



Máster Oficial de Comunicación Especializada

Especialidad en comunicación cultural

Trabajo de fin de Máster

Curso 2015-2016

**CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE
COMUNICACIÓN PARA RADIOS PRIVADAS EN BASE AL
OBJETIVO CINCO DEL PLAN NACIONAL PARA EL BUEN
VIVIR EN ECUADOR**

GABRIEL GALARZA MIER

TUTOR:

DOCTORA YANNA STEFANU

Barcelona, junio de 2016

CONTENIDO

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	3
LA COMUNICACIÓN INTEGRAL EN LAS EMPRESAS	5
EL <i>DIRCOM</i> Y LAS NUEVAS TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	5
CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	11
EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN SEGÚN ENRIQUE, MADROÑERO, MORALES Y SOLER (2008)	15
REESTRUCTURACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ECUADOR: EL OBJETIVO CINCO DEL PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2013-2017	26
GUIONES PROPUESTOS PARA LA GESTIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA	33
METODOLOGÍA	36
ANÁLISIS DE CASOS	38
RADIO NOVEDADES	38
RADIO LA CHOLA	41
RADIO TURBO	44
CUADRO COMPARATIVO	49
RESULTADOS	53
CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	64

Resumen: En el contexto de una fuerte reestructuración del sistema mediático ecuatoriano impulsada por el Plan Nacional para el Buen Vivir y la Ley Orgánica de Comunicación aprobada en 2013, los organismos de control de la Comunicación recientemente creados han convocado en este año al primer concurso público para la redistribución equitativa de frecuencias del espectro radioeléctrico a nivel nacional. Como requisito para participar se han propuesto dos documentos relacionados con la gestión de los medios de comunicación masivos: Plan de Gestión y Proyecto Comunicacional. Desde la perspectiva de la Comunicación Corporativa, la presente investigación analiza estos documentos en tres casos específicos de radios privadas y se plantea determinar qué criterios básicos deben tenerse en cuenta para elaborar un Plan Estratégico de Comunicación, relacionando los criterios teóricos con la estructura e información contenida en los documentos analizados, y tomando en cuenta las políticas, lineamientos y objetivos que plantea el Plan Nacional del Buen Vivir para alcanzar la democratización de la Comunicación en Ecuador. Los resultados obtenidos indican que los documentos propuestos omiten aspectos importantes de la gestión de la comunicación y por lo tanto son insuficientes y poco adecuados para conseguir sus objetivos. Revelan así mismo que el Plan Estratégico de Comunicación puede ser una herramienta válida para gestionar los cambios impulsados por la nueva ley, a través de la gestión de intangibles y programas de Responsabilidad Social Corporativa.

Palabras clave: Gestión, comunicación corporativa, comunicación integral, Buen Vivir.

1. Introducción

Actualmente el Ecuador atraviesa una importante etapa de transformación económica, política y social, iniciada a partir de la creación en 2008 de una nueva Constitución que ha sido calificada como una de las “más radicales del mundo” (Lalander, 2010, citado en Barredo, Silva y Martens, 2014). Entre otros logros importantes, la nueva Carta Magna reconoce por primera vez en el país el derecho de acceso a la información y a la libre expresión, e impulsa la creación de una nueva Ley Orgánica de Comunicación (LOC) con el objeto de regular la actividad de los medios de comunicación en el país. A pesar de la crítica, principalmente del sector financiero y privado del Ecuador (Checa-Godoy, 2012), y de la dificultad para llegar a consenso (Chavero y Oller, 2014), esta nueva Ley es aprobada en 2013 y se encuentra hoy en vigencia. Diversos artículos académicos y ensayos llaman la atención acerca de la dificultad que conlleva su aplicación, no obstante constituir, para la mayoría de ellos, un paso importante en el proceso de democratización de la comunicación en el Ecuador y en América Latina (Ramos, 2013).

El presente trabajo se acerca tanto a la Agencia de Control y Regulación de las Telecomunicaciones (ARCOTEL), encargada de asignar las frecuencias en el marco de la redistribución del espectro radioeléctrico impulsada por la LOC¹, como al Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y la Comunicación (CORDICOM), creado con el objeto de regular el acceso a la información, los contenidos y franjas horarias, además de realizar un informe vinculante para la autorización del funcionamiento de los Medios de Comunicación Masiva televisivos, radiales y de audio y video por suscripción del Ecuador². Ambas instituciones han convocado en abril de este año al concurso público para la adjudicación de 1472 frecuencias, como parte de las acciones previstas para desconcentrar el manejo de los medios masivos de comunicación en el país, en el marco de las políticas establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017³, y específicamente de su objetivo número cinco. Entre los requisitos para el concurso se cuentan dos documentos esenciales, propuestos por estos organismos, relacionados con la gestión del Medio de Comunicación y con los contenidos que ofrece: Plan de Gestión y Proyecto Comunicacional.

¹Artículo 106 de la Ley Orgánica de Comunicación. Registro Oficial, Tercer Suplemento. Quito, Ecuador, 25 de junio de 2013.

²Artículo 49 de la Ley Orgánica de Comunicación. Registro Oficial, Tercer Suplemento. Quito, Ecuador, 25 de junio de 2013.

³El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 es un documento elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador que establece los objetivos y metas a alcanzar por parte del Gobierno Nacional.

Debido a que estos documentos son interdependientes y están vinculados, consideramos su evaluación conjunta -en cuanto requisitos para el concurso de adjudicación de frecuencias- como una aproximación válida que permite estudiar su pertinencia al momento de gestionar efectivamente los Medios de Comunicación Masiva en Ecuador. Dentro de ellos, centramos la atención en las estrategias de comunicación externa e interna, planteándonos las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué criterios básicos debe tomar en cuenta un medio de comunicación masiva privado para gestionar su comunicación, dentro del proceso de cambio impulsado por el Plan Nacional del Buen Vivir? y ¿Son adecuados los criterios de comunicación propuestos por la ARCOTEL y CORDICOM para gestionar los medios de comunicación masiva privados en el Ecuador? Al comprender la importancia de la Comunicación Integral dentro de la gestión empresarial contemporánea, consideramos esencial que esta sea aplicada también en la gestión de los medios de comunicación masiva, pues esto permitirá que las estrategias de cada uno de ellos respondan tanto a los objetivos empresariales particulares de cada medio, como a aquellos promovidos por el Plan Nacional para el Buen Vivir a través de la LOC y los organismos de control existentes.

La presente investigación explora teóricamente los criterios considerados esenciales para la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación empresarial, pues se cree que es mediante esta herramienta que se puede gestionar realmente, tanto a nivel de comunicación interna como de comunicación externa, un proyecto que vaya acorde tanto con las necesidades de las empresas de comunicación como con las transformaciones impulsadas por el Plan Nacional del Buen Vivir a través de la Ley Orgánica de Comunicación. La alineación de las políticas, objetivos y estrategias de comunicación de las empresas permitiría dar coherencia a su estructura y hacer posible efectivamente el cambio impulsado desde el Gobierno, a la vez que ayudaría a mejorar la imagen, promover el desarrollo y aumentar la productividad y alcance de los medios privados en Ecuador.

Un Plan Estratégico de Comunicación incluye una serie de estudios previos, de los cuales muchas radios ecuatorianas carecen total o parcialmente. Incluso ciertos datos esenciales para el su elaboración como estadísticas de audiencia, públicos objetivo, rating, niveles de competencia, entre otros, muchas veces son nulos o no están sistematizados, haciendo imposible una evaluación fidedigna del estado actual de la empresa o el medio de comunicación, y por lo tanto dificultando la planificación siguiente. Sin embargo, tomando como base la estructura de un Plan Estratégico de

Comunicación empresarial y los lineamientos específicos del objetivo cinco del Plan Nacional para el Buen Vivir del Ecuador, se pretende determinar cuáles son los criterios básicos que deben tomarse en cuenta para realizar un Plan de Comunicación que sea efectivo, comparándolo a la vez con los documentos que actualmente proponen la ARCOTEL y el CORDICOM.

Para el presente estudio se toman en consideración los Planes de Gestión y Proyectos Comunicacionales de tres radios privadas provinciales del Ecuador: Radio Turbo Ambato, de la provincia de Tungurahua; Radio La Chola, de Santa Elena y Radio Novedades, de Cotopaxi. A partir de un análisis exploratorio de los documentos propuestos por estas radios, que han sido presentados para su evaluación en el concurso de adjudicación de frecuencias de este año, y tomando en cuenta los procedimientos que la teoría sugiere para la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación empresarial, se pretende evaluar si los apartados que tienen que ver con Comunicación Integral (estrategias de comunicación interna y externa), cumplen con el estándar necesario, o pueden ser mejorados y estar más alineados a los cambios impulsados por el Plan Nacional para el Buen Vivir a través de la LOC.

2. La comunicación integral en las empresas

2.1. El *Dircom* y las nuevas tendencias de la comunicación organizacional

En los últimos años, la comunicación empresarial ha atravesado una importante fase de desarrollo y transformación que ha dado lugar a numerosos estudios sobre su gestión efectiva. Departamentos encargados tradicionalmente de la comunicación como relaciones públicas, gabinete de prensa, relaciones externas, entre otros, se han fusionado y transformado lentamente hasta convertirse en Dirección de Comunicación o Dirección de Comunicación Corporativa (Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008). Esto ha implicado, entre otras cosas, una reestructuración de los organigramas empresariales, pues sus altos mandos han visto la necesidad de coordinar las acciones de comunicación a todo nivel, y han dejado de entenderla como una actividad aislada. De una comunicación vertical y descendente, primero, y luego horizontal pero controlada y dependiente, se ha pasado a una *comunicación integral*, que considera importantes todos los flujos de información, tanto fuera como dentro de las organizaciones:

En tanto la escuela de las *Teorías Clásicas* enfatizaba la comunicación vertical y descendente, la escuela de las *Relaciones Humanas* lo hacía en el papel fundamental

que jugaba la comunicación entre las partes. La *Escuela Sistémica* va a considerar a todos los flujos comunicativos como importantes, en especial las relaciones con el entorno y entre los subsistemas de la organización. (Álvarez Nobel, 2015, p. 38)

En España y Europa, a partir de los años ochenta, la profesionalización de la comunicación dio lugar a la figura de los “jefes de prensa” (García, 2011), encargados de mediar las relaciones entre las empresas y los Medios de Comunicación. Su función estaba desvinculada de los objetivos empresariales y su encargado era, mayoritariamente, un profesional del periodismo. Sólo a partir de la década de los noventa surgen cada vez más ‘Gabinetes de Comunicación’, y en algunas empresas se contrata a asesores especialistas: “En la década de los noventa asistimos a una generalización de los Gabinetes de Comunicación –al igual que proliferaron las empresas de comunicación y las asesorías de comunicación–” (Ramírez, 1995, citado en García, 2011). Sin embargo, algunas de sus funciones todavía no estaban bien definidas y dependían de áreas distintas como marketing o recursos humanos (García, 2011). Así lo explica también Villafañe (2005) cuando afirma: “Tradicionalmente la comunicación de las empresas tenía dos expresiones hegemónicas, casi exclusivas: las relaciones informativas y la comunicación de marketing o de producto, cuya expresión más genuina fue siempre la publicidad” (p. 102).

A partir del año 2000, el ‘Gabinete de Prensa’ pasa a llamarse más comúnmente Dirección de Comunicación y sus funciones se amplían y se van aclarando. Su dependencia de otros departamentos es menor y se ubica más cerca de la Alta Dirección (García, 2011). Para Villafañe (2005) “La comunicación empresarial a partir de ese momento no sólo se dirige al producto sino (...) hacia las marcas y hacia las compañías propietarias de éstas (...), e inicia la etapa actual, la de la gestión de los intangibles empresariales”. Igualmente, según Enrique et al. (2008), si bien en los primeros años del siglo XXI la Dirección de Comunicación se encarga de manejar la comunicación y la imagen corporativa de las organizaciones, “hoy, la concepción del departamento se ha ampliado y se erige como el responsable de *la comunicación y la gestión de los intangibles empresariales*, lo que implica, entre otros, coordinar la reputación, la marca, la identidad, la cultura y la imagen” (p.12). Varios autores aportan definiciones de Comunicación Corporativa y de Dirección de Comunicación que son útiles para entender de qué manera se han ido complejizando en los últimos años, a medida que las necesidades de las empresas han exigido más precisión para designar las diferentes interrelaciones que ellas implican, de qué

están encargadas y cuál es su verdadera función dentro de las organizaciones. Todas ellas hacen referencia a un flujo de información que se da siempre entre la empresa, la sociedad y las personas relacionadas con la empresa o *stakeholders*⁴.

