: 978-950-641-590-7

Scheinsohn, Daniel (2014). “La tercera gran revolución de la comunicación en las organizaciones y la inminencia del DircoN”. *RiHumSo - Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, v. 2, n. 5, pp. 3-22. Disponible en <http://publicaciones.unlam.edu.ar/rihumso/index.php/humanidades/article/view/43/47>

Scott, Nancy Rathbun (2011). *How to Write a Corporate Communications Plan*. <http://www.nancyscott.com/page50/page32/page32.html>

Solana, Daniel (2010). *Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital*. Barcelona: DoubleYou. ISBN: 9788461405848

Shultz, Don; Tannenbaum, Stanley; Lauterborn, Robert (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Barcelona: Granica. ISBN: 9789506411947

Tironi, Eugenio; Cavallo, Ascanio (2007). *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Taurus. ISBN: 9789563470253.