

El Planning Publicitario en los Procesos de Comunicación Organizacional

María del Pilar Gómez Sánchez
Maestría en Publicidad
Director: Vladimir Sánchez Riaño

Resumen

En el presente artículo se presenta una propuesta acerca del planning publicitario y sus relaciones con los planes estratégicos de comunicación, y sus relaciones de ida y vuelta. En este encuentro de saberes se identifican tanto los elementos en común como los que los complementan. El Planner en el mundo de la Publicidad, (que tiene distintos perfiles profesionales como publicistas, antropólogos, sociólogos, economistas, entre otras profesiones), es el encargado de investigar y reunir todos los insumos necesarios que llevan a crear estrategias a partir de la realidad y de los distintos contextos en los que se mueve el ser humano. En la comunicación organizacional, uno de los puntos contemplados en un plan estratégico de comunicación es la comunicación interna, gestionada comúnmente por un Comunicador Social. En comunicación interna existe un objetivo primordial asociado con la necesidad de que los empleados de una organización conozcan los valores estratégicos que promueve su empresa para generar una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia por parte de su talento humano. Tanto en comunicación como en publicidad, los buenos Planners trabajan basados en planes estratégicos, ese mapa de ruta que va a trazar un camino seguro al cumplimiento de las metas. El planning se impone y crece en reputación dentro de las empresas y organizaciones, gracias a su capacidad de encontrar lo que a la gente la hace vibrar, de conectarla emocionalmente con marcas y empresas, y de ejecutar estrategias enmarcadas en la realidad.

Abstract

This paper shows a proposal about advertising planning and its relationships with strategic communication plans, and their two-way relationships. In this meeting of knowledge we identify both the elements in common and those that complement them. The Planner in the world of Advertising, has different professional profiles such as anthropologists, sociologists, economists, among other professions, they are the ones who investigate and gather all the necessary inputs that lead to create stories from reality and the different contexts in which that the human being moves. In organizational communication, one of the points contemplated in a strategic communication plan is internal communication, commonly managed by a Social Communicator. In internal communication there is a primary objective, that the employees of an organization know the strategic values promoted by their company, which generates a culture of appropriation, loyalty and a sense of belonging on the part of their human talent. Both in communication and in advertising, good Planners work based on strategic plans, that road map that will trace me a safe path to the fulfillment of my goals. Planning is imposed and grows in reputation within companies and organizations, thanks to its ability to find what makes people vibrate, to connect them emotionally with brands and companies, and to execute strategies framed in reality.

Palabras Clave

Planning, Planner, Estrategia, Comunicación organizacional, Planeación estratégica, Plan estratégico de comunicación.

Key Words

Planning, Planner, Strategic, Organizational communication, Strategic planning, Strategic communication plan.

1. Introducción

El Planning en el mundo de la Publicidad inició formalmente en Inglaterra en la década de 1960, el motivo determinante para la aparición del *planning* fue el nivel de madurez alcanzado por la investigación social aplicada al consumidor. Los dos padres de la planificación estratégica, Stephen King y Stanley Pollit, actuaron movidos por la sensación de que la agencia de publicidad disponía de una gran cantidad de información sobre el público, que no llegaba a utilizarse en el proceso de elaboración de las campañas (Álvarez, 2017). Antes de la emergencia del rol específico del *planner*, las agencias contaban con diferentes cargos, cada uno de ellos desempeñando roles que luego fueron integrados en la figura del *planner*. Dice Álvarez (2017) que en la JWT (*J. Walter Thompson*), en la cual trabajaba King, lo que sucedió fue que se fusionaron los departamentos de *marketing*, planificación de medios y el de investigación para dar paso al departamento de planificación de cuentas; este proceso es realizado por Pollit en la agencia PWP (*Pitchard, Bood and Partners*), a través de la fusión del departamento de investigación con el de cuentas. En los dos casos el giro consistió en generar procesos que permitieran leer los datos detalladamente, investigar a fondo todo lo que se considere necesario y enriquecer los mensajes publicitarios mediante un enfoque estratégico. Con el paso del tiempo, se tiene acceso a mucha más información, gracias a la tecnología y a la data recopilada por la huella digital, se tiene un conocimiento mucho más amplio de lo que mueve a los consumidores, sus necesidades, sus motivaciones, y su comportamiento en el mercado; sin embargo en esencia el modelo ya había quedado planteado con estos dos pioneros del *Planning*.

Tanto King como Pollit reconocieron en su momento que la verdadera evolución estaba en desarrollar un área profesional de planificación estratégica y su integración al mundo de la publicidad, de esta manera la gestión de cuentas, la creatividad y la planificación estratégica, se constituían en la base de las campañas publicitarias (Álvarez, 2017).

Por otra parte, la planeación estratégica en comunicación, en las organizaciones, ha tomado más fuerza dada la necesidad de saber qué comunicar a determinado público, teniendo en cuenta que en las organizaciones es indispensable tener una óptima comunicación interna y externa, y debe ser un proceso transversal a toda la organización.

Por su parte, la comunicación organizacional contiene necesariamente un elemento estratégico íntimamente asociado con el ejercicio del *Planning*, al respecto Germán Caicedo, Docente de Maestrías en Comunicación y Director de Inteligencia Competitiva, quien fue entrevistado para esta investigación considera que:

Históricamente desde lo académico siempre ha quedado establecido que la comunicación organizacional necesita planeación, esto nunca se ha puesto en duda, otra cosa es si se aplica o no en el ejercicio de la profesión y en qué nivel y con qué calidad se hace. Medir bien es planificar bien, para poder hacer un proceso de medición que demuestre el valor agregado de la comunicación hay que necesariamente hacer un proceso de planeación que permita establecer unos objetivos que deberían ser medibles. (G. Caicedo, comunicación personal, 22 de febrero de 2021).

Otro aspecto a resaltar es que tener una formación como publicistas o como comunicadores no garantiza, necesariamente, que dichos profesionales ocupen los cargos de Planners en las agencias, o quienes gestionen exitosamente la comunicación estratégica en las organizaciones, ya que se requiere el desarrollo de un pensamiento estratégico específico, conocimientos en torno a los procedimientos investigativos, estadística básica y capacidad para el análisis de datos y metodologías de investigación. Concebir el proceso de planeación con un componente muy fuerte como la investigación formativa, es fundamental para conocer y reconocer los grupos de interés con quienes se va a establecer la comunicación.