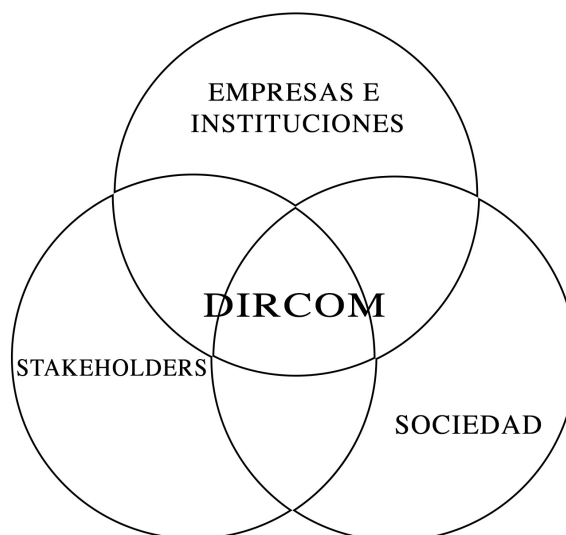


Figura 1: Ubicación del DIRCOM en el flujo de información
Fuente: José María Aguilera, 2005

Una de las más sencillas definiciones de comunicación institucional la aporta Losada Vázquez (1998):

El conjunto de interacciones en las que la organización, como ente colectivo –poseedor de una personalidad diferenciada– se constituye en el sujeto reconocible de un proceso de comunicación social que se desarrolla tanto en el ámbito interno como en el entorno social. (Citado en Álvarez Nobel et al., 2015)

Martín Martín (1998), citado por Enrique et al. (2008), define el Departamento de Comunicación como:

Conjunto de profesionales que hacen de enlace entre la fuente u organización y sus diferentes públicos, a través de la gestión de su información interna y externa, para así conseguir una buena imagen pública de la misma. (p. 12)

Para Kreps (1995), un elemento importante es la coordinación entre las necesidades individuales y de la empresa, por lo que define comunicación organizacional como:

El proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (...). La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar

⁴ Término popularizado por Edward Freeman para referirse a todos aquellos que son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa.

el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (Citado en Álvarez Nobel et al., 2015)

Van Riel (1997) considera además que esa coordinación debe ser lo más efectiva y favorable a la organización posible, y define la comunicación corporativa como:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la institución depende (Citado en Álvarez Nobel et. al., 2015).

Costa (1995), por su parte, sostiene que:

La comunicación corporativa, ligada a la acción y a la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio y ambos el vector de la imagen corporativa. La comunicación corporativa es holística e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo (Citado en Álvarez Nobel et. al., 2015).

Por último, Masoni (2011) incluye en su definición los objetivos y metas de la organización en su conjunto, que deben estar alineados a las acciones de comunicación, que son transversales:

La comunicación atraviesa transversalmente a las organizaciones, está íntimamente vinculada a la calidad de sus prácticas y a la coherencia de éstas con los objetivos, metas institucionales y voluntades de diálogo y participación de sus miembros. Será necesario entonces detenerse a explorar los canales internos de circulación de la información y los mecanismos previstos para garantizar fluidez de información y transparencia de las acciones encaradas y de mecanismos de participación en la toma de decisiones vinculadas a la vida de la organización (Citado en Álvarez Nobel et. al., 2015).

En todas estas definiciones la comunicación se entiende como una coordinación efectiva de actividades, concebidas para proyectar una buena imagen de la empresa tanto interna como externamente. Almansa (2005) añadirá que “la Dirección de Comunicaciones es una dirección central única. Lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones en y de la empresa, coordinadas con la estrategia general y los objetivos del negocio” (p. 121). Esta responsabilidad y alineación de las comunicaciones con la estrategia y los objetivos de la empresa es importante y conducirá a que la Dirección de Comunicación se

relacione más directamente con la Alta Dirección, pero a la vez aumentará sus responsabilidades con respecto al entorno en el que actúa. Como apunta Álvarez Nobell (2011): “La función de la comunicación debe aplicar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y los objetivos de la organización, observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social y medioambiental” (p. 22). La idea, cada vez más patente y clara, de que las empresas deben considerar en todo momento el entorno social para gestionar su relación con sus públicos internos y externos, ha conducido a considerar el valor de sus *recursos intangibles*, es decir, aquellos que no tienen propiedades físicas o cuyas utilidades no pueden ser medidas cuantitativamente (Villafañe, 2005), y que se identifican normalmente como marca, reputación corporativa, responsabilidad corporativa y gestión del conocimiento. La comunicación integral es, en este caso, la herramienta más adecuada y actualmente más valorada para gestionar esos recursos. Como apuntan Enrique et al. (2008): “La gestión de intangibles es globalmente considerada la principal tarea de las direcciones de comunicación, ya que entre sus diez funciones más frecuentes figura la gestión de cuatro de estos intangibles: imagen corporativa, reputación, acción social y marca” (p. 18). También para Villafañe (2005), “la evaluación y la gestión de los intangibles empresariales (...) constituyen en la actualidad uno de los retos más atractivos del management empresarial en los países desarrollados” (p. 101), y añade:

Un 94% de los altos directivos empresariales – según Outlook, la revista corporativa de la consultora Accenture – considera que una gestión exhaustiva de los intangibles empresariales constituye una tarea importante de la alta dirección de una empresa y un 50% considera que dicha gestión de los intangibles debe ser una de las tres prioridades de la gestión empresarial en la actualidad. (Villafañe, 2005, p. 105)

En el Informe de Comunicación en Cataluña 2013-2014 se hace referencia así mismo a la importancia que actualmente tienen las direcciones de comunicación, en cuanto están encargadas de planificar la comunicación en concordancia con los objetivos empresariales y en coordinación con los comités de dirección:

Des d'aquesta perspectiva, el nou director de comunicació, l'anomenat *dircom*, és el responsable d'establir les polítiques i els objectius integrals de comunicació, que, pel fet d'estar alineades amb les polítiques i els objectius corporatius, obliga que la funció formi part del comitè de direcció i, d'aquesta manera, pugui vetllar per la coherència de

la totalitat dels missatges emesos des del conjunt de l'organització. (Sáez, Matilla, Cuenca, 2015, p. 244)

De igual manera, luego de realizar una evaluación del estado actual de las organizaciones y su transformación en los últimos años, este mismo informe considera la importancia de la estrategia y la planificación de la comunicación como una de las consecuencias más relevantes para las empresas:

Sens dubte el més rellevant és la nova posició de l'estratègia en el disseny de la comunicació corporativa. La multiplicació dels canals i la dispersió dels emissors de missatges corporatius reforcen la necessitat —àmpliament reivindicada pels mateixos professionals i les empreses del sector de la comunicació corporativa— de refermar la dimensió estratègica en els plans de comunicació per assegurar una bona identificació dels objectius, els grups d'interès i els missatges que es faran arribar per canals cada vegada més segmentats i interactius. (Sáez, Matilla, Cuenca, 2015, p. 250)

Por todo ello, y considerando que para definir la Dirección de Comunicación se debe tener en cuenta todo lo expuesto hasta aquí, proponemos no perder de vista la definición de *Dircom* que aportan Enrique et al. (2008), y que será la que usaremos en adelante para esta investigación:

El responsable de coordinar e integrar todas las herramientas y/o técnicas de comunicación y de gestionar los intangibles, mediante el seguimiento de un *Plan Estratégico de Comunicación*, diseñado conforme a las políticas empresariales e ideado con el propósito de afianzar la imagen global de la organización y de fortalecer su reputación; considerando las expectativas de los principales *stakeholders*. (p. 22)

Cabe señalar además que el desarrollo de la Comunicación Integral y el aumento de direcciones de comunicación en las empresas no ha seguido el mismo ritmo en Latinoamérica (Chavero y Oller, 2015). Una de las razones principales tiene que ver con la ausencia de programas de formación específicos para el área, que aparecen solamente a finales de la década de los noventa. Otra de las razones es que la estructura empresarial tradicional todavía se mantiene en la mayoría de compañías de gran envergadura, a pesar de que algunas de ellas empiezan a integrar en su estructura departamentos de comunicación (Barredo et. al, 2015). En Ecuador, las empresas de mayor tamaño tienden a contratar servicios de Marketing y Publicidad o de Relaciones Públicas para gestionar su comunicación, y pocas veces cuentan con un Plan Estratégico de Comunicación, en especial relacionado con la gestión de intangibles (Álvarez Nobell et al., 2015). Si bien se entiende la importancia de

gestionar la Comunicación, en Ecuador la transición ha empezado recientemente, y muchas de las empresas que quieren incluirla a penas habían consolidado una estructura sólida en períodos anteriores. Consecuentemente, en provincias pequeñas o alejadas de las ciudades más grandes (Quito y Guayaquil), la gestión de la comunicación empresarial está todavía menos desarrollada. Como advierte Nobell (2005) “En las ciudades medianas y pequeñas, aún se observa un manejo empírico de la comunicación que llega a ser hasta cierto punto confuso y disfuncional ya que se opera en forma aislada y sin una clara identificación de roles” (p. 36). No obstante, esta realidad se debe también a las condiciones específicas de cada empresa, como advierten Enrique et al. (2008):

Por supuesto que cada compañía es un caso único. El tamaño de la misma, su sector de negocio, su dimensión, su lugar de ubicación y su estilo de dirección, entre otros, son los factores que determinan la estructura organizativa de la Dirección de Comunicación (p. 22)

2.2. Criterios para la elaboración de un Plan de Comunicación empresarial.

La definición de Director de Comunicación o Dircom de Enrique et al. (2008) considera el seguimiento de un *Plan Estratégico de Comunicación* como la forma adecuada para gestionar la comunicación y los recursos intangibles de una empresa. Es, por lo tanto, necesario definirlo y establecer, de acuerdo con los objetivos de esta investigación, qué criterios deben tomarse en cuenta para su elaboración, y de qué forma y en qué medida son útiles para mejorar la gestión de una empresa privada. Es necesario además tener en cuenta que en este caso particular se pretende estudiar la gestión de la comunicación de un Medio de Comunicación Masiva, de manera que no se debe confundir el manejo de la comunicación empresarial con aquella que el medio ofrece a su público objetivo. Sin embargo, resulta interesante observar de qué manera un Plan de Comunicación empresarial puede modificar la actividad y los mensajes emitidos por un Medio de Comunicación, en cuanto las estrategias concebidas para la comunicación pueden y deben estar alineadas a las políticas empresariales, y por lo tanto, en este caso, a la línea editorial del medio.

En general, la planificación de la comunicación ha llegado a su etapa de desarrollo actual a partir del modelo martsoniano de 1963 denominado RACE (IACE, en español), que contempla cuatro fases básicas para su gestión: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación (Nobell, 2015). Esta propuesta, que proviene de las Relaciones Públicas, se ha ido ampliando, matizando y modificando en todo

momento, pero con especial intensidad en los últimos quince años, en que el desarrollo de tecnologías de la información y comunicación y la abundancia de bienes de consumo similares ha provocado una gran dificultad para alcanzar diferenciación (Villafañe, 2005). Actualmente, la planificación de la comunicación no solo considera el producto, que muchas veces puede ser ofrecido en iguales condiciones por varias empresas, sino que centra su atención en la marca, la reputación o la identidad corporativa, más difíciles de imitar, y que son gestionadas a menudo a través de Internet, mediante redes sociales y otras herramientas. El valor de estos intangibles con relación a los tangibles empresariales ha pasado de un 30-70% a un 70-30% (Villafañe, 2005), obligando a los profesionales de la comunicación a encontrar formas cada vez más efectivas para su gestión, y por lo tanto a afinar el modelo RACE y a añadir nuevas etapas o fases y promover un control continuado de su aplicación. Para Nobell (2015), la planificación será esencialmente:

Un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer en la organización y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guión y un directorio de pautas a seguir (p. 31).

Esta definición corresponde a la segunda fase propuesta por Martson, Acción, también llamada Planificación, y es el resultado de una evaluación previa que se considera de vital importancia para la gestión de la comunicación empresarial: la Investigación. Como explica Nobell (2015), los estudios previos son una pieza imprescindible del Plan Estratégico de Comunicación, que debe basarse en la información proporcionada por ellos, pues “sin esta descripción de campo, siempre se estará a expensas de la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado” (Nobell, 2015, p. 48). Le sigue, también de acuerdo a Martson, la etapa de Comunicación, en la que se ejecutan las acciones de manera ordenada, siguiendo un proyecto establecido previamente y calculando los costos que conllevará su aplicación, además de elaborar un calendario táctico (Nobell, 2015). Esta tercera fase se corresponde con la definición de Plan de Comunicación que aporta Potter (2009):

Un Plan de Comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización. (Citado en Enrique et al., 2008)

Por último, la etapa de Evaluación es aquella en la que se tratan de cuantificar los resultados obtenidos luego de la aplicación de las estrategias de comunicación, con el objeto de obtener retroalimentación y afinar nuevas acciones en el futuro. El modelo de Martson es útil para describir las fases que deben seguirse para desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación, pero resulta demasiado general para describir la complejidad que este proceso ha adquirido en la actualidad. El Director de Comunicación, actualmente, debe ser capaz de articular una comunicación fluida tanto dentro como fuera de la organización, pero también de mantenerla y propiciar una cultura organizacional que genere valor constantemente. El Director de Comunicación es responsable de:

Centrar la comunicación de la marca en su expresión social, cultural y sentimental. Comunicación del producto en su expresión de la realidad física y de sus ventajas, y la identidad corporativa a través de códigos permanentes de identidad. Todo este proceso en una dirección clara hacia el interior de la empresa o comunicación interna y hacia el exterior o entorno social a través de los consumidores y otros tipos de públicos (Enrique et al., 2008).

