TRABAJO FIN DE MÁSTER

UCAM
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

Departamento de Ciencias de la Comunicación

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA

UNIVERSAL GROUP. AGENCIA DE COMUNICACIONES SAS

Autor:

Camilo Andrés Carrillo Rojas

Director:

Blas José Subiela Hernández

Murcia, Noviembre 2020

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Carolina por su apoyo y amor incondicional, a mi hijo Juan José que a su año de edad me acompaño en muchas de las clases y trabajos de esta maestría, a Juana María mi hija por sus cálidos abrazos, a mi mamá por sus oraciones y sabios consejos, y sin duda a mi padre que desde el cielo guía mi camino.

Agradecimiento al maestro Joan Costa que desde hace muchos años me ha inspirado en el mundo de la comunicación, a todo el cuerpo docente, al profesor Blas que me brindo los conceptos clave para el entendimiento de este proyecto y a la universidad que para mi es un orgullo pertenecer a ella.

A todos mis compañeros por su calidad humana, por su humor y su alto aporte intelectual, un placer muchachos, en Colombia los espero con las puertas abiertas.

A Dios por su infinito amor

A todos

Gracias totales

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA

UNIVERSAL GROUP. AGENCIA DE COMUNICACIONES SAS

Bogotá - Colombia

INTRODUCCIÓN 6

SECCIÓN I: CONTEXTO: COMPAÑÍA Y SECTOR

CAPÍTULO 1: LA COMPAÑÍA

1.1. Propósito superior 8
1.2. Misión 8
1.3. Visión 8
1.4. Lema corporativo 9
1.5. Concepto de marca 9
1.6. Concepto de vínculo 9
1.7. Los 10 principios corporativos 9
1.8. Pensamiento y actuar corporativo 10
1.9. Saber – Hacer 10
1.10. Portafolio de Servicios 11
1.11. Estudios de Medios 11
1.12. Red de operación internacional 12
1.13. Clientes 12

CAPÍTULO 2: SECTOR Y MERCADO

2.1 Descripción del sector 13
2.2 Crecimiento del sector en Colombia 13
2.3 La sostenibilidad en tiempos difíciles 15

2.4 Subsectores de la comunicación en Colombia 17
2.5 Ranking de las agencias de comunicación en Colombia 17
2.6 Ranking de las empresas que participan en Contratación Pública 18

SECCIÓN II: DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Planteamiento del problema 18
3.2 Necesidad de comunicación 19
3.3 Matriz DOFA 19
3.4 Perfil de imagen 21
3.5 Reputación de Marca 21
3.6 Nivel de notoriedad 23
3.7 Curva de crecimiento empresarial 25

SECCIÓN III: MODELO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO 4: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

4.1 Objetivo General 26
4.2 Objetivos Específicos 26
4.3 Mapa de Stakeholders 27
4.4 Definición de públicos y microsegmentación 29
4.4.1 Alta Gerencia 32
4.4.2 Direcciones de Comunicaciones 33
4.4.3 Miembros de los Departamento de Comunicaciones 33

CAPÍTULO 5: ACCIÓN TÁCTICA

5.1 Concepto estratégico 34
5.2 Mensajes clave 35
5.3 Plan de acción táctico 35

CAPÍTULO 6: EVALUACIÓN Y ALCANCE

6.1 Indicadores, seguimiento y monitoreo 43

SECCIÓN IV: CIERRE

CAPÍTULO 7: LECCIONES APRENDIDAS – CONCLUSIONES

7.1 Cronograma 44
7.2 Presupuesto 44

BIBLIOGRAFÍA 46

INTRODUCCIÓN

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Universal Group. Agencia de Comunicaciones SAS, compañía colombiana de importante trayectoria en Contratación Pública con entidades del gobierno nacional en materia de comunicaciones, cerca de 13 años de experiencia en el sector de comunicación pública y el desarrollo de importantes proyectos comunicacionales en el país la ubican como una de las Agencias de Comunicaciones de mayor crecimiento del mercado colombiano como lo demuestra el ranking de la revista especializada P&M (Publicidad y Mercadeo), que para el año 2019 la presentó como la segunda empresa se mayor crecimiento dentro de las 300 empresas de comunicaciones más importantes del país.

En este sentido se requiere un **Plan Estratégico de Comunicación Externa** que visibilice, fortalezca y amplíe los horizontes de Marca junto a su excelente reputación en sus públicos objetivo, la compañía demanda mayor posicionamiento, reconocimiento y relacionamiento con el sector y su entorno en escenarios principalmente de Alta Gerencia, esto alineado estratégicamente a la visión de la compañía, *"Consolidarnos en Colombia y en el marco internacional, como la compañía líder en comunicación estratégica integral, alineada a los altos estándares de contratación pública y privada".*

Hemos establecido una estructura metodológica que nos permite mantener orden en los procesos y procedimientos en pro del adecuado accionar del Plan Estratégico de Comunicación Externa.

Iniciamos con el contexto general de la compañía y el sector para tener una mirada macro del caso y un mayor entendimiento de la agencia en relación con el comportamiento del sector, a renglón seguido el Diagnóstico Comunicacional nos brinda un análisis detallado de la situación actual dando paso al Modelo Estratégico en las fases de planeación, acción y evaluación para finalizar con el cierre de ciclo, lecciones aprendidas y conclusiones.

Esta sencilla grafica nos permite ver el paso a paso en su conjunto que a su vez forma parte de la estructura general del proyecto.

Fuente: Creación propia

SECCIÓN I: CONTEXTO: COMPAÑÍA Y SECTOR

CAPÍTULO 1: LA COMPAÑÍA

1.1. Propósito superior

En Universal Group. Agencia de Comunicaciones SAS, promovemos comunicación ética, responsable y de valor. Creemos en la comunicación social como la *piedra angular* que construye paz y bienestar, transformándonos positivamente como seres humanos y sociedad.

1.2. Misión

Somos una compañía colombiana especializada en COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL a nivel nacional e internacional, para organizaciones públicas y empresas privadas socialmente responsables.

Gestionamos estratégicamente proyectos de comunicación social en medios masivos, alternativos y digitales con alta calidad, excelente servicio y experiencia certificada.

1.3. Visión

Consolidarnos en Colombia y en el marco internacional, como la compañía líder en comunicación estratégica integral, alineada a los altos estándares de contratación pública y privada.

1.4. Lema corporativo

Una excelente comunicación es la clave del éxito, así nos conectamos con el mundo.

1.5. Concepto de marca

En **UNIVERSAL GROUP. AGENCIA DE COMUNICACIONES SAS®** vemos el proceso comunicacional como un todo, un universo integrado e infinito que permite la construcción de relaciones humanas como el punto de partida para la generación de nuevas ideas y oportunidades. Creamos estrategias de comunicaciones que nos permitan llegar a la consciencia de cada ser humano y vincularnos en sociedad a través de medios masivos, alternativos y digitales, entendiendo que con una excelente comunicación tenemos un universo de posibilidades para impactar positivamente al mundo. Como compañía, sabemos que para obtener grandes resultados y alcanzar el éxito tenemos la responsabilidad y el compromiso de brindar un excelente servicio con calidez humana y alta calidad profesional.

1.6. Concepto de vínculo

Con pasión, disciplina y excelente servicio logramos casos de éxito y construimos relaciones duraderas.