Los comunicadores en una organización dedican poco tiempo al proceso de planeación, es decir, a trabajar basados en un plan estratégico de comunicación; en general la preocupación del comunicador se enfoca más en «qué decir» que en conocer a fondo sus audiencias, lo que sienten, piensan, sus hábitos de vida, características demográficas, entre otros aspectos y, con ello, encontrar las ideas clave, los conceptos y las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos. Una adecuada planificación estratégica ayuda a una organización a entender mejor con quién nos vamos a comunicar, entre mejor conozca qué lo emociona, qué lo apasiona, qué lo moviliza, tengo mayores posibilidades de construir un mensaje adecuado. El *Planning* en publicidad y la planeación en comunicación tienen en esencia las mismas características, ambas necesitan hacer investigación, conocer bien a sus públicos objetivos, seleccionar los mensajes y canales de comunicación adecuados para hacer difusión y dar a conocer y mantener una buena imagen respecto a una organización. En la práctica ambos deben garantizar que los mensajes a comunicar, ayuden a cumplir con los objetivos específicos planteados. Así, la planificación estratégica aplicada en los campos profesionales de la publicidad y la comunicación, ha demostrado eficacia respecto al cumplimiento de metas y objetivos.

Esta perspectiva teórica permite plantear la hipótesis que orienta la investigación, según la cual se considera relevante el papel del *planning* publicitario en el ejercicio de la comunicación organizacional: Ello debido a su fuerte enfoque en la investigación para la comprensión de los entornos de mercado, de comunicación, en la profundización del conocimiento de las audiencias y en la construcción de historias innovadoras y frescas para lograr conectar, incentivar, atraer y motivar a los públicos objetivos. El poder de las historias, las ideas y los conceptos estratégicos que nacen resultado de un juicioso ejercicio de investigación, realizado por el *planner*, son un referente para los comunicadores en las organizaciones, quienes pueden adoptar este ejercicio, dedicando más tiempo a la investigación de sus públicos internos y externos, lo que le facilitará optimizar la comunicación y el cumplimiento de objetivos como fortalecer la cultura organizacional, mantener un óptimo clima laboral y evidenciar un compromiso por parte de los directivos con la estrategia de comunicación.

Por su parte, el objetivo general de este trabajo es identificar las herramientas brindadas por el *planning* publicitario que logren enriquecer el trabajo realizado en la comunicación organizacional, a partir de la propia experiencia en el ejercicio de la comunicación organizacional, del levantamiento de textos seleccionados y de la realización de entrevistas a profesionales destacados en el campo de la planificación estratégica, tanto de publicidad como de comunicación.

Para desarrollar esta relación y plantear una visión integrada, el artículo plantea cuatro apartados. El primero, una descripción de la metodología utilizada; el segundo, una revisión teórica y conceptual sobre los aspectos de base más relevantes en función del objetivo propuesto; tercero, una propuesta de la proyección del *planning* a la planeación estratégica publicitaria como resultado de la investigación y su sistematización en este artículo; por último, unas conclusiones.

2. Metodología

La metodología utilizada para la investigación que dio origen a este artículo fue de carácter cualitativa bajo el paradigma histórico hermenéutico. Dicha metodología se desarrolló a través de una investigación documental de algunos de los textos más relevantes en el área del *planning* publicitario y la comunicación organizacional, entre los autores destacados se tomo a dos *planners* que han escrito textos importantes en relación con el tema, ellos son Juan Luis Isaza y Antón Álvarez; así mismo se utilizaron bibliometrías sobre los conceptos de *planning*, comunicación, branding emocional y estrategia. Por su parte, las técnicas utilizadas fueron sistematización de información documental y entrevistas realizadas a seis *planners* destacados; cinco de ellos se encuentran vinculados como vicepresidentes o directores de estrategia en agencias multinacionales de publicidad con operaciones en Colombia. Así mismo, se hicieron entrevistas a dos comunicadores destacados en el campo de la planeación estratégica en comunicación. Para la selección de los *planners* y comunicadores se utilizó el procedimiento de muestra no probabilística por interés del investigador, ya que se seleccionaron los entrevistados, de acuerdo con las necesidades planteadas en el artículo e intentando tener una muestra significativa en cada una de las áreas de trabajo. Se ofrece listado al final del artículo.

Las entrevistas se desarrollaron a través de reuniones virtuales, para ello se conto con un instrumento de recolección de datos compuesto por seis preguntas que exploraban fundamentalmente seis tópicos. El primero, la conceptualización que cada uno de los entrevistados tenía sobre el concepto de *Planning* y su impacto tanto en la vida profesional como personal; segundo, el aporte del *Planning* a la industria publicitaria y en concreto a la agencia en la cual se desempeña cada entrevistado; tercero, la evolución del *Planning*; cuarto, la relación y diferencia entre estrategias y *planners*; quinto, la prospectiva del *Planning* en la próxima década; por último, la proyección del *Planning* a la comunicación organizacional. Para las entrevistas con comunicadores se tomaron los mismos tópicos o focos de investigación, pero se hizo énfasis en la visión que el comunicador tiene de la estrategia y la planeación en términos de su aporte a los procesos de comunicación organizacional.

3. Presupuestos teóricos y conceptuales

3.1.Planeación y Estrategia

Planeación y estrategia van de la mano, al momento de planear se tiene en la mira un objetivo, y para llegar a este objetivo se necesita una estrategia, en este sentido “planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo” (Castro, & Castro, 2014, p 5). Por su parte, la estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles ante distintos escenarios, está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. En la gestión organizacional, la planeación estratégica se convierte en una gran aliada para los colaboradores, ya que les permite seguir un mapa de ruta con lineamientos definidos para cumplir con sus políticas institucionales y metas trazadas. También, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (Contreras, 2013, p 152-181).

En las organizaciones se necesitan tanto la planeación como la estrategia. La planeación ayuda a medir el desempeño frente a los objetivos planteados, la estrategia se enfoca en la propuesta de valor de la organización, lo que se traduce en la percepción del destinatario en cuanto a sus productos y servicios. La planeación es un proceso más racional y centrado en los objetivos de la organización. La estrategia, por su parte, es un proceso más creativo y de acercamiento a la realidad, y se enfoca en las necesidades de los públicos objetivos. El punto de partida puede ser desde la perspectiva de Sun Tzu (2014) y su aplicación en distintas disciplinas, en el caso concreto de la estrategia en comunicación, es de resaltar la idea de la visión panorámica que implicaría el conocimiento de los contextos macro y micro de la empresa, así como los procesos internos que en ella se desarrolla.