Por lo tanto, no sólo se espera que el Director de Comunicación diseñe y ejecute un Plan Estratégico de acuerdo a las políticas empresariales, buscando comunicar su servicio o producto en base a una investigación previa y a unos objetivos definidos, sino también que promueva una cultura empresarial propicia y coherente, gestione las relaciones con el público, los trabajadores y principales stakeholders, sepa comunicar profesionalmente a través de soportes tradicionales y nuevas tecnologías, mantenga una buena relación con los medios de comunicación y proyecte al exterior la imagen más adecuada para el éxito de las empresas (Enrique et al., 2008). Estas exigencias han conducido a que el perfil de un comunicador organizacional deba ser necesariamente multidisciplinario y versátil, pues necesita comprender el funcionamiento de diversas áreas (Comunicación, Marketing, Relaciones Públicas, Administración, Recursos Humanos, producción de impresos y audiovisual, etc.) para poder integrarlas y alinearlas con los objetivos empresariales. Costa (2004), al considerar el perfil que debe tener el director de comunicación, razona que su formación debe ser generalista, pero reconoce que el especialista o profesional de una sola rama es también necesario:

Un generalista polivalente se opone al súper especialista. El primero es holístico, ve el todo y las partes, y es un estratega. El segundo es fragmentario, univalente, ve sólo la

parte -la suya- y es un técnico. Ambos son necesarios y, por eso mismo, complementarios”. (Citado en Enrique et al., 2008)

Por otra parte, si la investigación es imprescindible para determinar los objetivos de comunicación y llevar adelante un Plan Estratégico, hoy este debe además articularse con la estrategia global de la empresa y monitorear constantemente su aplicación a diferentes niveles. Es decir, no solamente es necesario llevar adelante una campaña de comunicación hacia el exterior, basada en necesidades ocasionales que se deducen de una investigación previa, sino promover internamente una articulación constante de acciones que lleven a la organización a cumplir con su misión, de manera que la estrategia empresarial y de comunicación sean siempre coherentes y vayan por el mismo camino. Los encargados de ese monitoreo constante son también los responsables del área de Comunicación:

Los representantes del área deben participar de forma activa en el diseño de la estrategia global de la organización aportando información útil, fidedigna, obtenida del monitoreo permanente del entorno y del diálogo constante con los grupos de interés de la entidad. Se resalta que una de las condiciones necesarias para que la comunicación tenga un carácter estratégico consiste en que los objetivos y las acciones del área, la función o el programa, apoyen el cumplimiento de la misión y de los fines de la entidad y sus dependencias, pues no es lógico que la organización marche por un rumbo y la comunicación lo haga por otro distinto (Costa, 2003, citado en Preciado-Hoyos y Guzmán Ramírez, 2012, p. 135).

Para esta investigación seguiremos las indicaciones que Enrique et al. (2008) proponen al momento de elaborar un Plan Estratégico de Comunicación, pues consideramos que proveen un registro completo de las fases que este proceso supone, aportando diversas perspectivas teóricas y prácticas que, más que a un proceso rígido, dan lugar a una serie de criterios que deben tomarse en cuenta para elaborarlo, teniendo presente siempre que cada empresa actúa de acuerdo a sus necesidades y objetivos concretos. En el caso particular de Medios de Comunicación, en los cuales esta investigación está enfocada, la comunicación empresarial adquiere una importancia y responsabilidad mucho mayor al de otras empresas, pues la materia prima con la que se trabaja es la información y la comunicación social y, en el contexto particular de cambios y reformas propuestas por el Gobierno ecuatoriano, sería deseable que dicha comunicación responda no sólo a las necesidades de la empresa, sino también a las necesidades de la colectividad y a los lineamientos propuestos en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Más adelante se evaluará si los guiones propuestos por los organismos

de control de la comunicación recientemente creados se ajustan a la teoría en tres casos concretos, relacionando las etapas que describimos a continuación con aquellas consideradas para la gestión de la comunicación en los casos mencionados.

El Plan Estratégico de Comunicación según Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008):

1. Determinación de los objetivos

El primer criterio que debe ser observado es la determinación de los objetivos de comunicación, los cuales nacen de una información específica tomada de investigaciones y estudios previos, que se verán más adelante. Estos objetivos deben ser muy específicos y determinados y cumplir siempre con tres características esenciales: deben ser *cuantificables*, pues esto permitirá una gestión eficaz; *pactados*, pues todas las áreas que estarán implicadas en su consecución deben conocerlo y estar de acuerdo; y *realistas*, para que puedan asumirse y no sobrepasen las propias capacidades de la empresa.

Es importante además distinguir un objetivo de comunicación de otros que son frecuentes también dentro de las organizaciones como: objetivos de empresa, relacionados con la administración del negocio; objetivos de marketing, relacionados con acciones de venta y optimización de ingresos; objetivos económicos, relacionados con el área financiera. Los objetivos que contempla el Plan de Comunicación responden generalmente a necesidades que tienen que ver con cambios de actitud, percepción, confianza o reconocimiento por parte de la sociedad, las instituciones afines y los principales *stakeholders*, e implican una acción coordinada entre varios departamentos.

2. Recogida de datos y antecedentes

El segundo criterio que proponen Enrique et al. (2008) es un estudio exhaustivo de los antecedentes relacionados con comunicación y las acciones que se han desarrollado previamente en la empresa. Debe conocerse muy bien qué estrategias se han utilizado y, de ser posible, también qué resultados se han obtenido, qué soportes y materiales se han utilizado, qué objetivos de comunicación y de marketing se han manejado hasta el momento. También deben conocerse las estrategias que se han llevado a cabo, el nivel de posicionamiento de la marca en el mercado a través del tiempo, la relación con los medios y la inversión realizada. De

ser posible, debe contarse también con un archivo de todas las comunicaciones de prensa, televisión, radio, web, material impreso y demás soportes que se hayan realizado hasta el momento, organizadas en una base de datos. Adicionalmente, deben conocerse las acciones de comunicación y promoción de la competencia principal y los informes de la última *auditoría* realizada, si la hubiera.

3. Información del mercado (Benchmarking)

El tercer punto que debe observarse para la elaboración de un Plan de Comunicación es la información del mercado al cual estamos dirigidos, que se obtiene primero de la información interna de la empresa y después a través de herramientas de investigación de mercado. La información más importante con la que contamos normalmente son los datos del consumidor (edad, clase social, sexo, hábitos, actitudes, etc); los datos del mercado al que nos dirigimos (tendencias, participación, segmentación, tamaño, evolución, etc.) y las características de distribución de nuestros productos (políticas, cobertura, canales, precio, equipos, etc.). También es importante contar con información sobre nuestra competencia más importante, sus productos, participación, distribución, innovaciones, etc, e inclusive realizar un seguimiento o benchmarking, para entender de mejor manera la forma en la que actúan nuestros principales competidores. En cuanto a las herramientas para investigación de mercado, Enrique et al. (2008) enumeran las siguientes:

Análisis PEST: Analiza fenómenos del entorno, políticos, sociales, económicos o tecnológicos que pueden influir en la organización y se basa en la experiencia acumulada.

Análisis de grupos estratégicos: Estudios de casos que valoran las causas y los efectos de un suceso determinado en organizaciones similares a la nuestra.

Matrices estratégicas: Explora el posicionamiento de la empresa en relación a la competencia a través de una matriz que relaciona datos internos con externos.

Matriz crecimiento-participación: Relaciona la tasa de crecimiento del mercado con la participación de la empresa en relación a la competencia, y las posibles acciones para aumentar dicha cuota o disminuir la de la competencia.

Cinco fuerzas de Porter: Analiza nuevos competidores potenciales en el segmento de mercado; cantidad de competencia y rivalidad en el mercado; organización y precios de los proveedores; capacidad de negociación con los compradores y el posible ingreso de sustitutos o competidores más avanzados.

Análisis FODA: Evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a las oportunidades y amenazas del entorno para analizar estrategias de mercado que se pueden aprovechar y cuáles se deberían evitar.

4. Visión, Misión y Cultura de empresa

El cuarto criterio a tener en cuenta es observar la misión, visión y cultura empresariales, de las cuales se derivan la mayoría, sino todas, las estrategias de comunicación que se desarrollarán en el futuro. Estas tres directrices son la base de las empresas y determinan en gran medida la imagen que ellas quieren proyectar.

Visión: Se trata de una frase que resume el ideal de la empresa y está destinada a motivar a quienes forman parte de ella. La visión debe ser conocida por todos los trabajadores y sólo tiene sentido si se cree en ella, pues de allí nace la misión, más concreta, que se planteará como directriz de todas las acciones a realizarse en el futuro. Es importante que la visión esté incorporada en la cultura empresarial; es decir, que las personas la conozcan y la puedan tener presente en todo momento.

Misión: Se deduce o extrae de la visión empresarial, que está a menudo planteada a largo plazo, y es la guía que facilitará la toma de decisiones. La misión empresarial tiene que ver con su historia, las preferencias actuales de los propietarios, el entorno en el que se encuentra y los recursos con los que cuenta. También debe ser conocida por todos y debe expresar la razón de ser de la organización, a quién está dirigida y cuáles son sus valores más importantes.

Cultura: Se define como un conjunto de creencias y valores compartidos por toda la organización que definen su personalidad, estilo, filosofía y forma de ser. Las creencias son racionales y son reconocidas por todos los integrantes de la organización, mientras que los valores son más de tipo emocional. La cultura empresarial se manifiesta en todas sus actividades y relaciones hacia el interior y hacia el exterior y es determinante al momento de gestionar la imagen y la reputación corporativa.

5. ¿De quién dependemos?

Se debe observar así mismo si las acciones de comunicación dependen en cada caso de otros departamentos, en especial y más comúnmente del departamento de Marketing. De ser ese el caso, las acciones de comunicación deben seguir las pautas del plan desarrollado por este departamento, de manera que respondan a las necesidades de la empresa. En el caso de que la comunicación dependa de la

Dirección General o de Presidencia, igualmente, no debe dejar de coordinarse las acciones con el departamento de Marketing y actuarse en consecuencia. Es importante que las acciones de comunicación nunca pierdan de vista las necesidades y los objetivos de la organización en su conjunto.

6. Mapa de públicos e identificación de públicos

El Plan de Comunicación debe considerar también el público al que está dirigida la organización y saber de qué forma está delimitado. Se debe poner atención a los públicos internos: accionistas, dirección, personal, empresas filiales, etc.; a los públicos externos o entorno social: poderes públicos, administraciones, organismos oficiales, asociaciones, medios de comunicación, bancos, universidades, etc.; y al mercado: clientes, distribuidores, prescriptores, colaboradores, consumidores, etc. La identificación de los públicos a los que está dirigida la empresa es esencial para desarrollar el Plan de Comunicación, y puede responder a varios criterios de segmentación del mercado: geográfico, socioeconómico, demográfico, psicográfico, entre muchos otros. A menudo la identificación del público objetivo responde a actitudes específicas de su comportamiento (perfil consumidor) que pueden ser aprovechadas por la empresa para posicionar su producto.

7. Imagen y posicionamiento

Otro criterio importante considerado por Enrique et al. (2008) es la imagen que la organización proyecta y su posicionamiento en el mercado. Se debe contar, de ser posible, con un ‘estudio de imagen’. La imagen es la forma en la que nuestros consumidores nos ven, qué piensan de nosotros y de nuestros productos. Está compuesta por muchos factores relacionados con comunicación, calidad, innovación, servicio, diseño, etc., y se debe conocer en el caso de querer mejorarla o cambiarla mediante el Plan de Comunicación. La imagen permite que la empresa pueda posicionarse en el mercado, estableciendo el valor racional y emocional que nuestra marca tiene para el público en general.

8. Políticas y estrategia de comunicación

Dentro de los criterios considerados para la elaboración del Plan de Comunicación, las políticas y estrategias son consideradas de vital importancia. La estrategia se define como “la formulación de un mensaje que comunica al mercado objetivo los

beneficios de un producto o servicio, o las características de estos que permitan la solución de un problema al consumidor” (Shultz, 1983, citado en Enrique et al., 2008). Se trata de la idea a seguir para alcanzar los objetivos empresariales, pero es necesario diferenciar entre una estrategia empresarial y una estrategia de comunicación. Las estrategias empresariales son más amplias y generalmente se plantean en términos numéricos, mientras que las estrategias de comunicación están a menudo subordinadas a la estrategia empresarial y se articulan con otras para alcanzar los objetivos. En el Informe de Comunicación de Cataluña 2013-2014 se define de la siguiente manera:

L'estratègia s'entén com un conjunt de decisions que requereixen una notable maduresa intel·lectual i es caracteritzen per guiar la major part de les accions subsegüents, no ser fàcils de canviar una vegada instituïdes i garantir l'assoliment de les fites establertes de l'organització. (Coyne, Subramaniam, 1996, citado en Sáez, Matilla y Cuenca, 2015, p. 252)

Existen diversas maneras de elaborar una estrategia de comunicación, pero el procedimiento más general se resume en cinco pasos básicos que deben tomarse en cuenta constantemente, según enlistan Enrique et al. (2008):

- Definir la audiencia, conociendo sus características más importantes (público objetivo).
- Establecer el posicionamiento y la personalidad de la marca (imagen).
- Determinar los beneficios más importantes del producto o servicio que se quiere comunicar.
- Analizar las capacidades con las que se cuenta para llevarlo a cabo.
- Revisar si estos elementos se ajustan a los objetivos planteados. (p. 99)

Cabe señalar además que en la actualidad las estrategias de comunicación siguen un proceso creativo que busca propuestas más intelectuales, indirectas o retóricas para llegar a los diferentes públicos y alcanzar los objetivos de comunicación mediante la persuasión. Este tipo de estrategias busca a menudo generar mensajes incompletos, que deben ser completados o interpretados por el consumidor. A esto se suma la abundancia de recursos tecnológicos con que se cuenta y una variedad de soportes cada vez mayor. Sin embargo, esto no ha desplazado hasta hoy a otras formas más tradicionales de desarrollar estrategias.