1.7. Los 10 Principios corporativos

1) Íntegros y éticos
2) Transparentes y honestos
3) Diversos e incluyentes
4) Dignos de confianza
5) Profesionales y talentosos

6) Responsables y disciplinados
7) Estrategas e innovadores
8) Líderes y equipo
9) Cálidos y amables
10) Socialmente responsables

1.8. Pensamiento y actuar corporativo

Fuente: Creación propia

1.9. Saber – Hacer

Planeamos, ejecutamos y evaluamos estrategias y campañas de comunicación en medios masivos, alternativos y digitales, contribuyendo al éxito de los objetivos comunicacionales de nuestros clientes.

Gracias a diferentes estudios de medios y monitoreo obtenemos y analizamos data sólida sobre ranking, consumo, perfil y comportamiento de

audiencias; formulando tácticas que impacten positivamente, logrando mayor alcance, frecuencia, cobertura y efectividad.

A través de multiplataformas de ordenación y optimización, gestionamos campañas, medios métricas y presupuestos.

1.10. Portafolio de Servicios

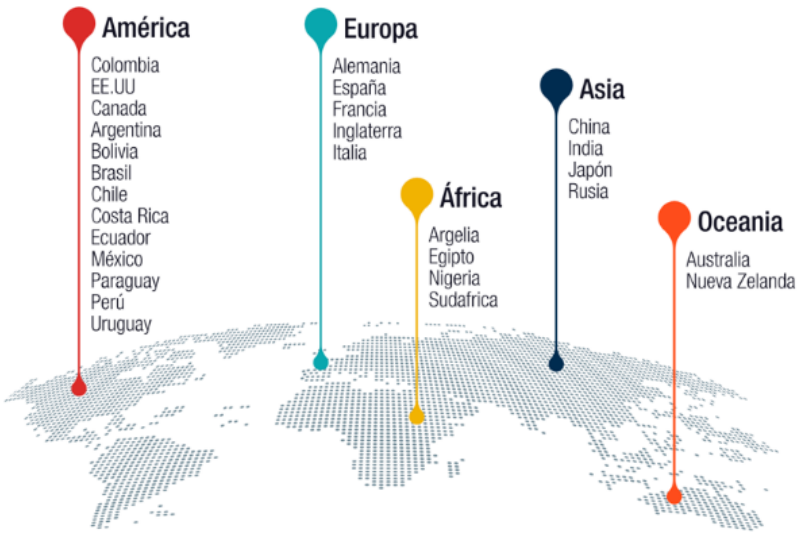
- Gestión estratégica de comunicación integral
- Planificación de campañas medios y mensajes
- Creación de contenido y piezas de comunicación
- Negociación y difusión en medios ATL, BTL, y DIGITAL
- Evaluación y medición de medios y audiencias

1.11. Estudio de Medios

Certificados por KANTAR IBOPE MEDIA para el uso de las bases de investigación Target Group Index – TGI, en Argentina, Brasil, México, Chile, Perú, Estados Unidos y Ecuador.

1.12. Red de operación internacional

Contamos con alianzas estratégicas a nivel mundial que nos permiten brindar a nuestros clientes una gestión global de la comunicación con impacto local, logrando internacionalización y apertura de nuevos mercados.



1.13. Clientes

CAPÍTULO 2: SECTOR Y MERCADO

2.1 Descripción del sector

El sector comunicaciones en Colombia se mantiene como el cuarto mayor de la región, por detrás de Brasil, Argentina y México. Así mismo, es el tercer mayor país por población en América Latina, y la cuarta mayor economía.

En la actualidad la contratación pública en materia de comunicaciones está en uno de sus puntos más altos; durante el tiempo y de forma gradual el Estado y las instituciones le han apostado e invertido a las Estrategias de Comunicaciones como pilar fundamental para la creación de escenarios de Información, Formación y Movilización social que aporten a la participación ciudadana y a la creación de escenarios de dialogo desde el Estado hacia la Ciudadanía, y desde la Ciudadanía hacia el Estado.

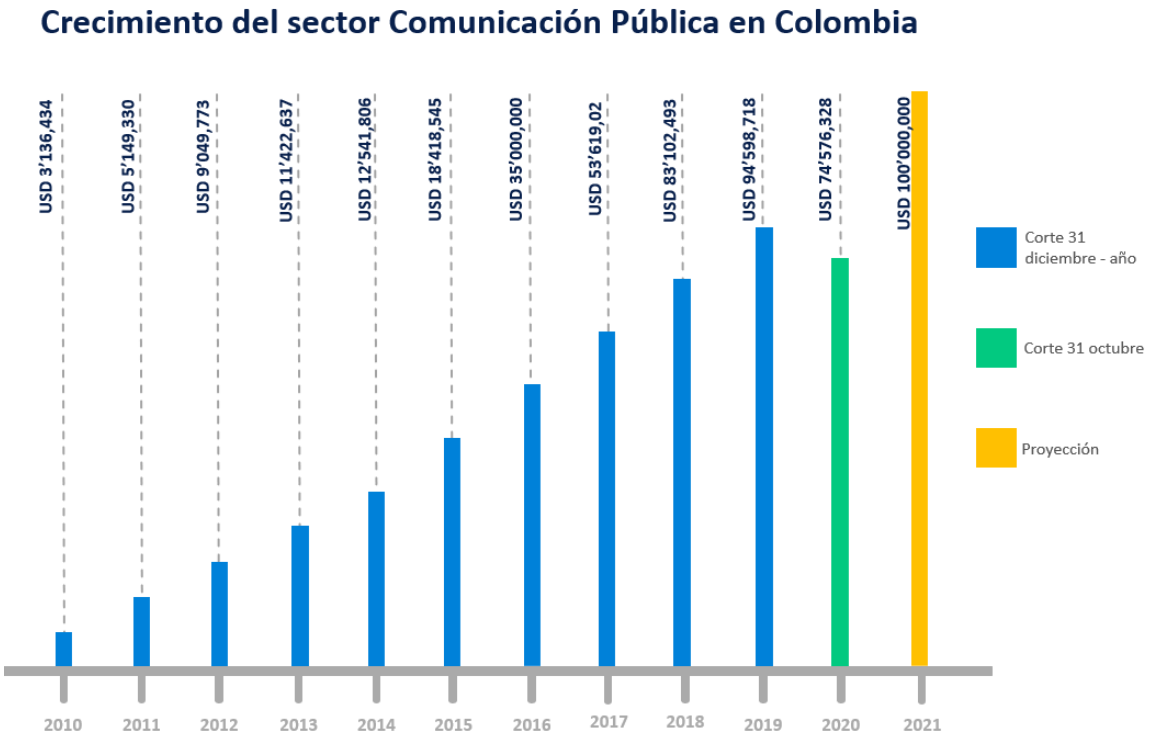
Las entidades del Estado están contratando cada vez más el servicio de Agencias de Comunicaciones teniendo en cuenta que son un aliado estratégico de las Entidades, toda vez que ejecutan, gestionan, e intermedian para el desarrollo de estrategias, campañas y tácticas empleando de forma eficiente, efectiva y de impacto social los diferentes medios.

2.2 Crecimiento del sector en Colombia

Las inversiones públicas en comunicación estratégica en Colombia vienen en una curva de crecimiento exponencial, la última década ha marcado un hito en la historia de las comunicaciones con presupuestos que cada año aumentan muy por encima de muchos otros sectores de la economía.

La comunicación estratégica integral en el sector público en Colombia abarca conceptos de educación, información y movilización social, esta logra que se trasladen presupuesto de otras áreas para fortalecer los procesos comunicacionales en pro del desarrollo social e integral como nación.

A continuación, la curva de crecimiento de las comunicaciones en el sector público de los últimos 10 años reflejada en dólares (USD), data recopilada del Servicio Electrónico de Contratación Pública – SECOP Colombia.