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 (Santasmases, 1996). En el campo de la comunicación, es 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, considerando, a la vez, las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales del entorno (Sainz de Vicuña, 2000). Así pues, es la hoja de ruta que le permite a una institución, organización, entidad, marca, etc., cumplir una meta corporativa, institucional, para generar valor con sus *stakeholders* (grupos de personas tanto internas como externas, que se ven directa o indirectamente afectadas por la actividad de una empresa). Es entonces la herramienta que facilita que sucedan las cosas, siempre y cuando esté acompañada de un plan con acciones medibles en un entorno ético y socialmente responsable.

Ahora bien, la comunicación, especialmente acompañada del adjetivo estratégico, es planificada, organizada y coordinada para objetivos estratégicos. Adquiriendo un papel clave en las resoluciones de los conflictos. Como se sabe, la comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten informaciones; sin embargo, no tiene solo una finalidad informativa, se transmiten

también elementos más profundos como los sentimientos y pensamientos con la intención de persuadir, con el ideal de ser siempre orientada a un fin deseable. Cuando se comunica, se intenta influir o, llegado el caso, cambiar la opinión de lo demás. Por ello como dice Sanchís "las comunicaciones son todos aquellos procedimientos por medio de los cuáles una mente afecta a otra" (Sanchis, 2005).

La comunicación, independientemente de sus diversas perspectivas busca, sobre la base de la información, generar una dinámica de intercambio de significaciones entre los sujetos actuantes. Esta dinámica va desde el modelo lineal de Shannon y Wiener (Mattelart, & Mattelart, 2013), hasta las perspectivas semióticas en las que se puede considerar como comunicación todo aquello que produzca una respuesta interpretativa por parte de un destinatario (Eco, 2000). Sin embargo, desde una comunicación basada en el logro de respuestas esperadas en los destinatarios, se habla de comunicación perfecta cuando el mensaje ha sido bien recibido y se produce la reacción deseada en el receptor. Con el paso del tiempo el concepto de comunicación estratégica ha cambiado adaptándose a los constantes cambios del mundo producidos por la globalización, la tecnología, el flujo constante de información; al respecto el *Head of Shopper* de Sancho BBDO en Colombia sostiene que la planeación estratégica permite enrutar a una agencia publicitaria hacia la construcción de una solución que necesita un cliente, de acuerdo con un problema o a una situación concreta. (J. Gordon, comunicación personal, 22 de febrero de 2021)

De otro lado, para Díaz-Meco, la planificación estratégica lo es todo. Es el principio y el sustento de cualquier acción de comunicación. Especialmente en un entorno como el actual debe ser un asidero, un faro, una referencia constante a la que acudir en busca de respuestas y guía. Dice Díaz-Meco que el día que sea posible plasmar en un plan de negocio la planificación estratégica de la comunicación como ya se hace con la cuenta de resultados se podrá decir que la comunicación ocupa el lugar que se merece en la gestión empresarial". (L. Díaz-Meco, comunicación personal, 5 de marzo de 2021).

3.2. Planeación Estratégica en la Comunicación

La comunicación organizacional puede ser entendida como un proceso que implica la interacción escrita, hablada o electrónica de una empresa con sus públicos (interno y externo) en función del logro de objetivos previamente establecidos a manera de respuestas interpretativas y esperadas (Eco 2000). Por lo anterior la implementación y constante evaluación de los planes estratégicos de comunicación (PEC), resulta siendo fundamental, sobre todo si se entiende como un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado que debe recoger las acciones de comunicación a desarrollar por parte de la organización para conseguir los objetivos previamente establecidos (Tur-Viñes, V. & Monserrat-Gauchi, 2014). En términos generales un PEC debe contener:

- Objetivos prioritarios que la empresa desea lograr con su comunicación.
- Métodos de trabajo que permitirán alcanzar los objetivos corporativos.
- Segmento de público a quien se dirigirán las comunicaciones.

- Calendario, instrumentos y presupuesto específico necesarios para lograr los objetivos.
- Evaluación, en la que se reflejará cómo se medirán los resultados del plan.

El área de Comunicaciones planifica, asesora y gestiona la comunicación interna y externa de la Institución, con el fin de darla a conocer, posicionarla, cuidar su imagen, así como también ayudar a crear un grupo de trabajo motivado con miras hacia un mismo objetivo profesional. La comunicación debe englobar la identidad, la cultura y la imagen de la institución, pero también, reconocer y partir del conocimiento de los entornos cambiantes del mundo al momento de proponer estrategias de comunicación y de fijar objetivos. El Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC), es el mapa de ruta a seguir por parte de una dirección, coordinación, o departamento de comunicaciones. El desarrollo del plan conlleva al cumplimiento de los objetivos de crecimiento, misión y visión de la Institución, fortalecer la cultura organizacional, mejorar el clima laboral y reforzar el compromiso de los directivos con la estrategia de comunicación.

Como se ha dicho, este plan se ejecuta y actualiza, según lineamientos de la organización y debe considerar distintos aspectos, aunque cabe resaltar seis considerados como primordiales, ellos son: comunicación corporativa, comunicación externa, comunicación interna, comunicación de crisis, relaciones públicas y responsabilidad social empresarial (Steyn, 2003). Estos aspectos se retoman en la propuesta que en el siguiente apartado se va a presentar, pero se amplía la idea de comunicación corporativa, agregándole el concepto de imagen corporativa.

3.3. Rol del comunicador organizacional

En las organizaciones se encuentran diferentes situaciones respecto a quién tiene la responsabilidad en la comunicación, ya sea de manera interna, como de manera externa; una de ellas se refiere específicamente a la comunicación interna, una responsabilidad adjudicada en exclusiva al área de comunicaciones, pero cada día se hace más evidente que la comunicación interna es un compromiso y una responsabilidad de cada integrante de una organización no solo del área de Comunicaciones. En otros casos, por el contrario, se delega la comunicación organizacional a distintas áreas como recursos humanos, capacitadores, diseñadores, filósofos, empíricos, ingenieros industriales, psicólogos, etc., realizando la función comunicativa en el interior de la empresa, lo cual es una equivocación, ya que el ejercicio de comunicarse tanto hacia el interior como hacia el exterior de una organización, requiere profesionales en comunicación.