Para entender más profundamente qué aspectos deben considerar las diferentes estrategias de comunicación empresariales es necesario aclarar algunos conceptos relacionados con las organizaciones y sus necesidades de comunicación, expuestas a continuación.

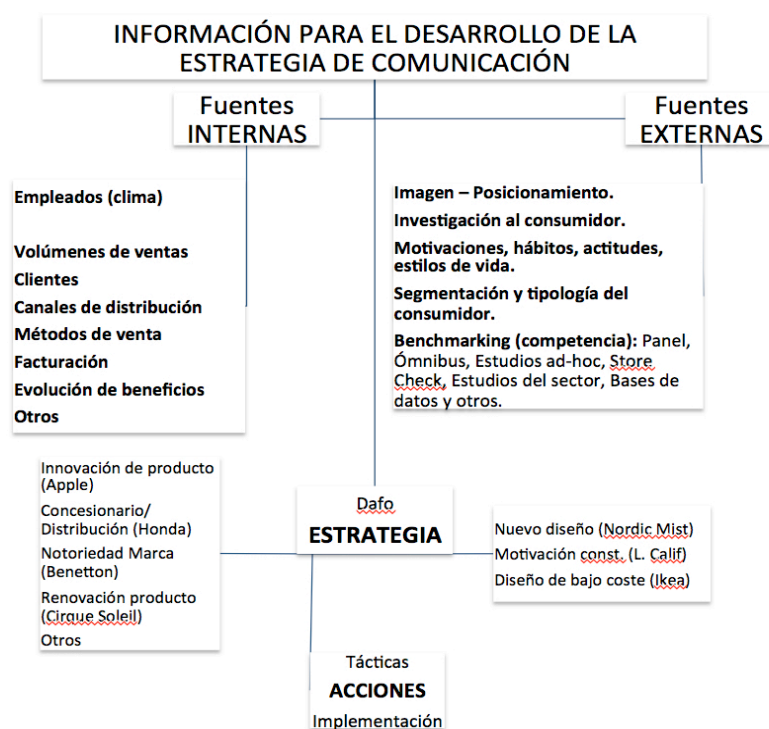
Identidad corporativa: Se entiende como la personalidad de la empresa, las características particulares que conforman su realidad objetiva y que son susceptibles de cambio y mejora. Debido a que la identidad corporativa es un valor variable, algunas tienen una identidad más fuerte, reconocible y de prestigio mientras que otras son ambiguas o más débiles y desconocidas. La identidad puede ser fuente de éxitos o la causa de poco desarrollo. A menudo se relaciona la identidad corporativa con la **identidad visual**, pues a través de ésta nuestra organización se vuelve reconocible. La identidad visual es el conjunto de códigos permanentes que definen a la organización haciéndola única e irrepetible, y por lo tanto deben tenerse en cuenta en todo momento.

Comunicación de marca: Consiste en el discurso que la organización emite sobre sí misma y, sobre todo, la forma en que la sociedad la reconoce. La comunicación de la marca facilita la venta y el posicionamiento del producto o servicio, y da lugar al conjunto o red de valores racionales y emocionales que serán asociados con la organización.

Comunicación de producto: El producto también está asociado a un conjunto de valores racionales y emocionales que el consumidor quiere obtener al adquirirlo. No solamente se identifica, como la marca, sino que es la expresión material y objetiva de los beneficios que ella aporta a la vida del consumidor. Por lo tanto, se debe comunicar no sólo la utilidad del producto o servicio, sino todos los beneficios subjetivos asociados a su consumo: comodidad, status, independencia, libertad, etc. Lacasa y Blay aconseja conocer muy bien al comprador, prescriptor o consumidor a través de una investigación previa para poder comunicar eficazmente un producto o una marca.

Imagen Corporativa: La imagen que los consumidores o la sociedad en general tiene de nuestra empresa es para ellos nuestra verdadera identidad. Por lo tanto, es importante que sea distinguible y coherente. Se asocia con lo que somos, hacemos y comunicamos, y es la característica distintiva o el estilo de la organización. Dentro de la gestión de la imagen corporativa han entrado a formar parte esencial la *reputación* y la *Responsabilidad Social Corporativa*. La primera tiene que ver con

el juicio de valor asociado a la imagen corporativa, y por lo tanto debe gestionarse a través del tiempo. Existen estudios sobre la reputación corporativa que analizan la calidad del producto, los resultados económicos de la empresa, la cultura corporativa, la innovación, las opiniones del sector y sobretodo de las administraciones públicas, la dimensión y presencia internacional de la empresa, entre otras, dependiendo de las metodologías de estudio. La segunda tiene que ver con las acciones realizadas por la empresa en beneficio del sector en el que opera. En los últimos años, la RSC ha pasado de simplemente cumplir compromisos legales, éticos y económicos a realizar acciones en favor del medioambiente, la cultura, el desarrollo y el fomento de los derechos humanos, buenas condiciones y beneficios para trabajadores, actividades sociales y culturales constantes que redunden en beneficios para el entorno, y no solamente para la empresa. Esto ha dado lugar a la idea de mantener la sostenibilidad de las empresas en el contexto sociocultural en el que están emplazadas, y constituye uno de los objetos de estudio más interesantes en la actualidad. Su evaluación todavía genera debate en el ámbito académico, puesto que los estudios de *impacto social* suponen diversas dificultades de medición. La RSC es considerada actualmente una gran fuente de valor empresarial y está relacionada directamente con la gestión de intangibles.



Esquema 1 Información para el desarrollo de la estrategia de comunicación (Enrique et al., 2008)

9. Formas y necesidades de comunicación

El Plan de Comunicación debe considerar así mismo las formas de comunicación que la empresa manejará constantemente para lograr sus objetivos. Normalmente, se consideran dos formas de comunicación que están muy relacionadas. Ambas pueden afectarse entre sí y su coordinación y coherencia permiten una mejor gestión empresarial, además de que facilitan la consolidación de la imagen corporativa tanto en el entorno social como a nivel interno. Se clasifican según a quién están dirigidas y son las siguientes:

Comunicación interna: Está dirigida a todas las personas que integran la organización y generalmente está compuesta por comunicación descendente (de directivos hacia empleados), ascendente (de empleados hacia la Dirección) y horizontal (entre departamentos del mismo orden jerárquico). La comunicación interna debe facilitar un clima de confianza, conocer las necesidades de comunicación de sus empleados y directivos y facilitar la coordinación y el trabajo en equipo para alcanzar los fines globales de la organización. Para el Plan de Comunicación se deben evaluar las deficiencias de comunicación dentro de la empresa, analizar las expectativas del personal, reorientar, de ser el caso, la misión y la cultura empresariales y encaminar a todos los esfuerzos hacia la ejecución de las estrategias y la consecución de los objetivos. A menudo esto implica lograr coherencia en la toma de decisiones en todos los niveles y para ello es esencial gestionar correctamente el flujo de información al interior de las organizaciones. Los medios más comunes utilizados incluyen: tablón de anuncios, intranet, multimedia, reuniones de formación o capacitación, entrevistas con el personal, memorias anuales, revistas de empresa, correo directo, reuniones de trabajo, manuales de procedimiento, entre otras.

Comunicación externa: Está dirigida a los consumidores actuales y potenciales del producto o servicio ofrecido, pero también a todos aquellos que puedan influenciar en el proceso de compra. Se denomina también comunicación comercial y está encaminada a dar a conocer los servicios o productos, generando una buena imagen para aumentar las ventas. La comunicación externa tiene una gran variedad de medios y técnicas para su ejecución y tradicionalmente se relaciona muy estrechamente con marketing, publicidad, relaciones públicas, promoción, colaboración y con todo tipo de acciones destinadas a dar a conocer la empresa y sus productos y servicios en el entorno social. Entran en ella también las ferias, festivales y exposiciones en los que la organización participa, su relación con los

medios masivos de comunicación, actividades tradicionales de publicidad y métodos alternativos (BTL), etc. La tendencia de la comunicación empresarial externa es actualmente tecnológica, por lo que se considera una siguiente clasificación, relacionada con los medios tecnológicos actuales y con métodos interactivos.

Publicidad Interactiva y nuevas tecnologías: Se caracteriza por ser un espacio multicanal en el que se opera muy cerca del consumidor. Es interactivo, de bajo coste y aprovecha todos los tipos de medios tecnológicos disponibles para realizar acciones de comunicación. Aunque puede considerarse que su alcance es todavía menor al de los medios masivos tradicionales, el internet y la hiperconectividad actuales están conduciendo a una comunicación casi exclusivamente digital y muy personalizada. Los beneficios que los constantes avances tecnológicos traen a la comunicación son ya aprovechados por las empresas y organizaciones, en especial en la creación y manejo de comunidades virtuales.

10. Presupuesto

Para elaborar el Plan de Comunicación se debe tomar en cuenta así mismo el presupuesto con el que la organización cuenta para llevarlo adelante. Dentro de la planificación deberá constar la cantidad global, o dividida por acciones de comunicación, que se destinará a comunicación y de qué manera será distribuida. Para establecer cuál es el presupuesto destinado a la comunicación se utilizan igualmente estudios de mercado y a menudo indicadores de rating, según los cuales se destinará más o menos presupuesto a los distintos soportes comunicacionales. Se priorizan, generalmente, los de mayor alcance o aquellos que sean más aptos para captar al público objetivo.

11. Estrategia de medios y Timing

El Plan de Comunicación tiene que contemplar también una estrategia de medios, que consiste en gestionar los diferentes canales de comunicación a través de los que se da a conocer la organización como prensa, televisión, radio, revistas, internet, etc. Cada medio tiene sus propios tipos de públicos, canales, cobertura, rating, costos y demás características que se deben tomar en cuenta al momento de planificar la comunicación. Tanto los medios elegidos como los momentos en que serán utilizados deben estar claramente determinados y justificados en un calendario creado para tal efecto. A menudo se realizan, además del contacto con medios y el pautaje de diferentes comunicaciones, una serie de eventos o reuniones con clientes

o con el público objetivo, que también deben ser observados y planificados con anticipación. La estrategia de medios determinará en gran medida el éxito de las estrategias comunicativas más generales, que dependerán del éxito de esta y de los mensajes que se manejen al momento de su ejecución. Por lo tanto, es importante coordinar los mensajes y mantener un mismo discurso en todo momento, buscando evitar la ambigüedad o la vaguedad al momento de comunicar sobre la organización.

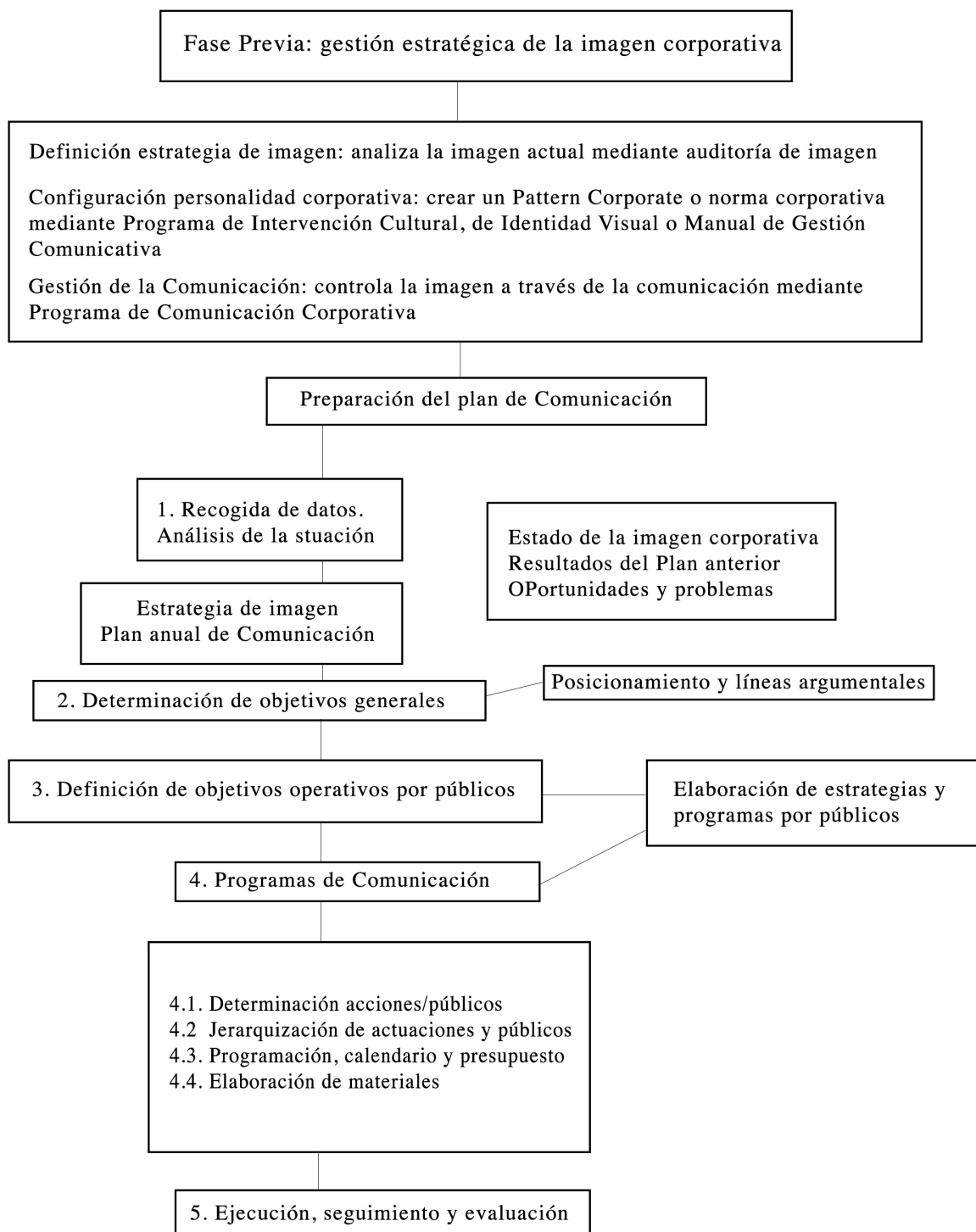
12. Realización de materiales y piezas

Por último, el Plan de Comunicación debe tener en cuenta las acciones específicas mediante las que se llevarán adelante todas las estrategias y los mensajes que se transmitirán hacia el interior y el exterior de la empresa. En esta etapa se concreta todo el Plan de Comunicación, y por lo tanto debe ser realizado con conciencia y coherencia entre todas las acciones propuestas. Al presentar el Plan de Comunicación las piezas (spot de televisión, cuña radial, promociones, mailing, publicidad por internet, etc.) deben ser presentadas, y de no haber sido realizadas deberán describirse, de manera que se pueda tener una idea de lo que se presentará al público y a los medios.