Fuente: Creación propia soportada en el Servicio Electrónico de Contratación Pública – SECOP Colombia.

Al corte de octubre del 2020, estado de esta investigación, en año de pandemia y golpes fuertes en la economía mundial las comunicaciones públicas

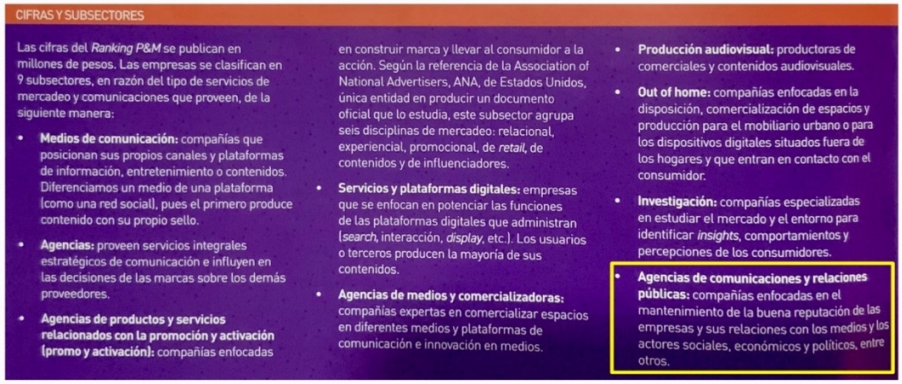
en Colombia se han mantenido como una punta de lanza para establecer vínculos entre el cuerpo del Estado y los ciudadanos, generando mensajes de diferentes líneas de apoyo y prevención en relación al Covid – 19, si bien se han tenido reducción presupuestal la comunicación toma su mando como vehículo de la educación y continua “dentro de las proporciones” con inversiones que al corte octubre 2020 están alrededor de 74’ millones de dólares y se proyecta que para el 2021 se llega alrededor de 100’ millones de dólares.

2.3 La sostenibilidad en tiempos difíciles

En los últimos años la comunicación estratégica en el sector público se ha caracterizado por estar en el Top 5 de los sectores de mayor inversión en Colombia, este 2020 a pesar de su comportamiento propio de pandemia no ha sido la excepción, si bien las inversiones han decrecido, el sector público, cívico y gobierno se mantiene presente como uno de los sectores más sólidos.

Infoanálisis estudio realizado por KANTAR IBOPE MEDIA COLOMBIA SAS entrega el reporte de inversión comunicacional por sectores con corte a junio 2020, reporte auditado con estricto cumplimiento a lo descrito en la norma internacional, los códigos de ética y regulación de la Sociedad Europea de Opinión de Investigación de Mercados -ESOMAR.

2.4 Subsectores de la comunicación en Colombia



CIFRAS Y SUBSECTORES

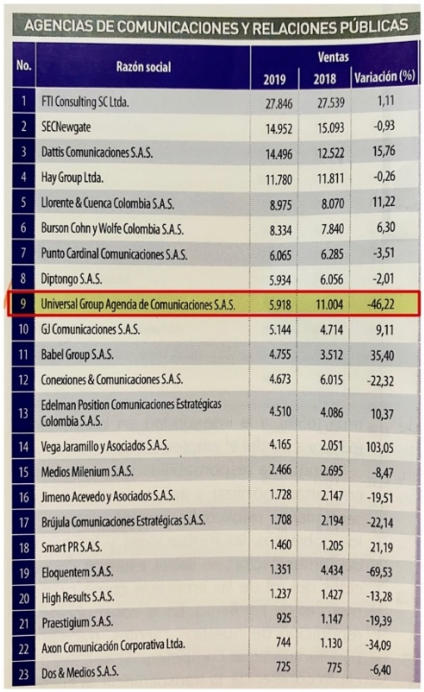
Las cifras del *Ranking P&M* se publican en millones de pesos. Las empresas se clasifican en 9 subsectores, en razón del tipo de servicios de mercadeo y comunicaciones que proveen, de la siguiente manera:

- **Medios de comunicación:** compañías que posicionan sus propios canales y plataformas de información, entretenimiento o contenidos. Diferenciamos un medio de una plataforma (como una red social), pues el primero produce contenido con su propio sello.
- **Agencias:** proveen servicios integrales estratégicos de comunicación e influyen en las decisiones de las marcas sobre los demás proveedores.
- **Agencias de productos y servicios relacionados con la promoción y activación (promo y activación):** compañías enfocadas en construir marca y llevar al consumidor a la acción. Según la referencia de la Association of National Advertisers, ANA, de Estados Unidos, única entidad en producir un documento oficial que lo estudia, este subsector agrupa seis disciplinas de mercadeo: relacional, experiencial, promocional, de *retail*, de contenidos y de influenciadores.
- **Servicios y plataformas digitales:** empresas que se enfocan en potenciar las funciones de las plataformas digitales que administran (*search*, interacción, *display*, etc.). Los usuarios o terceros producen la mayoría de sus contenidos.
- **Agencias de medios y comercializadoras:** compañías expertas en comercializar espacios en diferentes medios y plataformas de comunicación e innovación en medios.
- **Producción audiovisual:** productoras de comerciales y contenidos audiovisuales.
- **Out of home:** compañías enfocadas en la disposición, comercialización de espacios y producción para el mobiliario urbano o para los dispositivos digitales situados fuera de los hogares y que entran en contacto con el consumidor.
- **Investigación:** compañías especializadas en estudiar el mercado y el entorno para identificar *insights*, comportamientos y percepciones de los consumidores.
- **Agencias de comunicaciones y relaciones públicas:** compañías enfocadas en el mantenimiento de la buena reputación de las empresas y sus relaciones con los medios y los actores sociales, económicos y políticos, entre otros.

Fuente: Revista Publicidad & Mercadeo, Septiembre 2020, edición 469.

2.5 Ranking de empresas de la comunicación en Colombia

Medición del 2019 que permite analizar, diagnosticar y aprender de la realidad de las compañías que componen el sector comunicaciones en Colombia.



AGENCIAS DE COMUNICACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS

No.	Razón social	Ventas 2019	Ventas 2018	Variación (%)
1	FTI Consulting SC Ltda.	27.846	27.539	1,11
2	SECNewgate	14.952	15.093	-0,93
3	Dattis Comunicaciones S.A.S.	14.496	12.522	15,76
4	Hay Group Ltda.	11.780	11.811	-0,26
5	Llorente & Cuenca Colombia S.A.S.	8.975	8.070	11,22
6	Burson Cohn y Wolfe Colombia S.A.S.	8.334	7.840	6,30
7	Punto Cardinal Comunicaciones S.A.S.	6.065	6.285	-3,51
8	Diptongo S.A.S.	5.934	6.056	-2,01
9	Universal Group Agencia de Comunicaciones S.A.S.	5.918	11.004	-46,22
10	GJ Comunicaciones S.A.S.	5.144	4.714	9,11
11	Babel Group S.A.S.	4.755	3.512	35,40
12	Conexiones & Comunicaciones S.A.S.	4.673	6.015	-22,32
13	Edelman Position Comunicaciones Estratégicas Colombia S.A.S.	4.510	4.086	10,37
14	Vega Jaramillo y Asociados S.A.S.	4.165	2.051	103,05
15	Medios Milenium S.A.S.	2.466	2.695	-8,47
16	Jimeno Acevedo y Asociados S.A.S.	1.728	2.147	-19,51
17	Brújula Comunicaciones Estratégicas S.A.S.	1.708	2.194	-22,14
18	Smart PR S.A.S.	1.460	1.205	21,19
19	Eloquentem S.A.S.	1.351	4.434	-69,53
20	High Results S.A.S.	1.237	1.427	-13,28
21	Praestigium S.A.S.	925	1.147	-19,39
22	Axon Comunicación Corporativa Ltda.	744	1.130	-34,09
23	Dos & Medios S.A.S.	725	775	-6,40

Fuente: Revista Publicidad & Mercadeo, Septiembre 2020, edición 469.