Los problemas de comunicación (interior - exterior), pueden ser bastante costosos para una organización, ya que si no se lleva a la práctica de la mejor manera, podría aportarle a la empresa más desventajas que beneficios; emitir mal un comunicado, no saber ser asertivos, no tener un conocimiento claro de la misión y visión de la organización, cometer errores en envíos de correos, errores de ortografía y redacción, emitir el mensaje equivocado, no tener objetivos y metas claras y específicas, entre muchos otros problemas, pueden llevar a tener un bajo

rendimiento en el trabajo, reflejar una mala imagen de la organización, y perjudicar el cumplimiento de metas.

Hoy en día la comunicación es una herramienta estratégica fundamental dentro de cualquier organización, por esta razón, para gestionarla correctamente y de forma eficaz, es indispensable el trabajo de la dirección de comunicaciones, la cual planifica, asesora y gestiona la comunicación interna y externa de la Institución.

Crear y ejecutar el plan estratégico de comunicaciones (PEC) es un punto clave dentro de la dirección de comunicaciones, este trabajo se debe actualizar constantemente, según los resultados arrojados del diagnóstico del PEC, y del resultado de las acciones implementadas. En términos generales, puede decirse que los objetivos de un PEC están relacionados con los lineamientos de la organización, como se decía anteriormente a propósito de la planeación estratégica en comunicación. Igualmente dichos objetivos están direccionados por siete aspectos clave que se relacionan a continuación.

Primero, Comunicación Corporativa. El personal de la organización estará completamente comprometido con el logro de los objetivos de la organización; sentirá amor y respeto por la Institución en la cual está trabajando; será asertivo al momento de comunicarse con toda la comunidad que hace parte de la Institución; conocerá la misión, visión, filosofía, ética y el trabajo de responsabilidad social, así como los aspectos más relevantes de la imagen institucional. Todas las áreas trabajarán articuladas, de esta manera podrán conocer el trabajo que cada uno realiza, aportar y retroalimentar respecto a sus actividades.

Segundo, Imagen Corporativa. La organización tendrá conocimiento del Manual de Imagen, también conocerá lo que se comunica a través de cada uno de los diseños y piezas gráficas. Cada área velará por la imagen de la Institución, con miras a generar una percepción basada en la personalidad, cultura y comportamiento institucional, qué dice, qué hace, cómo lo dice y cómo lo hace. Cada miembro de la Institución representa a la misma dentro y fuera de esta, cuando una persona es noticia, lo primero que hacen los medios es identificar el sitio donde trabaja, por lo que se debe ser consciente de mantener siempre un comportamiento adecuado en beneficio de todos.

Tercero, Comunicación Externa. Lo ideal es llegar a ser embajadores de la marca organizacional, así como definir las relaciones con agentes externos como proveedores, aliados, convenios, futuros estudiantes, y cualquier tipo de acción relacionada con las relaciones públicas. Se fortalecerán y mantendrán actualizadas las relaciones con los medios de comunicación. Se fortalecerá tanto la relación, como el número de aliados, con lo que se podrán unir esfuerzos en beneficio de la sociedad. Dentro de la comunicación externa se deben tomar en cuenta: Marketing (tendencias del mercado y consumidor, en busca de ganar clientes y fidelizarlos); Publicidad (instrumento de comunicación que tiene como objetivo informar y convencer a los consumidores receptores del mensaje comercial de la existencia de productos/servicios y persuadirlos de su adquisición); Internet (estrategias online, o marketing digital, las nuevas tecnologías ofrecen cada vez más posibilidades, contenidos digitales novedoso, dinámicos y masivos). La comunicación externa tiene como tareas y funciones: Diseñar el plan de marketing,

desarrollar estrategias y campañas de publicidad, ejecutar plan de medios, elaborar campañas y eventos, gestionar las redes sociales, y medir resultados de las acciones.

Cuarto, Comunicación Interna. El personal de la Institución trabajará en equipo, y se enfocará en el logro de objetivos por la Institución, no por su área de trabajo en particular; respetará a sus compañeros y tratará a todos con el mismo respeto. Para comunicar correctamente al exterior, antes debemos comunicarnos correctamente al interior. La organización deberá comunicar a sus equipos cuáles son las prioridades estratégicas a medio y largo plazo. Si no nos comunicamos internamente, la comunicación externa no va a funcionar. Invertir en formación al equipo de trabajo, es la mayor riqueza para cualquier organización. Optimizar la circulación de información descendente y ascendente dentro de la organización.

Quinto, Comunicación de Crisis. El comité de crisis designado debe capacitarse permanentemente, para saber afrontar una eventual crisis que afecte la imagen institucional. También es importante que el comité de crisis se reúna periódicamente para evaluar posibles situaciones al interior de la organización, que puedan llevar a una crisis, así como mantener comunicación constante con todas las áreas para estar enterados de cualquier eventualidad. Una labor importante es hacer seguimiento y atención a los medios en la crisis y la post-crisis. Es importante identificar todos los canales de comunicación con los que cuenta la Institución, y revisar posibles reclamos de los destinatarios (Sturdivant, & Vernon-Wortzel, 1990).

Sexto, Relaciones Públicas. Un trabajo permanente consiste en abrir vías de diálogo y establecer relaciones eficaces, con todos los públicos a los que se dirige la Institución. En este sentido se debe fortalecer el protocolo de atención al destinatario, en aspectos que van desde el saludo hasta el desarrollo de un evento. Se debe profundizar en la atención de los diferentes ámbitos del protocolo, como lo son el protocolo internacional, administrativo, jurídico, profesional, académico y eclesiástico. También se debe construir de manera permanente la gestión adecuada de reuniones, jornadas, conferencias, congresos o actos de mayor envergadura. Aumentar la notoriedad de la marca y asociar valores positivos de los eventos con la marca, en este punto es importante contar con los patrocinadores adecuados, en caso de requerirlos. Se contará con el Manual Interno de Protocolo, para brindar asesoría en esta materia (Cutlip & Broom, 1994).

Séptimo, Responsabilidad Social Empresarial. Los principales compromisos de cualquier política de compromiso social giran en torno al desarrollo sostenible, el mejoramiento del entorno social, el respeto a los derechos humanos, la preocupación y cuidado del medio ambiente y el cumplimiento con la legislación vigente. Incluir el tema de RSE resulta convirtiéndose en una oportunidad de trabajar y crecer.

Al momento de implementar el Plan Estratégico de Comunicación, se deben generar fases de trabajo, que permitirán tener un orden, y lleven al cumplimiento de metas en un periodo de tiempo determinado. Cada fase cumplirá unos requisitos, unas tareas específicas, un equipo de trabajo concreto y un periodo de ejecución.