13. Evaluación y control (Auditoría)

El Plan de Comunicación deberá tener en cuenta también, una vez realizado, una evaluación y control de los resultados obtenidos luego de su ejecución. Existen diferentes maneras para realizar esta evaluación, a menudo denominada auditoría, en la que se analizan los efectos producidos por las diferentes acciones de comunicación. Gracias a ella se puede conocer qué acciones han sido las más efectivas y cuáles de ellas no deberían repetirse. Se debe tener en cuenta desde el inicio qué instrumentos de control se utilizarán, procurando que sean fáciles de usar y arrojen resultados fiables. A través de la auditoría del Plan de Comunicación se comprobará si los objetivos que se han planteado han sido alcanzados o no, y la razón para ello. El resultado es una mejora paulatina en futuros Planes de Comunicación y la repetición, en algunos casos, de las acciones más efectivas.

A continuación se incluye un esquema que permite visualizar el proceso de planificación de la comunicación y sus diferentes etapas.



Esquema 2 Pasos para elaborar un Plan de Comunicación
Fuente: Villafañe y Enrique et al. (2008)

3. Reestructuración de la Comunicación en Ecuador: el objetivo cinco del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017

Antes de evaluar si los criterios propuestos más arriba se cumplen al momento de gestionar la comunicación de tres radios privadas provinciales ecuatorianas, es necesario entender el contexto de transformación y democratización de la comunicación que actualmente se desarrolla en el Ecuador. A partir del año 2008 se han desarrollado por primera vez en el país dos documentos relacionados con la planificación de Gobierno, en los que se establecen diferentes objetivos para promover el cambio en base a metas claramente establecidas. Estos documentos llevan el nombre de *Plan Nacional Para el Buen Vivir* (PNBV) y fueron redactados por comisiones especiales, primero en 2007 y luego en 2013. En el más reciente, elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), se establecen doce objetivos, cada uno con lineamientos específicos basados en un diagnóstico previo. Las transformaciones en la comunicación están relacionadas con el objetivo número cinco: “Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad” (PNBV, 2013, p. 181). Este objetivo se remite a artículos específicos de la Constitución y se plantea en base a ellos, justificando sus motivos en las necesidades extraídas del instrumento legal. Algunos de los que consideramos más importantes para entender el proceso de transformación de la comunicación en relación a la cultura se exponen a continuación, con el objeto de entender qué cambios quieren provocarse y de qué manera se pretende llegar a ello.

Dentro del objetivo cinco del Plan Nacional para el Buen Vivir se hace referencia al establecimiento de derechos culturales y a una ‘visión contemporánea de la cultura’:

El mandato constituyente aborda la cultura en dos grandes campos: principios y derechos culturales y el Sistema Nacional de Cultura, concebido para garantizar la efectiva vigencia de los primeros (art. 377). Estos derechos acogen una visión contemporánea de la cultura, entendida como un proceso social dinámico que está en permanente transformación y genera nuevos contenidos, modifica y recrea el saber acumulado por la sociedad. De esta manera, el ciudadano común, los pueblos y las nacionalidades ancestrales, así como los colectivos culturales contemporáneos, devienen sujetos de derechos culturales (PNBV, 2013, p.182).

Esta concepción proviene del concepto de Sumak Kawsay, o Buen Vivir, reconocido en la Constitución ecuatoriana de 2008 y que da lugar al reconocimiento

del país como Estado Plurinacional. Para comprender sus bases y su definición usamos el concepto que aporta Floresmilo Simbaña, ex dirigente de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE): El Buen Vivir se entiende como “la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte dignas (...), y el florecimiento saludable de todos, en paz y armonía con la naturaleza, para la propagación de las culturas humanas y de la biodiversidad” (Ramírez, citado en Simbaña, 2012). Para Simbaña (2012), el Buen Vivir no se debe entender como una ‘redistribución de los beneficios del desarrollo’, sino como una profunda reestructuración y reorganización del modelo político-económico, que transforma desde su base a la sociedad y, sobre todo, al Estado. En 2007, esta concepción fue incorporada a la estructura normativa de la nueva Constitución del Ecuador, a través de la participación de movimientos indígenas en la Asamblea Nacional Constituyente. Sin embargo, hoy esos movimientos mantienen una postura crítica y enfrentada a las acciones del Gobierno.

No obstante, en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 el concepto de Sumak Kawsay es la guía para el proceso de cambio y transformación, no necesariamente económica, sino basada en garantizar los derechos fundamentales de las personas⁵. En cuanto a comunicación y cultura, este Plan responde a una dificultad histórica del país y Latinoamérica por apropiarse de los flujos simbólicos necesarios para dar lugar a una sociedad democrática, pues sus sistemas mediáticos han estado enfrentados a una serie de problemas que impiden ese flujo o lo concentran en pocas manos. Chavero y Oller (2015) citando a Becerra (2014), distinguen cinco de ellos:

1. Lógica comercial como protagonista del funcionamiento de las industrias culturales.
2. Ausencia de servicios públicos no gubernamentales y uso de los medios de gestión estatal como órganos propagadores del discurso gubernamental.
3. Procesos de concentración de la propiedad del sistema de medios.
4. Centralización de la producción de contenidos informativos y de entretenimientos en los principales puntos urbanos de cada país.
5. Sistemas poco regulados pero fuertemente controlados por la relación que mantuvieron con los gobiernos (Becerra, 2014: 63). En América Latina, “el conflicto entre actores industriales y gobiernos expresa el quiebre de un modelo que Fox y Waisbord describieron con una paradoja: “el modelo comercial del audiovisual latinoamericano fue en muchos casos al mismo tiempo no regulado y fuertemente controlado” (Ibíd.: 69). (p. 45)

⁵Los debates sobre la concepción del ‘Buen Vivir’ como concepto y sus propuestas como alternativa al desarrollo se pueden revisar en: Acosta, Alberto; Martínez, Esperanza (2014). Desarrollo, Postrecimiento y Buen Vivir: debates e interrogantes. Quito: Abya-Yala.

Los Medios de Comunicación han mantenido un vínculo muy estrecho con grupos financieros de poder, en el contexto de gobiernos autoritarios y democracias débiles o en construcción, y no han existido políticas públicas que regulen el funcionamiento de los sistemas mediáticos (Checa-Godoy, 2012). Como consecuencia, la comunicación social ha respondido a los intereses particulares de esos grupos financieros, se ha concentrado en las ciudades principales y ha impedido el flujo de información y contenidos diversos y plurales. Como advierten Mastrini y Becerra (2001) “Históricamente, los Estados latinoamericanos han tenido dificultad para poner en marcha políticas claras de medios”. En vista de ello, uno de los principales desafíos planteados por el Plan Nacional del Buen Vivir consiste en “promover políticas que aseguren las condiciones de posibilidad para la expresión igualitaria de la diversidad (arts. 16 y 17)” (PNBV, 2103, p.182), y considerando que el espacio mediático es uno de los lugares adecuados para promover ese cambio, añade:

El espacio público –físico, mediático y simbólico–, conformado con claros estímulos a la participación, la interlocución, la deliberación, el respeto y la expresión diversa, es el sitio en el que se puede construir una cultura de convivencia democrática, intercultural y creativa entre sujetos libres que se reconocen y respetan recíprocamente como iguales (art. 23). (PNBV, 2103, p.182)

Más adelante, el documento hace referencia a una serie de razones por las que históricamente esos espacios han estado dominados por contenidos no integradores, alejados de la realidad ecuatoriana, y hace énfasis en la necesidad de retomarlos y usarlos como un espacio de acción estratégica para recuperar la soberanía y promover la circulación de contenidos más pertinentes, pues ese dominio impide que las personas ejerzan sus derechos culturales:

La discriminación en el espacio público y el secuestro de los contenidos en los espacios mediáticos concentran los recursos públicos en manos privadas e impiden el ejercicio de los derechos culturales, en tanto limitan el derecho de la población a acceder a un espacio de construcción, material y simbólico, para el reconocimiento y la (re)creación de sus identidades en interacción igualitaria con otras identidades (PNBV, 2103, p.184).

Como apuntan también Chavero y Oller (2015), por medio de estas políticas públicas se pretende “romper la tendencia generalizada al proceso de concentración de propiedad de los medios de comunicación y situar al Estado y al ciudadano como ‘propietarios’ del proceso comunicativo” (pp. 73-74). Sin embargo, autores como Alegría (2016) advierten que las políticas públicas en materia de Comunicación deben fomentar su ejercicio efectivo y garantizar el pluralismo de manera global,

pero no “establecer una concepción de servicio público que asegure una especie de derecho de prestación que debe ser facilitado por cada medio de comunicación” (p. 307). Al respecto, Martín Barbero considera que “uno de los desafíos consiste en la heterogeneidad, es decir, en encontrar (...) políticas públicas que planteen la heterogeneidad de lo público y, por tanto, que sean capaces de posibilitar la presencia, la visibilidad de la diversidad social” (Martín Barbero, 2008). En ese sentido, el planteamiento que hace Plan Nacional del Buen Vivir es el siguiente:

Una gestión pública fuerte, decidida y soberana sobre el espacio público mediático será de igual importancia que aquella que se aplique sobre el espacio físico. Frente a la desregulación del espacio mediático, que reproduce en el campo cultural la ideología económica neoliberal y posmoderna del *laissez faire*, es preciso generar una clara política de cuotas de pantalla, de distribución de espacios mediáticos y de exigencia de programación de contenidos diversos de América Latina y el mundo (PNBV, 2103, p.188).

Para llevar adelante esa gestión, la nueva Ley Orgánica de Comunicación, en su artículo 71, la declara servicio público y establece una redistribución igualitaria de las frecuencias del espectro radioeléctrico, fijándose a la vez una serie de objetivos que apuntan a desconcentrar, descentralizar y democratizar paulatinamente la comunicación en el país (Art. 106 de la LOC). Para Alegría (2016), sin embargo, “la extensión de la categoría de servicio público a todos los medios de comunicación con la misma intensidad resulta, cuanto menos, sospechosa de ser un intento de interferir en el desarrollo de la actividad de los medios de comunicación privados” (p. 302). El autor hace notar que la Ley Orgánica de Comunicación del Ecuador no es clara al diferenciar qué deberes conlleva esta declaración para medios públicos y para medios privados. La tendencia europea, señala, es considerar como servicio público a los medios de comunicación públicos, regulándolos intensamente, mientras que los medios privados tienen menos deberes, encaminados únicamente a garantizar el pluralismo informativo (Alegría, 2016). Otros autores son más optimistas y señalan que, a pesar de las deficiencias, los esfuerzos realizados por el gobierno ecuatoriano son igualmente importantes:

“Quizá uno de los mayores problemas del novedoso ámbito regulatorio comunicacional ecuatoriano es la presencia de lagunas y deficiencias, motivadas –desde nuestro punto de vista– por la complejidad y la ambición de las propuestas. Hay muchos aspectos “de carácter superficial (...) que esquivan una democratización real del paradigma comunicacional del Ecuador. Pero resultan indudables los esfuerzos del gobierno de este país por promover una comunicación no necesariamente ligada a las organizaciones mediáticas convencionales”. (Barredo, Pérez, Vivas, Fernández, 2014, p.112)

Para entender la situación desequilibrada de los medios de comunicación públicos y privados en Ecuador, resulta útil una comparación del nivel de participación de radios FM públicos, privados y comunitarios, como se observa en el cuadro siguiente:

Emisoras	Número de frecuencias	Porcentaje total de frecuencias
Privadas	769	83,2%
Públicas	135	14,6%
Comunitarias	20	2,1%
Total	924	100%

Tabla 1 Participación de las concesiones de radio nacional (2013).
Fuente: Elaboración propia a partir de Senatel-Conatel, 2013

De igual manera, en el diagnóstico se hace referencia a la poca atención que han recibido en Ecuador las industrias culturales, actualmente en crecimiento. El 1,7% del PIB proviene de estas industrias, de acuerdo con mediciones realizadas por primera vez en el país en 2012 (PNBV, 2103, p.187). La propuesta para articular y dinamizar el sector es la creación de un Sistema Nacional de Cultura, que debe amparar los derechos culturales de la ciudadanía y promete reactivar la producción cultural a nivel nacional. Sin embargo, para ello se requiere la creación de una Ley de Cultura, proyectada desde 2013 pero que solamente entrará a debate este año, y que todavía suscita muchas críticas. De igual manera, el proceso de redistribución de las frecuencias ha empezado solamente este año, tres años después de que la Ley ha sido publicada. Para llevarlo adelante, y de acuerdo con lo establecido en el artículo 110 de la LOC, se ha lanzado este año el primer concurso público para la adjudicación de frecuencias a nivel nacional, en el que intervienen dos organismos recientemente creados: La Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) y el Consejo de Regulación de la Información y la Comunicación (CORDICOM).