2.6 Ranking de las empresas que participan en Contratación Pública

RANKING DE LAS 20 EMPRESAS DE COMUNICACIÓN QUE CONTRATAN CON EL SECTOR PÚBLICO EN COLOMBIA				
POSICIÓN	EMPRESAS	SUBSECTOR	VENTAS 2019	VENTAS 2018
1	Pubblica S.A.S	Agencias	39.612	34.366
2	Universal McCann Servicios de Medios Ltda.	Agencias de medios y comercializadoras	38.585	65.905
3	CNM, Consorcio Nacional de Medios S. A	Agencias de medios y comercializadoras	35.936	31.175
4	Grey Colombia S.A.S	Agencias	32.305	22.299
5	Carat Colombia	Agencias de medios y comercializadoras	29.122	21.804
6	Mediacom S.A.S	Agencias de medios y comercializadoras	29.081	48.111
7	Harold Zea y Asociados S.A.S	Agencias	18.868	16.601
8	Century Media S.A.S	Agencias de medios y comercializadoras	15.392	15.028
9	Arena communications Colombia S.A.S	Agencias de medios y comercializadoras	14.214	11.098
10	Constructora de Marca S.A.S	Agencias	10.594	10.611
11	Sintonizar Medios S.A.S	Agencias de medios y comercializadoras	9.616	8.540

12	**Universal Group Agencia de Comunicaciones S.A.S**	**Agencias de comunicaciones y relaciones publicas**	**5.918**	**11.004**
13	Servimedios S.A.S	Agencias de medios y comercializadoras	5.811	8.592
14	Optima TMS S.A.S	Agencias de medios y comercializadoras	4.174	9.115
15	Big Media Publicidad S.A.S	Agencias de medios y comercializadoras	3.823	2.023
16	Grupo One	Agencias	2.775	4.197
17	Tiempo Y Espacios S.A.S	Agencias de medios y comercializadoras	2.621	1.663
18	Maproges, Marketing Procesos y Gestión S. A	Agencias de medios y comercializadoras	1.407	1.254
19	Central Promotora de Medios S.A.S	Agencias de medios y comercializadoras	1.226	1.499
20	Media Agency Ltda.	Agencias de medios y comercializadoras	1.187	1.744

SECCIÓN II: DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

CAPÍTULO 3:

3.1 Planteamiento del problema

Si bien la compañía en sus cerca de 13 años de trayectoria en el mercado se ha posicionado en un fragmento del público, el camino a recorrer es aún más extenso, de ahí que la situación de la compañía en términos de comunicación externa radica en la baja visibilidad y reconocimiento, anónima identificación y aún

tímida presentación corporativa en la mayoría de los públicos y en los grandes escenarios del mercado.

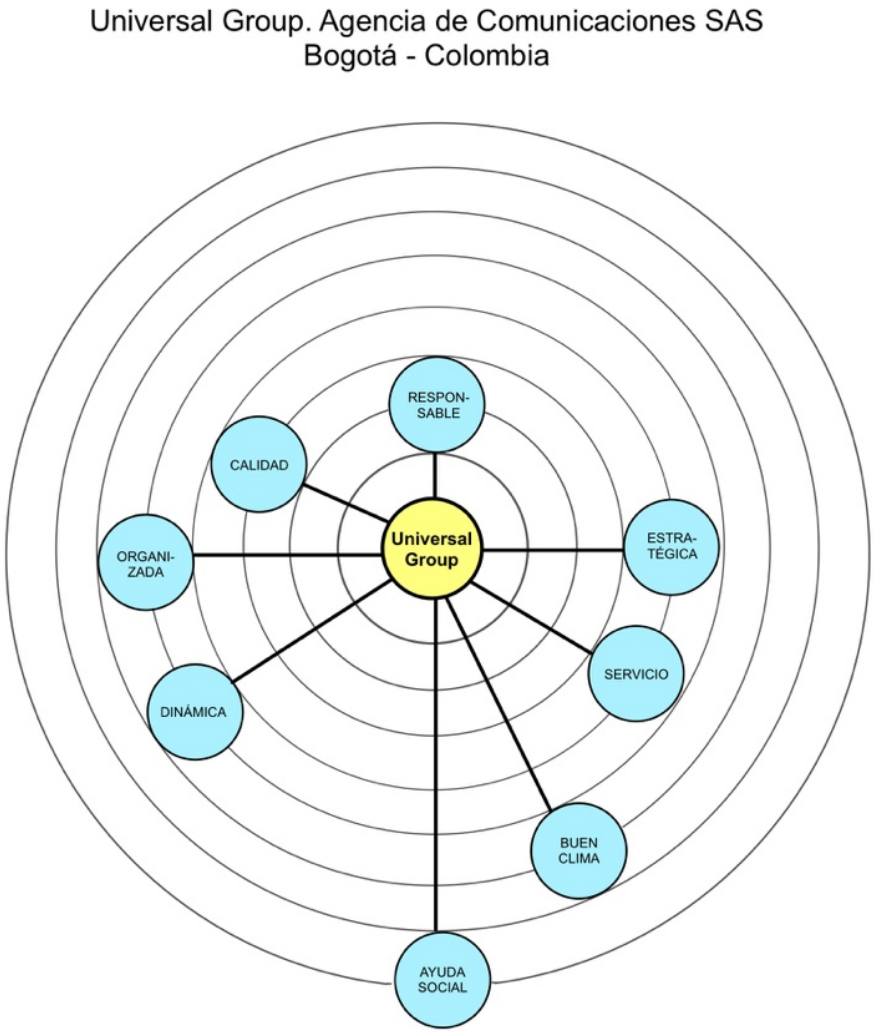
3.2 Necesidad de comunicación

Comunicar al publico externo que aún no se ha impactado, aumentando grados de notoriedad, visibilidad, reconocimiento y posicionamiento, estableciendo así una comunicación sostenible, cercana y de relaciones duraderas.

3.3 Matriz DOFA

Fuente: Creación propia

3.4 Perfil de imagen



Fuente: Creación propia

3.5 Reputación de Marca

Como resultado de investigación documental y testimonial con clientes de la compañía hemos logrado establecer un conjunto de atributos que le dan a la marca una alta valoración y una muy buena reputación en el sector. Cartas y certificaciones de reconocimiento han llegado a la compañía, donde los diferentes clientes expresan su grado de satisfacción y reconocimiento a la labor realizada,

esto se ha logrado gracias al concepto de Excelencia en el Servicio y Vínculo que la compañía proclama e implementa: *"Con pasión, disciplina y excelente servicio logramos casos de éxito y construimos relaciones duraderas"*

GOBIERNO DE COLOMBIA MININTERIOR

5. Dar cumplimiento a los dispuesto en el artículo 23 de la ley 1150 de 2007. (la acreditación deberá realizarse mediante la presentación de planilla única de pagos, formulario, recibo de pago u otro medio autorizado por la ley).
6. Brindar todo el acompañamiento tanto técnico como jurídico que se requiera durante la ejecución del contrato.
7. En general al cumplimiento de las demás obligaciones que se desprendan de la naturaleza del presente contrato y de su oferta, la cual forma parte integral del mismo.