Las acciones, en una primera fase, se plantearán a partir de los resultados del diagnóstico; sin embargo, para seguir avanzando en el posicionamiento estratégico de la comunicación, es indispensable aplicar, mejorar y dominar las métricas y los conocimientos necesarios para su

interpretación. Los indicadores deben estar alineados con los objetivos que se persiguen para así poder ofrecer información relevante del impacto de las acciones.

La medición y evaluación de resultados son un instrumento clave para demostrar el valor o la contribución de la comunicación al logro de los objetivos de una organización; aquí lo determinante es ser capaces de demostrar que el trabajo crea valor para la organización. En general, se medirán en primera instancia los resultados del diagnóstico, y en segunda instancia, los resultados de la ejecución del plan táctico, lo que permitirá tener indicadores que guiarán hacia los planes de mejora.

En esta medición, no se deben olvidar conceptos fundamentales en el desarrollo del ejercicio de la comunicación en las organizaciones, como lo son marca, identidad, capital intelectual o imagen corporativa, que resultan siendo elementos cualitativos, los llamados intangibles. Para Villafañe (2005), los recursos intangibles de las empresas son una de sus principales fuentes de valor. Hoy en día, lo emocional resulta cada vez más decisivo a la hora de explicar las elecciones de los públicos objetivos de las organizaciones o empresas.

La necesidad de medir el trabajo de la comunicación en datos cuantitativos para determinar la eficacia de cada acción es hoy una realidad, apoyada gracias a la interacción entre las empresas y los destinatarios, quienes, a través de las redes sociales y otras plataformas virtuales, opinan y evalúan respecto a los bienes y/o servicios recibidos.

También es importante resaltar que, a partir del comportamiento en la virtualidad, los intereses, compras, búsquedas, etc., se deja una huella que transmite una información respecto a los hábitos de consumo, lo que se traduce en datos para las organizaciones, datos que serán utilizados estratégicamente para hacer seguimiento a los destinatarios. Los nuevos medios demandan nuevos contenidos adaptados a nuevas necesidades (García, 1998), y la necesidad por excelencia en el contexto digital, es dar voz al público que desea ser escuchado (Llorente, 2020). En el terreno de los intangibles, “la reputación corporativa no solo se puede medir y es mesurable, sino que se puede verificar” (Villafañe, 2005, p 103).

En conclusión, el destinatario es hoy en día el protagonista, tiene el poder de participar y construir el discurso y el imaginario de la marca, por lo que medir la eficacia de la comunicación y su influencia, es ahora un tema relevante.

3.4. Rol del Planner

El *planner* es quien está atento a las tendencias, a los cambios que se presentan en la sociedad, a los movimientos sociales y culturales, a la creación de productos novedosos, a la reinención de una marca, a atraer nuevos públicos y fidelizar los existentes, a descubrir lo que apasiona a las personas. En la actualidad, y gracias a la huella digital, el espectro de conocimiento de estos públicos es mucho más amplio, se tiene a disposición mucha más información, opiniones y experiencias vividas por parte de los destinatarios. Aunque a veces no se tiene unanimidad en las funciones mismas del *planner* puede decirse, como lo apunta Isaza, que es capaz de investigar, conceptualizar y proponer estrategias para el desarrollo de campañas más creativas, más impactantes y más conectadas con los consumidores (Isaza, 2011, p 1).

El Planner conoce los mercados, pero también los contextos comerciales, sociales, culturales, estudia sus audiencias, los mensajes más adecuados, los canales y con ello propone la estrategia, el concepto, la gran idea con la que se busca resolver el caso. Todo ello hace parte de una estrategia comunicativa exitosa que llevará a cumplir con el propósito de conectar, incentivar, atraer y motivar a los públicos objetivos en función de propósitos de marketing y de comunicación claramente establecidos. Para el Vicepresidente de planeación de DDB, las agencias necesitan voces de la conciencia, necesitan personas que le dediquen horas a entender audiencias y para ello el planner juega un rol fundamental. Las compañías necesitan información de las audiencias, con las personas que va a conectar, y necesitan personas que traduzcan esa información en recomendaciones ejecucionales. (J. Becerra, comunicación personal, 23 de febrero de 2021).

El Planner es capaz de encontrar las asociaciones emocionales correctas que se puedan vincular a una marca y que hagan que el consumidor cambie su comportamiento, que encuentre una conexión con la marca, con los productos, con las propuesta de valor que se le presentan. Esta conexión se establece con personas que sienten, actúan y piensan, por ello el *planner* indaga sobre las emociones, las conductas, los comportamientos, los universos simbólicos los mitos y los ritos de consumos de su target y con este conocimiento establece sus objetivos, propone los conceptos, la gran idea que conecte con el consumidor y plantea los ejecucionales para bajar la estrategia a campañas publicitarias: “Lo que hacemos los *planners* es crear relatos, historias de marca en las que el consumidor quiera vivir. Son estos espacios simbólicos en los que los consumidores encuentran su lugar y reconocen el rol de la marca” (Isaza, 2011, p 2).

El papel del *planner* en la agencia es generar un ángulo de valor, encontrar una ruta diferente y eficiente para resolver problemas o atacar oportunidades y capitalizar en situaciones que el cliente entrega; por ello, los planners deben enrutar los equipos internos o al cliente a través de situaciones concretas. El *planner* está inmerso en más etapas del proceso interno y externo, tiene que estar más en contacto con el cliente, organiza, estructura y encamina la relación con el cliente. (J. Gordon, comunicación personal, 22 de febrero de 2021. Ante el deseo de definir un rol específico del *planner*, son diversas las opiniones, ya que sus funciones, alcances y proyección ha ido evolucionando y ajustándose con el tiempo, así como adaptándose a la cultura organizacional en la que se encuentra inmerso. Sin embargo, además de la capacidad para establecer los tipos de investigación que se requieren, convertir la data en interpretaciones significativas en función de los objetivos planteados y proponer conceptos estratégicos, el *planner* también puede contar mejor las ideas, expresar ante los clientes los conceptos de base que están en la estrategia y resumir todo en conceptos sintéticos contundentes e iluminadores (L.F. Dugand, comunicación personal, 23 de febrero de 2021).

En conclusión, puede sostenerse que el *planner* desempeña un rol vertebral en las estructuras de las organizaciones publicitarias, pero también en la comunicación en general. Su punto de partida es el entendimiento del contexto de sus clientes, de su situación, su mercado y sus proyecciones; por ello la investigación y la capacidad para convertir datos en interpretaciones significativas que le permitan tener una visión holística y comprensiva de los fenómenos sociales y culturales en los que se desenvuelven sus clientes. Así mismo, es una persona “capaz de

articular una estrategia de comunicación para lograr un propósito teniendo entendimiento profundo de las audiencias, del mensaje, de los canales, del entorno y de la cultura para que esa estrategia de comunicación logre su objetivo” (J.L. Isaza, comunicación personal, 25 de febrero de 2021).