Antes de analizar los documentos y estructuras que estos organismos proponen actualmente para la gestión de los medios de comunicación, y que son requisitos indispensables para el concurso público, conviene trasladar aquí el lineamiento cinco que establece el quinto objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir, en el que se resumen las motivaciones y también las principales transformaciones en materia de comunicación que se promueven a través suyo. Estos lineamientos son, en principio, los que guían la creación de los reglamentos y exigencias de los organismos

creados, y por lo tanto los que deben observarse al momento de gestionar los Medios de Comunicación tanto públicos como privados y comunitarios del Ecuador.

Lineamiento 5.5 del quinto objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

Garantizar a la población el ejercicio del derecho a la comunicación libre, intercultural, incluyente, responsable, diversa y participativa

- a. Fortalecer los mecanismos de asignación democrática, transparente y equitativa de las frecuencias del espectro radioeléctrico.
- b. Regular las cuotas de pantalla para promover la producción independiente y los contenidos diversos de calidad en la televisión nacional y local.
- c. Promover esfuerzos interinstitucionales para la producción y la oferta de contenidos educativos con pertinencia cultural, en el marco de la corresponsabilidad educativa de los medios de comunicación públicos y privados.
- d. Promover la regulación de la programación de los medios de comunicación, desde un enfoque de derechos humanos y de la naturaleza.
- e. Fortalecer los medios de comunicación públicos y promover su articulación con los medios públicos regionales (ALBA, Unasur y Celac).
- f. Generar incentivos para los circuitos de transmisión de contenidos culturales y para los medios de comunicación alternativos y locales.
- g. Establecer mecanismos que incentiven el uso de las TIC para el fomento de la participación ciudadana, la interculturalidad, la valoración de nuestra diversidad y el fortalecimiento de la identidad plurinacional y del tejido social.
- h. Generar capacidades y facilitar el acceso a los medios de difusión a la producción artística y cultural.
- i. Estimular la producción nacional independiente en español y en lenguas ancestrales, en el marco de la transición a la televisión digital y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información.
- j. Incentivar la difusión de contenidos comunicacionales educativos que erradiquen estereotipos que atentan contra la diversidad étnica, intercultural y sexo-genérica.
- k. Incentivar el uso de las lenguas ancestrales en la esfera mediática (radio, televisión, cine, prensa escrita, Internet, redes sociales, etc.).
- l. Incentivar contenidos comunicacionales que fortalezcan la identidad plurinacional, las identidades diversas y la memoria colectiva.
- m. Incentivar el aprendizaje de lenguas ancestrales entre los funcionarios públicos y privados hispanohablantes.
- n. Impulsar acciones afirmativas para fortalecer la participación de los actores históricamente excluidos de los espacios mediáticos y de circulación de contenidos.

-
- o. Incentivar la producción y la oferta de contenidos educativos con pertinencia cultural, en el marco de la corresponsabilidad educativa de los medios de comunicación públicos, privados y comunitarios.
 - p. Impulsar organizaciones de veeduría social y ciudadana a los medios de comunicación, con autonomía frente al Estado y a intereses privados.
-

Tabla 2 Lineamiento 5.5 del quinto objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017
Fuente: Plan Nacional para el Buen Vivir, Senplades (2013)

Todos estas directrices hacen necesaria una gestión pública de los Medios Masivos que sea efectiva y, sobre todo, que sea capaz de incorporar en la comunicación pública, privada y comunitaria del Ecuador todas las características deseadas, promoviendo la transformación paulatina del ejercicio periodístico y de los medios de comunicación para garantizar los derechos planteados por la Constitución y el PNBV. Esta no es una tarea sencilla, considerando la dificultad histórica por desconcentrar y democratizar el manejo de los Medios Masivos en América Latina y Ecuador. Como afirman Chavero y Oller (2015):

Autores como Marques de Melo defienden la tesis de la sociedad de la información entendida como una práctica para alcanzar la sociedad del conocimiento, en la que se defiende que no basta con una dotación de equipamientos técnicos, sino que se hace necesario poner en marcha procesos cognitivos que lleguen a toda la población y que permitan la construcción de una nueva sociedad entre todos los ciudadanos, poniendo fin a los procesos autoritarios en América Latina (p. 106).

En ese sentido, otros autores también hacen hincapié en que la intervención de la administración pública es necesaria, considerando que el espectro radioeléctrico es un espacio público y está sujeto a concesión administrativa. Señalan, además, que la actividad de los Medios Masivos en Ecuador no ha logrado garantizar el derecho fundamental a la comunicación y a la libre expresión, y que la información debe producirse en favor de todos:

La intervención de la Administración resulta necesaria, primero, porque la actividad informativa es un servicio público, desde el momento que, por aplicación del principio de territorialidad, el uso del espacio radioeléctrico está sometido a concesión administrativa; y, segundo, porque los profesionales de la comunicación y, fundamentalmente, los medios, no han sabido ejercer su actividad de acuerdo a los valores jurídicos y éticos que protegen el ejercicio de este derecho fundamental. Pero la información, como fenómeno natural y como institución jurídica, es algo que tan sólo tiene sentido si se produce propter omnes, para todos, a disposición de todos, en favor de todos y a la vista de todos. (Pérez y Barredo, 2015)

3.1. Guiones propuestos para la gestión de los Medios de Comunicación masiva.

Las instituciones encargadas de todo lo relacionado con el concurso público para la redistribución de frecuencias del espectro radioeléctrico son el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información (CORDICOM) y la Agencia de Control y Regulación de las Telecomunicaciones (ARCOTEL). La primera, encargada entre otras cosas de regular los contenidos y franjas horarias, ha propuesto la estructura de un 'Proyecto Comunicacional', en el que se debe incluir la programación detallada de los medios de comunicación concursantes. En cuanto a la segunda, encargada de distribuir y autorizar el funcionamiento de las frecuencias, ha propuesto la estructura de un 'Plan de Gestión', que igualmente deberá ser presentado por todos los medios participantes como requisito para el concurso público. El presente trabajo se ha propuesto evaluar la idoneidad de estos documentos al momento de gestionar los Medios Masivos de Comunicación, en el marco de las transformaciones promovidas por el gobierno a través del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, tomando como guía la estructura de un Plan Estratégico de Comunicación empresarial. A continuación se presentan sus respectivas estructuras, para luego pasar al análisis de tres casos concretos de radios provinciales ecuatorianas que se han presentado a concurso en abril de este año.

Estructura del Proyecto comunicacional propuesto por el CORDICOM:

1. Nombre del medio
 - 1.1. Tipo de medio
 - 1.2. Datos de contacto del medio
2. Objetivos
 - 2.1. Objetivo general
 - 2.2. Objetivos específicos
3. Lugar de la instalación
 - 3.1. De los estudios de transmisión
 - 3.2. De los transmisores
4. Cobertura y públicos objetivo
 - 4.1. Cobertura territorial
 - 4.2. Públicos objetivo
5. Propuesta de programación
 - 5.1. Rejilla de programación
 - 5.2. Descripción de contenidos de programas
6. Impacto social que proyecta generar
 - 6.1. Criterios de inclusión
 - 6.1.1. Mecanismo de acceso de las personas con discapacidad a los contenidos

comunicacionales.

6.1.2. Compromiso de incluir, a partir del segundo año de adjudicada la concesión, al menos un 50% de mujeres en la nómina de trabajadores permanentes del medio de comunicación.

6.1.3. Compromiso de incluir, a partir del segundo año de adjudicada la concesión, al menos un 10% de personas pertenecientes a pueblos y nacionalidades indígenas, montubios y afroecuatorianos en la nómina de trabajadores permanentes del medio de comunicación.

6.1.4. Compromiso de incluir, a partir del segundo año de adjudicada la concesión, a personas con discapacidad en la nómina de trabajadores permanentes del medio de comunicación en un porcentaje superior al establecido en la ley orgánica de discapacidades.

6.2. Criterios de impacto social

6.2.1. Contenidos informativos que desarrollen temas de equidad de género, interculturalidad, diversidad, inclusión, participación y promoción de la cultura de paz, donde se impulse los derechos y se genere protagonismo de los grupos de atención prioritaria y los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad.

6.2.2. Contenidos informativos, formativos, culturales, educativos y de entretenimiento que no sean de producción nacional o producción nacional independiente, que promuevan la eliminación de estereotipos de género, etarios y raciales.

6.2.3. Talento humano clasificado por sexo en la producción y difusión de noticias y compromiso de incluir el 50% de mujeres a partir del segundo año.

6.2.4. Espacios de capacitación y jornadas de profesionalización para sus editores y editoras, periodistas, y demás trabajadores de la comunicación, sobre el tratamiento informativo en temas de género, interculturalidad, diversidad e inclusión.

6.2.5. Espacios de educomunicación a personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos para que puedan mejorar su calidad de vida y promover la igualdad de oportunidades sociales y económicas

Estructura del Plan de Gestión propuesto por la ARCOTEL:

1. Información General
 - 1.1. Misión
 - 1.2. Visión
 - 1.3. Estrategias
 - 1.3.1. Estrategias de Mercado
 - 1.3.2. Estrategias Tecnológicas
 - 1.3.3. Estrategias de seguimiento
 - 1.3.4. Estrategias de Control
 - 1.3.5. Estrategias de Comunicación Interna
 - 1.3.6. Estrategias de Comunicación Externa
2. Objetivos y Metas
 - 2.1. Objetivos
 - 2.1.1. Objetivo General
 - 2.2. Objetivos Específicos
 - 2.2.1. Objetivos de Corto Plazo
 - 2.2.2. Objetivos de Mediano Plazo
 - 2.2.3. Objetivos de Largo Plazo
 - 2.3. Metas

3. Público Objetivo
4. Plan General
- 4.1. Impacto social del proyecto
- 4.1.1. Impacto 1
- 4.1.2. Impacto 2
- 4.1.3. Impacto 3
5. FODA
- 5.1. Fortalezas (Internas)
- 5.2. Oportunidades (Externas)
- 5.3. Debilidades (Internas)
- 5.4. Amenazas (Externas)

4. Metodología

La metodología empleada para el presente trabajo es cualitativa y pretende comprender e interpretar la realidad. En el contexto de una fuerte reestructuración del sector público ecuatoriano, la situación de la comunicación social y su ordenamiento y funcionamiento a nivel nacional atraviesan una importante etapa de cambio y desarrollo. La redistribución de las frecuencias del espectro radioeléctrico en Ecuador hace necesaria una gestión pública eficaz de los Medios de Comunicación Masiva, pues pretende incorporar en ellos una serie de principios básicos, provenientes de la Constitución, que garanticen los derechos de las personas e impulsen la creación de una cultura democrática, participativa y diversa.

Por ello, la presente investigación se centra en los documentos propuestos por las instituciones de control para gestionar los medios de comunicación (Plan de Gestión y Proyecto Comunicacional), buscando evaluar sus estructuras y enfocando la atención en la gestión de la comunicación empresarial de tres radios ecuatorianas. Al tratarse de radios privadas, su gestión responde a contextos e intereses distintos, de tipo comercial, lo cual dificulta la reflexión y obliga a tener en cuenta en todo momento tanto el Plan Nacional del Buen Vivir como la estructura de un Plan Estratégico de Comunicación, con el objeto de determinar si los documentos propuestos responden o no tanto a las necesidades y los objetivos planteados en dicho Plan, como a las necesidades de la empresa en particular.

Para evaluar los documentos mencionados se realiza un estudio de tres casos particulares de radios privadas, usando técnicas de análisis documental. La información y los datos con los que se cuenta para el análisis se han obtenido de tres fuentes distintas: 1) los Planes de Gestión y Proyectos Comunicacionales elaborados por tres radios provinciales ecuatorianas: Radio Novedades (Cotopaxi), Radio La Chola (Santa Elena) y radio Turbo (Tungurahua); 2) el diagnóstico y los lineamientos planteados en el objetivo cinco del Plan Nacional del Buen Vivir; y 3) los criterios considerados necesarios para la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación empresarial.

En base a estos últimos, se ha elaborado primero una matriz que permite ordenar, clasificar y analizar la información de cada caso particular, teniendo en cuenta la información sobre la empresa contenida en sus respectivos planes de gestión y proyectos comunicacionales. A continuación se ha construido una cuarta matriz que permite relacionar las diferentes observaciones hechas para cada criterio en específico, y visualizar ordenadamente qué características comunes y diferentes existen entre ellas.

En base a los resultados que se obtengan para cada criterio considerado, por último, se realiza una valoración crítica general de las fortalezas y deficiencias que se deducen de su análisis y comparación, relacionándolas a la vez con las exigencias que suponen los lineamientos considerados en el objetivo cinco del Plan Nacional para el Buen Vivir.