UNIVERSAL GROUP AGENCIA DE COMUNICACIONES S.A.S, se caracterizó por la calidad y oportunidad en la prestación del servicio, cumplimiento de las obligaciones generales y específicas, entrega a satisfacción de los productos y servicios prestados con alta calificación, por lo cual se le otorga a esta compañía una calificación EXCELENTE.

La presente certificación se expide a los (26) días del mes de agosto de 2019 en la ciudad de Bogotá.

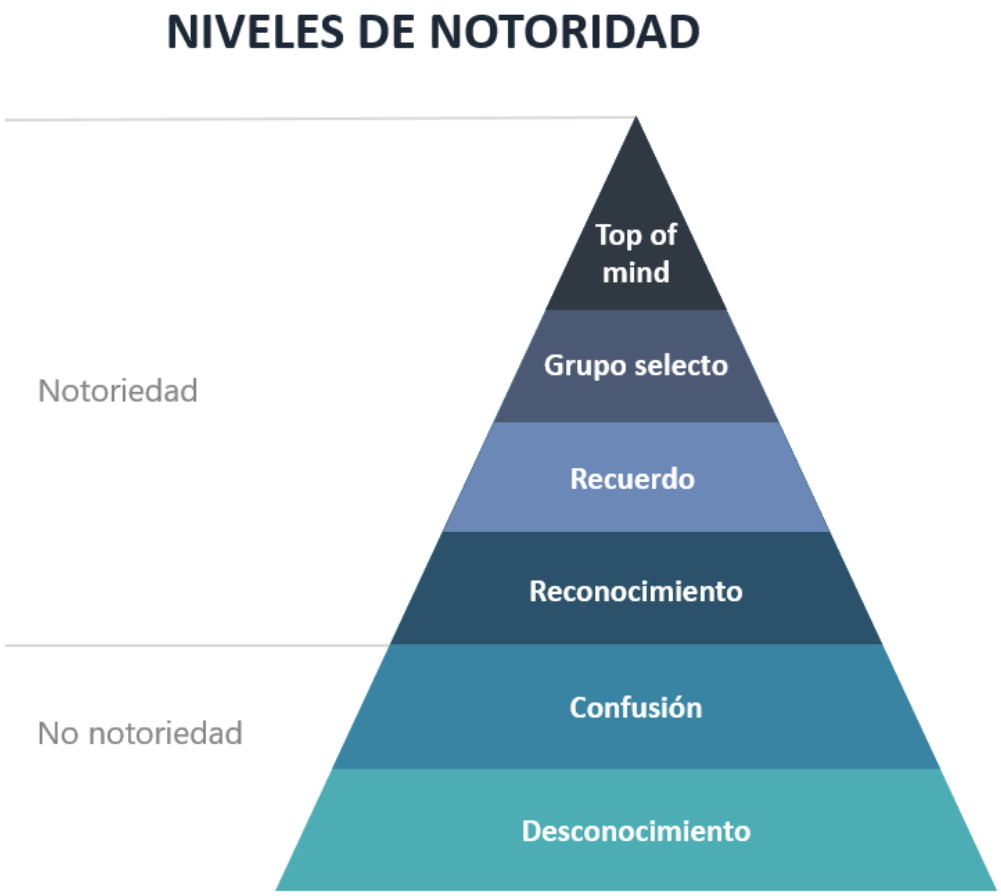
NELSON DAVID CORTES
Supervisor
Tel. 4578000 Ext. 2724

Atributos reputacionales de Marca:

Fuente: Creación propia

3.6 Nivel de notoriedad

Es de vital importancia conocer la escala de niveles de notoriedad para poder identificar dónde estamos como marca y hacia dónde nos debemos dirigir, pues en palabras de Andrés Aljure "*usted siempre debe tener claro primero dónde está y tener claro también para dónde va, para luego sí definir cómo lo va a lograr",* el ranqueo de la compañía en el nivel de notoriedad es realmente positivo dentro de lo públicos ya cautivos y esto es una buena punta de lanza para implementar acciones en nuevos públicos y mercados como una extensión de branding, imagen y reputación.

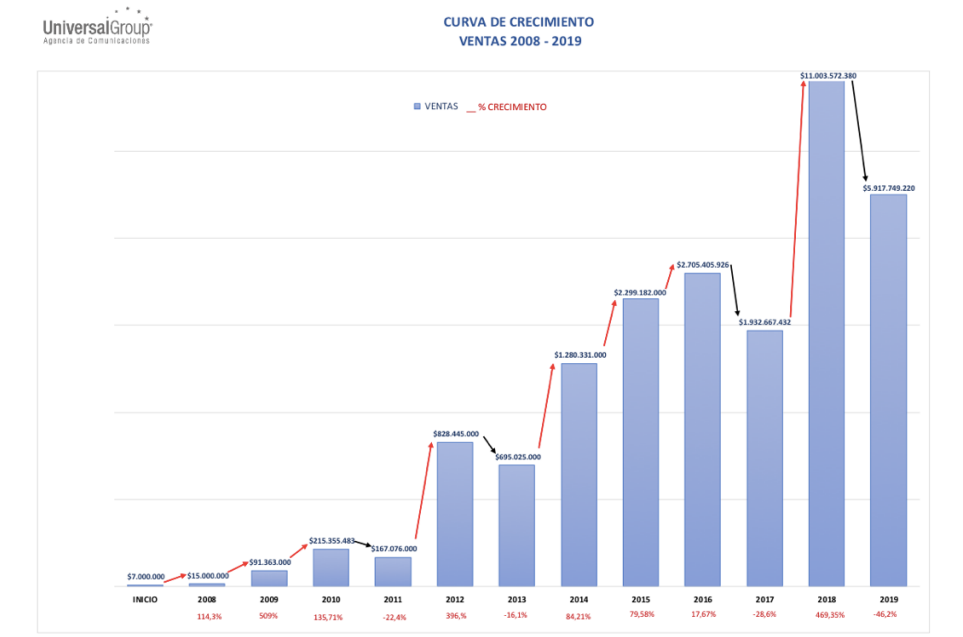


Fuente: Paul Capriotti. Planeación estratégica de la imagen corporativa.

"Veamos: para que un cliente o consumidor potencial, que aún no ha adquirido directamente productos o servicios de una organización, pase a convertirse en un cliente real y fiel a esta, haciéndola crecer, es indispensable lograr que la organización o sus productos y servicios sean notorios. En otras palabras, es imprescindible estar dentro del grupo de referencia que ese cliente o consumidor tiene para tomar decisiones en torno al tipo de productos o servicios que quiere adquirir y que nosotros podemos ofrecerle"[1]

[1] Andrés Aljure Saab, El plan estratégico de comunicaciones

3.7 Curva de crecimiento empresarial



Fuente: Creación propia según ventas anuales de la compañía.

Top de crecimiento ranking 2019

No.	Razón social
1	Inmark Colombia S.A.S.
2	Universal Group Agencia de Comunicaciones S.A.S.
3	Radio Televisión Nacional de Colombia, RTVC
4	Du Brands S.A.S.
5	Eventos Efectivos y Producciones S.A.
6	Canal Capital
7	Add Media Central de Marca S.A.S.
8	Magin Comunicaciones S.A.S.
9	Buentipo Anchor Worldwide S.A.S.
10	Wunderman Colombia S.A.S.

Fuente Revista Publicidad & Mercadeo, junio 2019.