3.5. Comunicación y Marketing

Las áreas de Comunicación y Marketing de una organización, se unen para planear desde la comunicación estratégica un plan de marketing, aquí se reúnen disciplinas como la publicidad, y el ahora en auge marketing digital. En este sentido, aparece el término conocido como Comunicación Integrada de Marketing (CIM), el cual consiste en un proceso que implica la dirección y organización de todos los ‘agentes’ en el análisis, planificación, implementación y control de todos los contactos, medios, mensajes y herramientas promocionales de comunicación de marketing enfocados hacia los públicos seleccionados, de manera que deriven en una mayor economía, eficiencia, eficacia, mejora y coherencia de los esfuerzos de comunicación de la empresa para el logro de los objetivos de comunicación de marketing corporativos y de determinados productos” (Pickton & Broderick, 2001, p. 67).

Ahora bien, tal como lo apunta Beede (2019) a partir de su lectura e interpretación de los trabajos de (Duncan y Moriarty, 1998), (Rust y Oliver, 1994). Zambardino y Goodfellow (2003), la comunicación de marketing integrada (IMC) puede entenderse como una consecuencia del proceso mediante el cual la planificación de cuentas respondió a las dinámicas, transformaciones y retos del mercado, de las comunicaciones integradas y de los procesos de planeación estratégica de finales del siglo XX y comienzos del XXI. Este proceso trajo como consecuencia que en función de la claridad, la coherencia y la eficacia, se lograra integrar el aporte de diferentes disciplinas que van desde la comunicación al mercadeo pasando por la comunicación; ello con el fin de plantear, diseñar y ejecutar estrategias de comunicación y mercadeo para la promoción de las organizaciones y para el aporte en la consecución de los objetivos y metas organizacionales

La comunicación en su necesidad de aportar significativamente a las organizaciones, continúa siendo una de las herramientas más poderosas del marketing en la medida en que se piensa a sí misma, se evalúa y se proyecta en una dinámica constante de transformación y adaptación a las nuevas y cambiantes formas de cultura en las que se mueven las organizaciones. En estos cambios, es importante reconocer que actualmente los consumidores son los verdaderos portavoces de las marcas y que las relaciones sociales de las marcas y las organizaciones, los mecanismos de “voz a voz” y los comentarios y críticas de los consumidores en una época de la democratización de los medios y de la comunicación por vía de plataformas virtuales y redes sociales, constituyen una de las aristas más importantes en el momento del planteamiento de estrategias de comunicación. Desde 2000, Kotler, reivindica la evolución del marketing transaccional al relacional, en el que la finalidad principal es establecer relaciones con sus consumidores para fidelizarlos, y por último al marketing colaborativo, que se sustenta en un nuevo individuo que, mediante las relaciones, ayuda a la organización a crear valor y a atraer nuevos consumidores (Serrano-Cobos, 2006).

El consumidor está ahora en el centro de las estrategias de comunicación, por su papel como agente y medio social colaborativo, participativo e interactivo (Cortés, 2009). De esta manera, las marcas deben perder el miedo a los posibles comentarios negativos de los destinatarios y aceptar que las marcas son también del consumidor y construidas por este (Martínez-Sala et al., 2017). En las organizaciones el área de Comunicaciones debe ser transversal a las distintas áreas, no sólo por los procesos de comunicación interna, sino como apoyo en la construcción de los mensajes a divulgar, los cuales deben mantener la identidad de la respectiva marca, las áreas deben estar coordinadas en la coherencia de los mensajes y el cumplimiento de los objetivos, y para lograrlo se deben elaborar, evaluar y mejorar los planes de trabajo de manera integral “sí se puede y debe «planificar una estrategia» previamente concebida y diseñada. Lo que se planifica son los comportamientos necesarios para llevar a cabo la ruta estratégica y no al revés” (Pérez & Massoni, 2009, p.14).

4. El *Planning* publicitario y la Planeación estratégica de comunicación

Tanto en el *planning* publicitario como en la planeación estratégica de la comunicación, el enfoque va dirigido al estudio y análisis de las necesidades y deseos del destinatario, del cliente, del consumidor, del público objetivo, de la audiencia. A ello se debe agregar la necesidad de una creatividad constante, de innovación, y de propuestas de respuestas concretas y eficientes a las nuevas exigencias en la comunicación publicitaria pero también en la comunicación organizacional. El fin es llegar a las emociones del destinatario, sin que salte a la vista el objetivo primario de venta, la obtención de ganancias, el incentivar la compra o gestionar un proceso. Se trata ahora de no demostrar que más allá de los intereses utilitarios existe una genuina preocupación por el consumidor, el destinatario, el destinatario y cómo cada estrategia aporta significación y valor a las vidas de las personas al mismo tiempo que cumple con los objetivos de las marcas o de la organización en la que se desarrolla la comunicación. La clave actual es generar una conexión emocional, y esto se puede ver reflejado en la publicidad emitida por entidades educativas, la industria de alimentos, el campo de salud y belleza, la vivienda, el turismo, el entretenimiento, entre otras.

Para Becerra, el *planning* en publicidad se resume en tratar de entender la cultura con anticipación, antes de dar paso a las ideas o tomar decisiones, es entender los contextos para utilizar esa información como combustible a la hora de tomar una decisión. Por otro lado, es entender al consumidor, qué le gusta, qué no le gusta y, a partir de ello, definir qué hacer cómo hacerlo y con qué propósito se hace (J. Becerra, comunicación personal, 25 de febrero de 2021). El flujo de trabajo realizado por el Planner en las agencias, es aplicable a la comunicación en las organizaciones; así como un plan estratégico de comunicación abarca temas que conciernen a las agencias al momento de trabajar con una marca o empresa. Ambos se pueden aplicar en los dos campos, depende el enfoque que se le quiere dar al trabajo a realizar. Para Becerra si se habla de pasos a seguir aplicables desde el *Planning* en Publicidad a la Planeación Estratégica de Comunicación, hay diferentes enfoques que se pueden implementar; por ejemplo, se puede elaborar una investigación diagnóstica que permita definir debilidades y fortalezas de una marca o de una organización, investigar en dónde se encuentra en el momento de la estrategia, a quiénes y en dónde se quiere llegar, cuál es la promesa de valor, qué es aquello que hace único a

la organización, cómo llegar a los públicos. Así mismo, se deben definir los arquetipos del destinatario, sus problemas, sus necesidades y sus gustos. A partir de ello es pertinente definir el cuál va a ser la historia que se les va a contar a estos personajes, qué se quiere que ellos sepan de la organización y cuáles son las acciones esperadas.