5. Análisis de casos

Crterios para la elaboraci3n de un Plan de Comunicaci3n en radios privadas ecuatorianas

Criterios	Radio Novedades (Cotopaxi)	Análisis/Observaciones
Determinaci3n de los objetivos	<p>Objetivo general: Ofrecer a la comunidad de los cantones de Pujilí, Salcedo, Saquisilí y Latacunga un espacio informativo, orientador y educativo de calidad, propiciando el ejercicio respetuoso de la opini3n de todos los sectores sociales e integrándolos para alcanzar un alto nivel de aceptaci3n, de una manera entretenida y didáctica que permita el mejoramiento de la calidad de vida, impulse la cohesi3n social e integre en la sociedad a grupos vulnerables.</p> <p>Específicos (de largo plazo): Posicionar el medio de comunicaci3n a nivel local y provincial como un referente de informaci3n y opini3n.</p> <p>Generar inclusi3n de sectores sociales poco favorecidos o con capacidades especiales, a trav3s de programas didácticos, educativos o de entretenimiento dirigidos a ni1os, tercera edad, grupos GLBTI.</p>	<p>El primer objetivo planteado es general y referido a la empresa. Entre los objetivos específcos tampoco se encuentra uno referido a comunicaci3n, pero los citados pueden trabajarse desde un Plan de Comunicaci3n Integral. Su cuantificaci3n resulta compleja, aunque son objetivos pactados y se consideran realistas.</p>
Recogida de datos y antecedentes	<p>Utilizaci3n de identificativos de marca, existencia de tres encargados de ventas ‘puerta a puerta’.</p>	<p>Se cuenta con muy poca informaci3n de antecedentes en cuanto a objetivos y estrategias de comunicaci3n anteriores. No se incluyen resultados ni materiales de comunicaci3n previos. Sobre el competidor se cuenta únicamente con tarifarios.</p>
Informaci3n del mercado (Benchmarking)	<p>Análisis FODA:</p> <p>Fortalezas (Internas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso y eficiencia del personal de la emisora. - Ética de acci3n bien establecida mediante el C3digo Deontol3gico de la empresa. - Manejo óptimo de contenidos específcos de inter3s provincial, regional y nacional. - Prestigio de la emisora. - Buen relacionamiento con la comunidad y con los sectores tanto p3blicos como privados. - Compañerismo y buen ambiente de trabajo. <p>Oportunidades (Externas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencia a baja de la inflaci3n respecto del 2014 (INEC). - Tendencia a aumento en el uso de tecnologías de la informaci3n y la comunicaci3n a nivel nacional (TIC’S) (INEC). - Poca competencia. La provincia posee pocos establecimientos dedicados a servicios de comunicaci3n e 	<p>Se cuenta con datos internos sobre el consumidor y con datos de distribuci3n pero no de las características del mercado al que se dirige el medio de comunicaci3n. Existe un estudio FODA.</p>

	<p>información (548 establecimientos y 1000 personas utilizadas, según INEC).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de especialización y tendencia a baja de analfabetismo en la provincia y el país (INEC). - Acceso a las primeras estadísticas sobre población GLBTI y violencia de género. - Políticas públicas y estrategias para la regulación, control y mejoramiento continuo de los medios de comunicación masiva. <p>Debilidades (Internas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baja concentración de radioescuchas en promedio semanal. - Carencia de canales digitales y poco uso de TIC'S. - Posicionamiento deficiente de ciertos programas informativos. - Registro de información estadística limitado. - Recursos financieros limitados. - Pocos profesionales en comunicación contratados. <p>Amenazas (Externas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio elevado de insumos y equipos tecnológicos y de audio no producidos en Ecuador (importaciones). - Proliferación de canales de difusión a través de Internet (radios en línea). - Renovación de concesiones para las radiodifusoras nacionales. - Alto índice de inactividad económica en Cotopaxi (INEC). - Bajo índice de acceso a TIC's en Cotopaxi (INEC). 	
Visión, Misión y Cultura de empresa	<p>Visión: Constituir a futuro un referente informativo y de opinión, principalmente, pero también un referente orientador, educativo y de entretenimiento con alto nivel de aceptación, aportando activamente al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad de Cotopaxi por medio de una programación oportuna y de calidad, definida por una ética comprometida con el desarrollo de la provincia y del país.</p> <p>Misión: Informar, orientar, entretener y educar al radioescucha de los cantones de Pujilí, San Miguel de Salcedo, Saquisilí y Latacunga con programas interactivos y entretenidos en los que se promueva la participación y el ejercicio libre y respetuoso del derecho a la opinión, así como la difusión didáctica de información pública de interés local y nacional, con el fin de fomentar el surgimiento de una sociedad mejor advertida y preparada, capaz de ser partícipe directa en el desarrollo de la provincia de Cotopaxi y del país.</p> <p>Valores: No se especifican los valores empresariales.</p>	Aunque existe una Misión y Visión bien definidas, la falta de un conjunto de valores impide conocer a fondo la cultura empresarial y analizarla para elaborar el Plan de Comunicación.
¿De quién depende Comunicación?	Dirección General.	No está definido un departamento de comunicación, se maneja desde la Dirección General.
Mapa de públicos e identificación de públicos	Basado en la cobertura del medio. Se identifican sobre todo públicos externos: organismos oficiales, ONG, poderes públicos.	Se indican características demográficas, étnicas, geográficas y socioeconómicas del público objetivo. Sin embargo, es general y no se observa una segmentación

		clara.
Imagen y posicionamiento	No gestionado.	La empresa no cuenta con un estudio de imagen.
Políticas y estrategia de comunicación	Impactos sociales proyectados (como requisito del Plan de Gestión propuesto por ARCOTEL): <ul style="list-style-type: none"> - Cohesión social, inclusión, igualdad y fortalecimiento de la identidad. - Fomento de la economía social y solidaria. - Empoderamiento popular y ciudadano. - Inclusión de sectores vulnerables. 	No está definida una política empresarial ni una estrategia de comunicación global. Sin embargo, la radio cuenta con un programa de Responsabilidad Social Corporativa y proyecta cuatro impactos sociales (de medición complicada). No existen datos sobre reputación del medio.
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - La emisora realiza reuniones semestrales entre gerencia y conductores para analizar los resultados de cada programa. En la misma reunión se analizan los avances de cada objetivo o meta planteada, estudiándolas en relación con nuestra misión y visión para reforzarlas. - Actualmente no se cuenta con un sistema de intranet, pues se considera innecesario. Sin embargo, se planea implementar un sistema cerrado de correo electrónico (junto con el dominio de la nueva página web) para agilizar la comunicación entre cada departamento y entre empleados, trabajadores y empleadores. - Con la implementación de canales digitales se espera así mismo generar una página corporativa que sirva como espacio para la integración de todos los empleados, trabajadores y empleadores, con el fin reforzar la inclusión y cohesión del personal. - Las reuniones en ocasiones importantes y festividades son al momento nuestro principal medio para fomentar la integración, generando compañerismo y un mejor ambiente de trabajo. - La empresa realizará agasajos en las fechas festivas más importantes del año para reconocer la labor de sus trabajadores a partir del primer año. 	La radio cuenta con un reglamento interno pero no dispone de un estudio de clima laboral ni se describen sus características. No se cuenta con materiales o mensajes utilizados anteriormente. Toda la empresa está conformada por ocho personas.
Comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> - La implementación de nuestra página web se convertirá en una de nuestras principales estrategias de comunicación externa, permitiéndonos llegar a más personas a nivel local, provincial y nacional. - Paralelamente, la implementación de nuevos canales digitales permitirá abrir una nueva plaza, que será de las más importantes tomando en cuenta los avances tecnológicos actuales y el aumento paulatino de personas con acceso a Internet en la Provincia. - La emisora cumple oportunamente con las disposiciones gubernamentales en cuanto a retransmisión de cadenas, informativos, etc., y mantiene una buena relación con las autoridades políticas, eclesiásticas y el sector privado. Así mismo, cumple puntualmente con las disposiciones de las instituciones públicas de regulación y control, como son ARCOTEL, SECOM, CORDICOM, SUPERCOM. - Nuestros programas informativos, formativos/educativos/culturales, publicitario y de opinión se consideran espacios de comunicación con el público general, pues a través de ellos se ejerce el derecho a la libre expresión, se 	No se cuenta con información de acciones de comunicación externa anteriores. Existe la tendencia a usar la auto-publicidad. Se enfatiza en la creación de convenios con instituciones sociales y de buenas relaciones con poderes públicos.

	<p>fomenta la participación económica y se procura orientar y educar a la comunidad. Bajo el signo de prestigio, la emisora busca ser referente informativo y así aportar activamente en el desarrollo de la provincia y el país.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como parte esencial de nuestra misión y visión, consideramos la difusión de información pública como una estrategia válida para aportar en la organización, orientación, educación y desarrollo de la provincia y el país. - Como una estrategia de comunicación externa, la emisora procura atraer aliados e inversionistas constantemente, y para ello considera esencial mantener una buena comunicación con asociaciones y agrupaciones civiles afines a sus actividades: sindicatos, asociación de radiodifusores de la provincia, entre otros. 	
Publicidad Interactiva y nuevas tecnologías	Se proyecta la creación de página web y canales digitales.	No existe información previa.
Presupuesto	No especificado.	No se especifica un presupuesto ni desglose de costes para comunicación.
Estrategia de medios y Timing	No especificada.	Se utiliza el canal de comunicación radial para auto-publicidad.
Realización de materiales y piezas	Se utilizan cuñas producidas por el medio en los programas radiales.	No se especifican o describen.
Evaluación y control (Auditoría)	En base a la opinión popular.	No se realiza un control sistemático de resultados.

Criterios	Radio La Chola (Santa Elena)	Análisis/Observaciones
Determinación de los objetivos	<p>Objetivo general: Promover un sentimiento de orgullo y amor propio en la provincia de Santa Elena y especialmente en las comunidades chola y montubia a través de programas informativos, educativos, culturales y de entretenimiento en los que se dé a conocer las raíces de nuestra cultura, con el fin de resaltar el talento nacional y propiciar la existencia de una sociedad respetuosa de las diversidades, fortaleciendo así el sentimiento de identidad y pertenencia en la provincia y el país.</p> <p>Específicos: Enfatizar en la concientización y el conocimiento de los derechos de las personas con discapacidad, grupos vulnerables y personas en situación de movilidad humana a través de campañas intensivas.</p>	No existe un objetivo relacionado con comunicación. Los objetivos presentados son empresariales. Son pactadas, pero poco realistas y difícilmente cuantificables.
Recogida de datos y	Identificativos de la radio, cuñas de promoción de los programas. Lista de precios de la competencia.	No se cuenta con información sobre campañas de

<p>antecedentes</p>		<p>comunicación externa anteriores. Se manejan únicamente las cuñas de auto-publicidad producidas en el medio.</p>
<p>Información del mercado (Benchmarking)</p>	<p>Análisis FODA:</p> <p>Fortalezas (Internas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovación de equipos y actualización tecnológica en marcha. - Excelentes relaciones con organizaciones públicas y privadas. - Alta cantidad de convenios con instituciones públicas y privadas dedicadas a sectores vulnerables. - Capacidad de trabajo en equipo. - Programación abundante, diferenciada y de calidad dirigida a la formación y educación de la comunidad. - Prestigio de la radio entre la comunidad chola y montubia de la provincia de Santa Elena. - Programas bilingües. <p>Oportunidades (Externas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias y lineamientos para el mejoramiento continuo de los Medios de Comunicación establecidos por el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017. - Tendencia a alza en acceso a educación. - Innovación tecnológica promovida por las políticas del Estado. - Baja competencia. - Tendencia a baja en el nivel de pobreza de la provincia, lo que permite mayor acceso y disposición para acceder a la información ofrecida por la radio. - Existencia de establecimientos de educación especial para discapacitados, oportunidad de convenios. - Alta cobertura de establecimientos del sistema de educación pública, oportunidad de convenios. <p>Debilidades (Internas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ningún comunicador profesional contratado. - Equipo de trabajo pequeño. - Uso limitado de página web. - Necesidad de mayor inversión en infraestructura. - Precios bajos. <p>Amenazas (Externas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de analfabetismo digital en la provincia (39,7% según INEC). - Alto índice de pobreza por consumo (30,6% según INEC). 	<p>La empresa cuenta con un análisis FODA. Existe información sobre el consumidor (edad, sexo, clase social), sobre distribución y sobre algunos aspectos del mercado al que se dirige. La información no se basa en estudios de campo y es empírica.</p>
<p>Visión, Misión y Cultura de empresa</p>	<p>Visión: Radio la Chola proyecta ser un medio de comunicación líder en la provincia de Santa Elena, dedicado con especial interés a la comunidad chola y montubia de la costa ecuatoriana, para promover un sentimiento de orgullo y resaltar el talento nacional y local, convirtiéndose así en un referente que promueva la propia cultura, rescate saberes ancestrales y visibilice las raíces de las cuales proviene nuestra sociedad.</p> <p>Misión: Informar y entretener a toda la comunidad de la provincia de Santa Elena con programas serios y de alta</p>	<p>No se cuenta con información sobre valores de la empresa.</p>

	calidad que promuevan la participación y la inclusión social, buscando realzar la imagen del montubio y el cholo de la costa ecuatoriana para afianzar la identidad nacional y propiciar un sentimiento de orgullo en el corazón de la sociedad.	
¿De quién depende Comunicación?	Marketing.	No existe departamento de comunicación. Se maneja desde marketing.
Mapa de públicos e identificación de públicos	Se identifica a públicos internos, externos y de mercado.	La empresa identifica bastante bien a públicos internos, externos y de mercado. La segmentación se basa en la cobertura y considera los rangos de edad que establece el CORDICOM. La segmentación del público al que está dirigido no es clara.
Imagen y posicionamiento	Se conoce en base a la opinión del público.	No existe estudio de imagen.
Políticas y estrategia de comunicación	Los impactos proyectados son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Fomento de la Identidad Nacional con enfoque intercultural. - Cohesión social e inclusión en la provincia de Santa Elena. - Mejoramiento de la calidad de vida y fomento de la medicina ancestral. - Educación y cultura general. 	No existen políticas ni estrategia de comunicación globales. El medio proyecta cuatro impactos sociales debido a la exigencia de incluirlos en el Plan de Gestión, pero no cuenta con un programa de Responsabilidad Social Empresarial ni con datos sobre la reputación del medio.
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - Para lograr una comunicación efectiva entre empleados, empleadores y trabajadores, Radio La Chola mantiene reuniones informales cada inicio de semana antes de comenzar las actividades. Estas reuniones se realizan espontáneamente al momento de evaluar la agenda semanal y los contenidos de la radio, permitiendo a la vez la integración entre los distintos miembros de la empresa y una fértil retroalimentación entre todos. - Para anuncios especiales o cualquier tipo de información de interés común dentro del lugar de trabajo se mantiene comunicación vía correo electrónico. Al ser un equipo de trabajo pequeño, cada persona utiliza su cuenta de correo individual. - Se utiliza así mismo una cartelera para comunicaciones o anuncios importantes, celebraciones, informaciones relevantes para la emisora, normas de conducta, cumpleaños o recordatorios relacionadas con las labores diarias, etc. - Se realizan reuniones especiales en el Día del trabajo, Día de la Madre, Día de la Mujer y Navidad con el fin de generar una buena relación entre todos los miembros de la empresa e incentivar el trabajo de los empleados y trabajadores. 	Uso de e-mail (personal), tablón de anuncios, reuniones informales. No se cuenta con material sobre comunicación interna anterior. La empresa cuenta con siete empleados.