SECCIÓN III: MODELO ESTRATEGÍCO

CAPÍTULO 4: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

4.1 Objetivo General

Incrementar el conocimiento de la marca en sus públicos objetivo, aumentando un 40% la posición en la escala de notoriedad alcanzando el 50% de los públicos segmentados aún no vinculados con la compañía en el lapso de 1 año, brindando así mayor expansión de marca, posicionamiento y visibilidad para finales del 2021.

4.2 Objetivos Específicos

1) Posicionarse en la Alta Gerencia y en las altas esferas del sector público en Colombia al expandir el capital reputacional de la compañía como el intangible principal que da valor permanente a la marca.

2) Lograr visibilidad, reconocimiento y fidelización en los Directores de Comunicaciones -DirCom- de las entidades del sector público en Colombia, estableciendo contactos y acercamientos relevantes en la creación de vínculos y relaciones duraderas

3) Establecer notoriedad, recordación y dar a conocer la marca en los miembros operativos, técnicos, profesionales y ejecutivos pertenecientes a los Departamentos de Comunicaciones en las entidades públicas colombianas de operación en territorio nacional.

4.3 Mapa de Stakeholders

Categoría de Stakeholder	Subcategoría
Empleados	• Alta gerencia • Dirección estratégica • Cargos de Subdirección • Colaboradores Operativos • Empleados en formación (Practicantes – Pasantes)
Clientes	Internacionales: • Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. • Organización Internacional del Trabajo. • Unión Europea. • La Organización de los Estados Americanos. • Embajada de Suecia • Embajada de Noruega • Fundación Panamericana para el Desarrollo. Nacionales: Presidencia de la República. Ministerios: • Ministerio de Justicia • Ministerio de Trabajo • Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. • Ministerio del Interior • Ministerio de Vivienda • Ministerio de Minas y Energías Superintendencias: • Superintendencia de Industria y Comercio • Superintendencia de Salud • Superintendencia de Notariado y Registro

	• Superintendente del Subsidio Familiar Otros: • Departamento para la Prosperidad Social • Policía Nacional de Colombia • Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía (Caprovimpo) • Instituto Colombiano de Bienestar Familiar • Agencia Colombiana para la Reintegración, ahora Agencia para la Reincorporación y la Normalización • Imprenta Nacional de Colombia. • Fontur • Banco Agrario de Colombia • Comisión Nacional del Servicio Civil
Proveedores	• TV Caracol RCN Canal 1 City TV Tv Regional - Teleantioquia - Telepacífico - Telecaribe - Telecafe - Canaltro - Teleislas - Canal 13 - Señal Colombia • Radio: Caracol Radio RCN Radio Radiopolis 1.500 emisoras regionales y comunitarias. • Prensa: El Tiempo El Espectador El Colombiano El Universal • Digital: (Facebook business - Instagram) IMS Twitter (Internet Media Services) (Google Ad Words - Youtube)
Consultores de Alta Gerencia	• Sistema de Gestión y Seguridad y Salud en el Trabajo (SG- SST) • Jurídico • Financiero • Relaciones Públicas • Comunicación Estratégica

Competencia	• Universal McCann (UM US) • Century Media S.A.S. • Consorcio Nacional de Medios (CNM) • Optima TM • Harold Zea
Reguladores	• Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones • Superintendencia de Industria y Comercio • Superintendencia de Sociedades • Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) • Procuraduría General de la Nación • Contraloría General de la República
Aliados Estratégicos	• Agencias de Operación BTL • Agencias de Desarrollo Digital • Agencias de Creatividad y Publicidad • Productoras de Medios
Centros de Investigación	• Kantar Ibope Media (Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística) - Target Group Index (TGI) - Target Group Index (TGI Net) • Estudios Continuos de Audiencias Radiales (ECAR) • ComScore. • Estudio General de Medios (EGM)
Relaciones Económicas	• Bancolombia • Fiduciaria Davivienda
Pólizas y Seguros	• Seguros del Estado • Suramericana
Comunidad Académica y Científica	• Politécnico Grancolombiano • Revista Publicidad y Mercadeo • Asociación Colombiana de Periodistas Deportivos • International Sports Press Association (AIPS)

4.4 Definición de públicos y segmentación

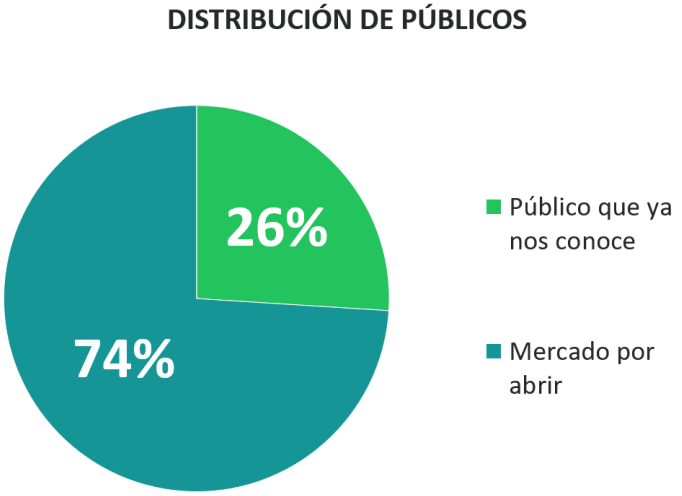
En los últimos 4 años según plataforma SECOP[2], 123 entidades públicas han realizado procesos de contratación en materia de comunicaciones, de los cuales Universal Group. Agencia de Comunicaciones SAS. ha ganado 32 proyectos (un promedio de 8 anuales), lo que corresponde al 26% de casos de éxito sobre el total, esto evidencia que dicho 26% del mercado conoce, identifica, tiene un concepto reputacional de la agencia y un nivel establecido de notoriedad

[2] SECOP - Servicio Electrónico de Contratación Pública –Colombia

sobre la marca, al tiempo que nos abre el panorama para evidenciar qué porcentaje del mercado debemos trabajar en pro de ingresar y/o aumentar en la escala de nivel de notoriedad.

En este sentido establecemos 2 segmentos del público objetivo sobre la base total de entidades que han contratado en los últimos 4 años en Colombia.

1- El 26% que ya nos conoce y se ha generado casos de éxito.
2- El 74% del público que puede tener una imagen general, confusa o de desconocimiento.



Fuente: Creación propia soportada en data SECOP

Este 100% corresponde a entidades públicas que abren procesos de contratación en materia de comunicaciones, debemos implementar acciones tanto en los públicos que ya nos conocen en pro de la consolidación en el Top of Mind y como prescriptores, al mismo tiempo en aquellos en los que debemos abrir mercado y establecernos en la escala de notoriedad.

Así pues, definimos 3 perfiles del grupo objetivo (públicos) sobre los cuales se plantea la estrategia.

DEFINICIÓN DE PÚBLICOS	YA NOS CONOCEN	MERCADO POR ABRIR
Público 1: Alta Gerencia.	✓	✓
Público 2: Direcciones de Comunicaciones.	✓	✓
Público 3: Miembro y equipos de trabajo de los departamentos de comunicaciones	✓	✓

Estos 3 públicos se establecen como el máximo foco sobre el cual se implementará el Plan Estratégico de Comunicación Externa y el Plan de Acción Táctico de la compañía Universal Group. Agencia de Comunicaciones SAS.

PRIORIZACIÓN DE PÚBLICOS

Fuente: Creación propia

Todo vínculo que como compañía establezcamos con nuestro entorno y con nuestros públicos es de vital importancia para la expansión y ampliación del territorio de marca. La visibilidad de la agencia esta correlacionada de la interacción que se logre con los miembros de los despachos de comunicaciones de las entidades públicas colombianas. En los puntos posteriores analizaremos a mayor detalle cada uno de los públicos resultantes.