Ahora bien, en el proceso de comunicación interna la estrategia está encaminada a entender la cultura corporativa y los cambios que viven las personas que están inmersas en la misma. Para Juan Isaza, se deben entender sus motivaciones, definir una ruta estratégica y construir un plan que implique el planteamiento de fases, etapas y objetivos en cada una para el logro de la transformación de los comportamientos y de la generación de los ambientes adecuados y favorables para la organización y todos sus miembros.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la necesidad de medir resultados tanto en la planeación, pues ello implica un seguimiento a la viabilidad, impacto y asertividad de la comunicación desarrollada, pero también una posibilidad y un camino para la seguridad en la forma en que se comunica, en los procesos implementados y en los objetivos alcanzados. En palabras de Omar Romero de Geometry Global Colombia podría decirse que dentro de la empresa se pueden hacer muchas cosas con la comunicación pero es necesario medir los cambios de percepción, los resultados, los posicionamientos logrados. La evaluación de los procesos de comunicación estratégica permite caminar con cierta seguridad hacia el desarrollo de compatibilidades de los equipos de trabajo con las metas propuestas por la organización; debe haber también un buen clima laboral y una relación excelente con los medios de comunicación, el gobierno, la academia, los aliados, los empleados (O. Romero, comunicación personal, 23 de febrero de 2021).

Muchas organizaciones descuidan el cuidado del clima organizacional, desmotivan a su personal con decisiones equivocadas de recortes presupuestales y recarga laboral, y ya muchos empresarios emprendedores han dado el ejemplo de la importancia de cuidar, ante todo, a los empleados de una empresa; si ellos están felices y motivados, si se comunican efectivamente con todas las áreas de la Institución, se verá reflejado hacia afuera, desde la atención al destinatario en adelante, invertir en los empleados es la mejor inversión dentro de una organización:

Una compañía innovadora lo primero que hace es transformar la cultura organizacional, las marcas que son espléndidas afuera lo son adentro, tienen una cultura transparente y orientada al cambio. Muchas veces lo que nos piden los clientes cuando quieren transformación interna es en últimas saber ¿quién soy yo? Ese proceso de identidad es un proceso bonito y siento que por ahí hay que empezar para luego pasar a la comunicación externa. El primer planning es el interno. Yo les diría a los comunicadores, a los planners, que colisionen con los creativos, con el cliente, con el mercado, con amigos, con otras disciplinas, busquen historias, choquen con la gente y eso forja el carácter de la campaña. Es preferible algo bueno hoy que algo perfecto mañana, debemos abandonar procesos lineales en cascada que no funcionan ni en el marketing ni en la publicidad ni en las industrias. (L. F. Dugand, comunicación personal, 23 de febrero de 2021).

Analizar bien los pasos a seguir en la Planeación Estratégica Comunicativa, será fundamental para lograr los objetivos. El proceso de *planning* en la comunicación organizacional va a variar, hay que partir del entendimiento del problema o de la oportunidad o de la situación; lo segundo es la interpretación y análisis de ese problema, luego del análisis entra la fase de la interpretación, sobre esa es posible empezar a generar la construcción de hipótesis y con ello, se empieza a construir el andamiaje estratégico, los argumentos que van a conectar con ese producto, así se llega al planteamiento estratégico de comunicación que, por supuesto, debe incluir unos alcances y propósitos claros que se van a alcanzar con la ruta propuesta (J. Gordon, comunicación personal, 22 de febrero de 2021). Otro mapa de ruta propuesto desde el *Planning* a la Comunicación Organizacional hace énfasis en tener un conocimiento de la realidad, un conocimiento perceptivo, más basado en la intuición que en datos reales, un conocimiento de la situación, un punto de vista de las personas más no de las cifras; y tener en cuenta la tendencia, el estudio de la realidad tiene que tener en cuenta las tendencias, hacia dónde se mueven las cosas. Luego tengo datos, dónde estamos más débiles, qué pasa en el mercado, tener en cuenta la reputación, es decir reflexionar qué he visto y qué necesito transmitir; y el tercer paso es ver por qué canales puedo yo propagar esas comunicaciones o hacer llegar al público estos valores, cómo comunico a cada *stakeholder*.

5. Conclusiones

Tanto en el campo profesional de la publicidad, como en el campo profesional de la comunicación, la planeación estratégica se ha introducido de distintas formas, y se ha ido adaptando acorde a la cultura y necesidades de la organización o la empresa. Por el lado de los comunicadores, en el ejercicio diario, al interior de una organización, no siempre se trabaja con base en un plan estratégico de comunicación; por el lado de la Publicidad, las agencias han tenido como *Planners* a Antropólogos, Sociólogos, Psicólogos, y otros profesionales de áreas diferentes a la publicidad y la comunicación.

El *planner* en publicidad y el planificador estratégico en comunicación tienen un conocimiento especial de los públicos objetivos, del contexto socioeconómico, la cultura y propuesta de valor de una organización o marca, de su competencia, saberes que les permite brindar soluciones que ayudan a abrir la mente, inspirar y buscar nuevas fórmulas para solucionar problemas, aportar una visión diferente en procesos que requieren altas dosis de innovación y creatividad, les permite conocer el tipo de comunicación con el cual ser más eficaces. Los comunicadores pueden adquirir conocimientos y técnicas de *planning* con enfoque estratégico, construir objetivos a corto y mediano plazo “muchas veces el *planner* lleva a que una acción concreta de venta ayude también a la reputación de una compañía. (A. Álvarez, comunicación personal, 18 de febrero de 2021)

La importancia del *Planning* en la publicidad y la comunicación contemporánea se puede ver reflejada en la oferta de formación que se encuentra tanto en instituciones de educación superior, como en academias especializadas de educación no formal. En efecto, en la actualidad cada vez se ofrecen más ofertas de cursos y talleres para aprender a realizar un plan estratégico, bien sea

para el campo de comunicación, o para ser *planner* en una agencia de publicidad, teniendo en cuenta que la figura del *planner* continúa evolucionando, su perfil se va adaptando a la agencia o a la empresa en la que se trabaja, ejecutando distintas tareas que cambian según los proyectos en los que participa. Lo anterior permite señalar la importancia de la estrategia y en particular del Planning tanto en el campo de la comunicación como en el de la publicidad; en concreto, en Bogotá pueden encontrarse universidades como Los Andes, CESA, La Sabana, la Pontificia Universidad Javeriana, la Sergio Arboleda y El Externado, entre otras, que ofrecen diplomados sobre ello. Así mismo se encuentran academias especializadas de educación no formal como Nogma y Partners, que ofrecen cursos de formación en esta área.