4.4.1 Alta Gerencia

Establecemos este público como el más alto de la pirámide, entendemos que no es un público amplio, sin embargo, es el VIP de toda la estructura pública, así que definirlo y tenerlo bien mapeado nos brinda las herramientas conceptuales para general acciones efectivas y acordes a las exigencias de tan selecto público.

Fuente: Creación propia

4.4.2 Dirección de Comunicaciones

Cada entidad pública por su estructura organizacional misma determina denominaciones o titulaciones propias a las direcciones y departamentos de comunicaciones, a continuación, relacionamos las diversas nomenclaturas que estos reciben.

Fuente: Creación propia

4.4.3 Miembros de Departamentos de Comunicaciones

Los miembros, los equipos de trabajo, los cargos y roles de los integrantes de los departamentos de comunicaciones pueden ser tan variados como las entidades mismas lo determinen, en la siguiente gráfica listamos los principales perfiles de estos profesionales de las comunicaciones en el ejercer del sector público en Colombia.

Fuente: Creación propia

CAPÍTULO 5: ACCIÓN TÁCTICO

5.1 Concepto Estratégico

El concepto radica en trascender la reputación como imagen sostenida en el tiempo, estableciendo en los nuevos públicos contenidos de valor que generen confianza, enamoramiento y fidelización, así mismo lograr en los públicos ya existentes vocerías como embajadores de marca y que se repliquen en los públicos segmentados, actuando como actores naturales de la marca.

Las Relaciones Públicas se deben consolidar estableciendo vínculos con los públicos prescriptores, multiplicadores y reeditores, brindando reconocimiento de la marca gracias a la influencia estratégica ejercida en los nuevos públicos.

5.2 Mensajes clave

Humanizar la marca, comunicarse con las emociones, enlazando con las fibras más finas del sentir humano.

Todos y cada uno de nuestros públicos podrán experimentar un vínculo con la marca, nuestros mensajes y herramientas, reflejando organización, disciplina, transparencia, brindado confianza y calidad total. Así mismo nuestros mensajes deben trasmitir nuestra reputación, como la imagen sostenida en el tiempo donde visibilicemos nuestros casos de éxito como una agencia innovadora, vanguardista, creativa al mismo tiempo que estructuramos la comunicación en mensajes sólidos, argumentados, asertivos y siempre con una sonrisa.

5.3 Plan de acción táctico

"La comunicación será, cada vez más, el medio, el instrumento, la excusa o la fórmula para lograr emociones, para evitarlas y, en todo caso para gestionarlas"[3]

A continuación, ingresaremos al momento más esperado de este Plan Estratégico donde conoceremos una a una las acciones tácticas que se implementaran tanto para el objetivo general en un accionar transversal a los públicos, como las acciones puntuales en cada uno de los objetivos específicos en relación con el público asignado. Se establecerán las acciones acompañas de una concreta descripción técnica donde se plasma la esencia de esta acción estratégica comunicacional y su alineación al objetivo general y por ende a los objetivos específicos.

[3] Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones

Objetivo General	Incrementar el conocimiento de la marca en sus públicos objetivo, aumentando un 40% la posición en la escala de notoriedad alcanzando el 50% de los públicos segmentados aún no vinculados con la compañía en el lapso de 1 año, brindando así mayor expansión de marca, posicionamiento y visibilidad para finales del 2021.
Público	Alta Gerencia Dirección de Comunicaciones Miembros de Departamentos de Comunicaciones

Acción táctica	Descripción
Perfil digital	Revisión, ajuste y/o redireccionamiento de la URL de universalcomunicaciones.com puesto que el nombre de marca es Universal Group. Pero este dominio no esta disponible, por lo tanto, se deben implementar otras formas donde los públicos nos localicen y nos conozcan en el mundo digital.
Wikipedia	Se plantea como una acción de gran valor en términos de información la presencia de una biografía empresarial en esta enciclopedia en línea.
Video Corporativo	Si bien la compañía cuenta con un video corporativo de alta factura en la producción no se le ha dado la visibilidad suficiente, de allí que vemos importante establecer acciones emailing, WhatsApp, mensajería instantánea donde con un saludo socialicemos esta

	importante herramienta que se encuentra enlazada en el actual sitio web.
Brochure	La creación de un brochure VIP impreso nos permitirá llegar a estos públicos y permanecer en sus escritorio u oficinas con una pieza de alta calidad estética con materiales de primera categoría que marcarán la diferencia trasladado de lo Online a lo Offline, generando alta recordación al ser una pieza de preservar por su gran estética y calidad en el contenido.
Alianzas especializadas	Establecer alianzas con la Revista Publicidad & Mercadeo donde junto con el centro de investigación de la agencia se pueda establecer contenido de valor, experto y especializado en el comportamiento de las comunicaciones en el sector público, convirtiendo la agencia en un referente y fuente confiable de información.
Free Press	Entendiendo el perfil y la importancia de los clientes que maneja la agencia se considera importante que cada vez que un cliente nuevo sea parte del portafolio se convierta esto en una noticia de valor para los medios de comunicación. Ejemplo: *El Fondo Nacional de Turismo de la mano de su Agencia de Comunicaciones Universal Group. Están trabajando en la implementación de estrategias y campañas de posicionamiento de marca de Colombia como destino turístico ante el mundo.*
Publirreportajes	En medios especializados se plantea difundir los

	resultados de las diferentes estrategias que la agencia realiza para sus clientes, si bien estos resultados son de información pública para el caso de Colombia no es habitual que resultados en materia de Comunicación Social sean publicados por los medios siendo esta una información de gran valor que muestra el antes y el después de un accionar comunicacional.
Directorio general	Creación de base de datos, dividida por los diferentes perfiles de profesionales que trabajan en el sector, con la finalidad de crear acciones de información, socialización y vínculo con estos públicos.

Objetivo 1	1) Posicionarse en la Alta Gerencia y en las altas esferas del sector público en Colombia al expandir el capital reputacional de la compañía como el intangible principal que da valor permanente a la marca.
Público 1	Alta Gerencia
Perfil del público	• Presidente de la República • Vicepresidente • Ministros y Viceministros • Directores Generales • Representantes Legales • Directores Ejecutivos • Asesores y Consultores • Altos Consejeros

Acción táctica	Descripción
Relaciones públicas	Contratación de los relacionistas públicos de más alto perfil en Colombia del sector Estado, con la finalidad de establecer reuniones y encuentros para la socialización y presentación oficial de la agencia y sus credenciales.
Libro especializado	Creación editorial de investigación sobre Comunicaciones Públicas en Colombia con miradas en Latino América y principales países referentes por continente, esto como una robusta documentación y contexto de cómo se gestionan las comunicaciones públicas en entorno global y local. Este libro realizado y firmado por la agencia en construcción con su red de alianza internacional es un souvenir coleccionable para la más alta gerencia.
Encuentros	Reuniones uno a uno o Face to Face serán la columna vertebral del relacionamiento. Desayunos, almuerzos, espacios de café son los escenarios propicios para establecer estos procesos de vínculo, acercamiento y relacionamiento.
Formación a voceros	Entendiendo el comportamiento de etiqueta y protocolo de las más altas esferas de la sociedad es necesario establecer un proceso de formación y entrenamiento a él o los voceros de la agencia que llevaran las banderas de marca, imagen y reputación.