Finalmente, cabe resaltar la importancia de formar tanto al Comunicador como al Publicista respecto al análisis de datos y la estadística, una escuela de pensamiento alrededor de la data, de dónde se obtiene, cómo se interpreta, cómo se integra, cómo se organiza, cómo se analiza, cómo sacar *insights*. Los digitales hablan de data, pero no necesariamente son talentosos en data, hay un divorcio entre la academia y la profesión de un mundo que necesita desarrollar puntos de vista alrededor de la data. (L.Dugand, comunicación personal, 23 de febrero de 2021).

Se puede concluir que el papel del *planning* publicitario tiene mucho que aportar al trabajo realizado en comunicación organizacional. La sensibilidad y capacidad de análisis del *planner*, su fuerte enfoque investigativo unido a la creación de estrategias innovadoras, le permitirán conectar de manera efectiva con los públicos objetivos y detectar oportunidades para conectarlas con sus necesidades, conocer cómo se sienten y cuál es la experiencia que han vivido, lo anterior permitirá lograr resultados muy positivos en el cumplimiento de los objetivos. Con todo ello, la experiencia y recorrido que ha tenido el *planning* en los últimos cincuenta años y su aporte a la industria publicitaria, se convierte en una herramienta y un referente para la efectividad en los procesos de comunicación organizacional.

Bibliografía

- Álvarez, A. (2017). La magia del Planning. Cómo utilizar la planificación estratégica para potenciar la eficacia de la comunicación. Madrid. ESIC Editorial.
- Beede, P. (2019). Tracing the evolution of advertising account planning. *Journal of Historical Research in Marketing*.
- Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2014). Planeación financiera. Grupo Editorial Patria.
- Contreras Sierra, Emigdio Rafael (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35),152-181.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. and Broom, G. M. (1994) 'Effective public relations', Seventh edition, Prentice-Hall, New Jersey.

- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13.
- Dyer, G. (2008). *Advertising as communication*. Routledge.
- Eco, U. (2000). *Tratado de semiótica general*. Barcelona, Lumen.
- García, J. (1998). “Concepto y perspectivas de las nuevas tecnologías en la comunicación audiovisual”. En Peña, V. (Coord.). (1998). *Comunicación audiovisual y nuevas tecnologías*. Málaga: Universidad de Málaga. Servicio de publicaciones e intercambio científico.
- Isaza, J.L., (2011). Todo lo que sé de Planning lo aprendí de Bernbach. Recuperado de: <http://juanisaza.blogspot.com/2011/08/todo-lo-que-se-de-planning-lo-aprendi.html>,
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management 10th edition*, Prentice Hall International, London, UK.
- Kryger Aggerholm, H., & Thomsen, C. (2017). Strategic planning. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-12.
- Llorente Barroso, C. (2020). La reinención de los procesos y perfiles creativos ante los retos de la comunicación publicitaria en la sociedad digital. En Perlado Lamo de Espinosa, M., GRIJALBA DE LA CALLE, N. (coords.) y Vivar Zurita, H. (Ed.). *Sociedad digital y empleabilidad en Comunicación* (pp. 225-250). Salamanca, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Madroñero, G., & Capriotti, P. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas / The stage of Communication Strategy in the planning process of communication and public relations. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8(16), 171-186.
- Martínez-Sala, Monserrat-Gauchi & Campillo-Alhama, (2017): “The relational paradigm in the strategies used by destination marketing organizations”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 374 - 396.
- Mattelart, A., & Mattelart, M. (2013). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona. Paidós
- Pickton, D. Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*, Prentice- Hall, Hemel Hempstead.
- Potter, Lester R. (2002). *The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication*. New York: International Association of Business Communicators.
- Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of business and social review in emerging economies*, 2(2), 93-100.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María (2000). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial. ISBN: 8473569598.

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

Sanchis José Luis, Comunicar con éxito, Teoría y práctica de la Comunicación, Gestion2000.com, Barcelona, 2005.

Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization. Journal of communication management.

Sturdivant, F. D. and Vernon-Wortzel, H. (1990) 'Business and society: A managerial approach', Fourth ed., Irwin, Homewood, Illinois, pp. 53–54.

Sun Tzu (2014), "El Arte de la Guerra", Editorial Kailas, Madrid.

Tur-Viñes, V. & Monserrat-Gauchi, J. "El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones" En: Razón y Palabra No 88. diciembre 2014 - febrero 2015. (Paginación no disponible) de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf

Villafañe, J. (2005). La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Madrid: Pirámide.

Young, A. (2014). Brand media strategy: Integrated communications planning in the digital era. Springer.

Zambardino, A. y Goodfellow, J., (2003). Importancia de la figura del planner: sus competencias reales. Aportación y evolución como representante del consumidor en las empresas publicitarias. 8-27. (Pérez & Massoni, 2009, p.14).

Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication. Journal of Communication Management.

Planners entrevistados

Antón Álvarez. Universidad Complutense de Madrid (Entrevistado jueves 18 de febrero 2021)

Jorge Becerra. Strategic planning VP at DDB Colombia. (Entrevistado jueves 25 de febrero 2021)

José Alexander Gordon. Head of Shopper en Sancho BBDO (Entrevistado lunes 22 de febrero 2021)

Juan Luis Isaza. Strategic Planning & Innovation VP at DDB Latina (Entrevistado jueves 25 de febrero 2021)

Luis Fernando Dugand. LATAM Chief Strategy Officer at VMLY&R (Entrevistado martes 23 de febrero 2021)

Omar Romero. Chief Strategy Officer (CSO) at Geometry (Entrevistado martes 23 de febrero 2021)

Comunicadores entrevistados

Luis Miguel Díaz-Meco. Consultor Comunicación Corporativa. (Entrevistado viernes 5 de marzo 2021)

Germán Caicedo. Docente de Maestrías en Comunicación y Director de Inteligencia Competitiva (Entrevistado el día Lunes 22 de febrero 2021)