Objetivo 2	2) Lograr visibilidad, reconocimiento y fidelización en los Directores de Comunicaciones -

	DirCom- de las entidades del sector público en Colombia, estableciendo contactos y acercamientos relevantes en la creación de vínculos y relaciones duraderas.
Público 2	Dirección de Comunicaciones
Perfil del público	• Alta Consejería para las Comunicaciones • Departamento de Comunicaciones • Oficinas de Comunicaciones • Unidad de Comunicaciones • Grupo de Comunicaciones • Área de Comunicaciones

Acción táctica	Descripción
Kit envió directo	Acción de mercadeo directo a todos y cada uno de los Directores de Comunicaciones del Estado Colombiano o quien haga sus veces según la nomenclatura de estructura organizacional. La acción consiste en envió directo por correo certificado a sus casas u oficinas (según protocolos de pandemia) de un Kit de información sobre la Agencia el cual incluye carta personalizada de presentación en papelería élite firmada en original, acompañada del brochure VIP, código QR para ingreso al sitio web y finos chocolates producidos por campesinos e indígenas de las tierras colombianas, todo esto en un concepto de olfabrand y empaques de la más alta calidad estética y de producción.

Video portafolio	Video infográfico que detalle el saber-hacer y el quehacer de la agencia, donde se explique y profundice el portafolio de servicios en una pieza interactiva, ágil, dinámica y de fácil entender.
Agenda de reuniones	Acompañado de procesos de lobby y resultante de estos se plantea una agenda de reuniones y vistas a los directores de comunicaciones de todas las entidades de Colombia residentes en Bogotá donde se presente uno a uno el portafolio de la compañía.
Digital	El correo electrónico y la mensajerita instantánea no son ajenos a este accionar estratégico, pues estas herramientas nos permiten crear vínculo directo y personalizado en el intercambio de información con los grupos objetivo.

Objetivo 3	3) Establecer notoriedad, recordación y dar a conocer la marca en los miembros operativos, técnicos, profesionales y ejecutivos pertenecientes a los Departamentos de Comunicaciones en las entidades públicas colombianas de operación en territorio nacional.
Público 3	Miembros de Departamentos de Comunicaciones
Perfil del público	• Gerente de comunicaciones • Director de comunicaciones • Consultor de comunicaciones • Asesor de comunicaciones • Líder de comunicaciones

	• Jefe de comunicaciones • Coordinador de comunicaciones • Analista de comunicaciones

Acción táctica	Descripción
Evento anual	De manera presencial o virtual, según como la pandemia nos lo permita realizaremos un evento anual para presentar los resultados y el comportamiento del sector público en materia de comunicaciones, evento enmarcado en conjunto con el libro técnico ya descrito y un escenario importante para el intercambio de opiniones y enriquecimiento del conocimiento.
Kit de merchandising	Conjunto de elemento de oficina y personales de muy buena funcionalidad y estética como masificación de marca en los miembros de comunicaciones de las oficinas o departamentos.
Replica de acciones	El brochure, los videos, el emailing, mensajería instantánea, como acciones ya creadas enriquecen y apoyan este grupo objetivo sin necesidad de grandes inversiones presupuestales puesto que se toma parte de los productos ya producidos.

CAPÍTULO 6: EVALUACIÓN Y ALCANCE

6.1 Indicadores, seguimiento y monitoreo

Los resultados que se evidencian deben conducir a la reevaluación continua y a la apropiada toma de decisiones.

- Aumento del directorio corporativo
- Aumento de propuestas y cotizaciones a presentar y por ende cierre de negocios
- Ampliación de las redes de contacta y mapa de stakeholders
- Ampliación de las relaciones comerciales
- Aumento de las certificaciones de experiencia y de calificación
- Tráfico de visitas al sitio web
- Tráfico en la generación de contenidos y mensajes en el mundo digital
- Presencia mediática en sitios especializados
- Aumento de las curvas de crecimiento financiero de la compañía
- Aumento en el nivel de notoriedad de la marca
- Expansión de la notoriedad y ampliación de la presencia de marca
- Número de publicaciones, artículos y de más contenido de presencia en los medios

SECCIÓN IV: CIERRE

CAPÍTULO 7: LECCIONES APRENDIDAS - CONCLUSIONES

7.1 Cronograma

		AÑO TIPO											
	ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Fase 1	Perfil digital												
	Wikipedia												
	Video Corporativo												
	Brochure												
	Alianzas especializadas												
	Free Press												
	Publirreportajes												
	Directorio general												
Fase 2	Relaciones públicas												
	Libro especializado												
	Encuentros												
	Formación a voceros												
Fase 3	Kit envió directo												
	Video portafolio												
	Agenda de reuniones												
	Digital												
Fase 4	Evento anual												
	Kit de merchandising												
	Replica de acciones												

7.2 Presupuesto

Acción táctica general	Presupuesto
Perfil digital	€ 500
Wikipedia	€ 500
Video Corporativo	€ 2.500
Brochure	€ 1.500
Alianzas especializadas	€ 2.500
Free Press	€ 2.000
Publirreportajes	€ 3.000
Directorio general	€ 500

Total	€13.000

Acción táctica 1	**Presupuesto**
Relaciones públicas	€ 3.500
Libro especializado	€ 6.000
Encuentros	€ 2.000
Formación a voceros	€ 2.000
Total	€13.500

Acción táctica 2	**Presupuesto**
Kit envió directo	€1.500
Video portafolio	€1.250
Agenda de reuniones	€ 500
Digital	€1.000
Total	€4.250

Acción táctica 3	**Presupuesto**
Evento anual	€ 2.500
Kit de merchandising	€1.000
Replica de acciones	€2.000
Total	€5.500

Gran total: € 36.250

BIBLIOGRAFÍA

Carlos Sotelo Enríquez (2001). Introducción a la comunicación institucional, Barcelona España, Editorial Ariel Comunicación.

Justo Villafañe (2001). Dirección de comunicación empresarial institucional, Barcelona España, Editorial gestión 2000.

Carlos Fernández Collado (2005). La comunicación en las organizaciones, España, Editorial Trillas.

Ricardo Homs Quiroga (1990). La comunicación en la empresa, México, Grupo Editorial Iberoamérica.

Ángel Luis Cervera Fantoni (2008). Comunicación total, Madrid España, Editorial Esic.

David Conesa Fernández, Akiko Fujioka, Ana Isabel Jiménez Zarco, María Rosa Llamas Alonso, Francisco José Martínez López, María Pilar Martínez Ruiz, Jacob Östberg, Inma Rodríguez Ardura (2007). Comunicación e imagen corporativa, Barcelona España, Editorial Uoc.

Ma. Antonieta Rebeil Corella (2006). Comunicación estratégica en las organizaciones, México, Editorial Trillas.

Ítalo Pizzolante Negrón (2003). El poder de la comunicación estratégica, Editorial Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica (AICE),

Fernando de Manuel Dasi, Rafael Martínez - Vilanova Martínez (1999). Habilidades de comunicación para directivos, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Christian Regouby (1989). La comunicación global como construir la imagen de una empresa, Barcelona España, Editorial Gestión 2000.

Jorge Aguilera (2018). Gerencia Integral de comunicaciones II, Bogotá Colombia, Ecoe Ediciones.

Andrés Aljure Saab (2015). El plan estratégico de comunicación, Barcelona, Editorial UOC.

Ángela Preciado Hoyos, Haydee Guzmán Ramírez, José Carlos Lozada Díaz (2013). Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones, Bogotá Colombia, Ecoe Ediciones.

Joan Costa (2011). El ADN del DirCom, Barcelona España, Editorial CPC editor.

Andy Stallman (2014). Brand off on, el branding del futuro, Bogota Colombia, Editorial Liquid Thinking Latam.