Comunicación externa	Radio La Chola, al ser un Medio de Comunicación dirigido al sector popular, mantiene varios convenios con diferentes instituciones públicas y privadas y organizaciones de la provincia, realizando esfuerzos por difundir información sobre derechos de las personas pertenecientes a sectores sociales vulnerables y discapacitados. Además, y de acuerdo con su Misión, Visión y Objetivo General, busca promover el orgullo cholo y montubio en la Provincia de Santa Elena, la concientización sobre el legado ancestral de la provincia y la educación de la comunidad sobre su historia y sus raíces, para lo cual ha realizado alianzas estratégicas especiales: - Convenio radial con el Consejo Nacional Unitario del Pueblo Cholo. - Convenio de Programa radial con la Secretaría Técnica de Discapacidades. - Acuerdo con el Centro de Educación Integral Melvin Jones.	Se observa un manejo bastante empírico de la comunicación externa. El encargado de dar a conocer al medio es el departamento de marketing. Se enfatiza en la creación de convenios de coparticipación con instituciones sociales.
Publicidad Interactiva y nuevas tecnologías	Cuenta con página web y redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn.	Streaming en vivo, actualización mensual de contenido. Actualmente no está en funcionamiento.
Presupuesto	No existe un presupuesto detallado para acciones de comunicación. Se prioriza a los departamentos de marketing y ventas.	El departamento de marketing asigna los presupuestos para ventas y publicidad, no se presenta un presupuesto detallado.
Estrategia de medios y Timing	No existe una estrategia concreta.	Se realizan acciones de marketing y publicidad de acuerdo a necesidades específicas.
Realización de materiales y piezas	Del propio medio (identificativos de la radio, cuñas de promoción de los programas) y a través de agencias de publicidad.	No se especifican.
Evaluación y control (Auditoría)	No se realiza un seguimiento de las acciones de comunicación.	No se aplica ningún método de evaluación.

Criterios	Radio Turbo (Tungurahua)	Análisis/Observaciones
Determinación de los objetivos	Objetivo General: Atender oportunamente a las necesidades y problemas de todos los sectores sociales de los cantones en los que tenemos cobertura para facilitar su satisfacción y solución, propiciando, a través de nuestros programas musicales, culturales, informativos y de entretenimiento un ambiente inclusivo y positivo, ameno, en el que la participación activa del público en general y de los actores sociales en particular genere una buena comunicación y proyecte una imagen de seguridad y efectiva interrelación entre el público y las autoridades.	Es un objetivo empresarial. Se considera que el objetivo no es cuantificable ni realista, en cuanto resulta demasiado amplio y abarcador. Se puede trabajar con un Plan de Comunicación Integral.
Recogida de datos y	Material de la campaña 'Festival de la Risa' y publicidad rodante. Papelería promocional. Catálogo de	Se cuenta con información sobre marketing, ventas

<p>antecedentes</p>	<p>promociones de la radio. Identidad visual. Mailings anteriores. Agendas y calendarios para clientes. Listas de precios de la competencia principal.</p>	<p>y campañas realizadas anteriormente. Sin embargo, no se conocen los objetivos y estrategias planteadas ni una medida de los resultados obtenidos. Los datos sobre su posicionamiento son empíricos, basados en las opiniones del público.</p>
<p>Información del mercado (Benchmarking)</p>	<p>Análisis FODA:</p> <p>Fortalezas (Internas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena relación con la comunidad, instituciones públicas y privadas y organizaciones en favor de grupos vulnerables. ✓ Personal capacitado, joven y creativo. ✓ Capacidad para producir programas propios y equipos de última tecnología. ✓ Programación orientada al fomento del buen ánimo, entretenida y divertida. ✓ Distinción de la radio y buena relación con la comunidad. ✓ Alto índice de participación en redes sociales y página web. ✓ Talento nacional invitado constantemente a nuestros programas. ✓ Calidad y variedad de música para todos los gustos. <p>Oportunidades (Externas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interés del sector público por producir y difundir información relacionada con políticas para el desarrollo de las provincias y el País. ✓ Aumento de la producción independiente. ✓ Alto nivel de gasto en comunicaciones a nivel nacional y tendencia a aumento (INEC). ✓ Alto nivel de especialización en Comunicación de la población joven. ✓ Políticas para el desarrollo del País y las provincias de Tungurahua y Cotopaxi (Plan Nacional para el Buen Vivir). ✓ Diversidad de climas y ecosistemas en la zona, por lo que existen organizaciones y empresas turísticas interesadas en la difusión de información relacionada con el cuidado del medio ambiente. ✓ Alto índice de actividad económica de la zona, según Agenda Zonal “Zona 3” del Plan Nacional Para el Buen Vivir, con un aporte al PIB de 12% por actividades agropecuarias, 14% por comercio al por mayor y menor y 9% por industrias manufactureras. <p>Debilidades (Internas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipos de radioenlace analógicos. ✓ Poca frecuencia de actualización de la Página Web. ✓ Equipo de trabajo pequeño. ✓ Baja especialización en programas exclusivamente informativos. <p>Amenazas (Externas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de internet limitado (61% no usa internet en Tungurahua y el 68,6% no lo ha usado en el último año a nivel nacional, según INEC) ✓ Alto nivel de competencia en la provincia de Tungurahua (874 establecimientos dedicados a comunicación 	<p>Se cuenta con información del consumidor (edad, clase social, sexo), algunos datos del mercado (tendencias, participación, segmentación), características de distribución y un análisis FODA.</p>

	<p>e información en Tungurahua y más de 40 radios locales que constituyen nuestra competencia, según datos del INEC).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Precio alto de importaciones. ✓ Introducción de radios comunitarias, lo que aumenta aún más la competencia. 	
Visión, Misión y Cultura de empresa	<p>Visión: Convertir a Radio Turbo en la número uno de la zona central del país, ofreciendo la mejor música tropical y permitiendo la integración de todas las clases sociales, atendiendo oportunamente a los problemas y necesidades de la comunidad y siendo parte de su solución y satisfacción, promocionando la producción local y nacional de buena calidad y demandando a la sociedad que forme parte activa del Medio de Comunicación.</p> <p>Misión: Establecer un nexo con la comunidad de los cantones de Ambato, Quero, Mocha, Patate, Pelileo y Tisaleo en Tungurahua y Latacunga, Salcedo, Píllaro, Pujilí y Saquisilí en Cotopaxi, a través de programas temáticos, de entretenimiento, culturales, informativos y musicales (especialmente del género tropical y bailables), en los que se propicie la participación directa de todos los integrantes y actores de la sociedad, con el fin de promover el desarrollo de una comunidad alegre, más justa y solidaria, participativa y bien informada.</p>	<p>Existe una Misión y Visión bien definidas. A través de políticas internas se establece también un conjunto de valores, aunque no están listados. Mediante estas políticas internas se pretende general un buen ambiente laboral y una buena cultura empresarial.</p>
¿De quién depende Comunicación?	Marketing.	No existe departamento de comunicación.
Mapa de públicos e identificación de públicos	Distingue claramente a sus públicos internos y externos y de mercado.	Se indican características demográficas, geográficas y socioeconómicas del público objetivo. Su segmentación un poco más clara (rango de edad más estrecho), pero no se identifica un perfil del consumidor.
Imagen y posicionamiento	Manejo de identidad visual e identificativos de la marca bien establecido.	No existe un estudio de imagen. Se evalúa el posicionamiento en base a la opinión del público.
Políticas y estrategia de comunicación	<p>La empresa realiza dos acciones de comunicación fijas: Un festival y una 'publicidad rodante', ambas gestionadas por marketing. Las políticas de comunicación son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer los sistemas de retroalimentación directa con el oyente que nos permitan obtener información veraz y objetiva convirtiéndose en entes colectivos para conquistar nuevos clientes. - Incentivos con premios y reconocimientos a los radioescuchas mediante concursos con el patrocinio de las diferentes Empresas de nuestros clientes. -Crear alianzas con otras empresas con el fin de invertir en eventos de interés social como maratones, apoyando en su organización sin fines de lucro. -Auspiciar eventos culturales donde se incluya la marca de la imagen corporativa de la empresa. <p>También se plantean cuatro impactos sociales (solicitados por ARCOTEL):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejoramiento de la calidad de vida de las personas. -Identidad nacional y el respeto a la diversidad. 	<p>No existe una estrategia de comunicación global. Sin embargo, se realizan varias acciones desde el departamento de Marketing y las políticas con el exterior son determinadas por la dirección general. Se da importancia a la comunicación de marca, identidad e imagen corporativa. No existe un programa de RSC establecido aunque se manejan diferentes convenios de colaboración con sectores sociales de promoción de derechos y educación. No existen datos sobre reputación corporativa.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Concienciación sobre procesos públicos y políticos y educación de la comunidad. -Cuidado del medio ambiente. 	
Comunicación interna	<p>Dentro del lugar de transmisión de Radio Turbo debe propiciarse un ambiente ameno, divertido, flexible pero eficiente, en el que todos los trabajadores y empleadores se sientan a gusto y con buen ánimo. Para lograrlo, se han implementado diferentes estrategias de comunicación entre quienes forman parte de la emisora, mediante las que se espera mejorar continuamente las relaciones y, por lo tanto, alcanzar una mayor eficiencia respecto de las actividades diarias. Entre esas estrategias se cuentan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El respeto al lugar de trabajo, manteniendo la limpieza y el orden de las instalaciones y los servicios, para lo cual se han colocado distintos rótulos que fomentan buenas prácticas y costumbres. ✓ Reuniones especiales, organizadas por los directivos y un representante de los trabajadores, para celebrar los cumpleaños de todos los integrantes de la emisora, el Día Internacional del Trabajo y la Navidad. ✓ Contamos con un sistema de correo electrónico corporativo que permite la interacción efectiva entre todos los empleadores y trabajadores. Todos ellos deben hacer uso de este medio, con el fin de agilizar la comunicación entre los miembros del Medio de Comunicación. ✓ La planificación de todos los programas será publicada en una cartelera dispuesta para tal efecto, con el fin de incentivar el intercambio de ideas y la transparencia dentro de la emisora. El programa con mejor rendimiento se ubicará en primer lugar, con el fin de incentivar y reconocer el buen trabajo de nuestros empleados. ✓ Se realizarán reuniones trimestrales entre directivos y conductores de cada programa para evaluar sus avances o fallas, de acuerdo con los objetivos de la radio. ✓ A mediano plazo, se planea realizar una mañana deportiva mensual, con el fin de integrar a todos los trabajadores y empleadores de la emisora, y aportando a la vez a la buena salud de todos los integrantes de Radio Turbo. 	<p>Se distinguen varios soportes para comunicación interna (correo corporativo, tablón de anuncios, reuniones de trabajo, reglamento y políticas internas para el ambiente laboral), lo cual permite la coordinación y el trabajo en equipo. Se realizan actividades de integración del personal. No existe un estudio de clima y se cuenta con poco material de actividades de comunicación interna anteriores.</p>
Comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A través de nuestra página web y redes sociales, como quedó especificado en una de nuestras estrategias tecnológicas, se pone a disposición del público en general toda la información referente a los productos y servicios que ofrece Radio Turbo, así como diversos canales interactivos. Consideramos el uso y actualización constante de esta página (cada semana) como una de las más importantes estrategias de comunicación con clientes, radioescuchas, poderes públicos, administraciones locales y regionales, organizaciones internacionales, etc. ✓ Así mismo, contamos con un carro para promoción rodante, como quedó especificado en las estrategias de mercado, el cual funciona como un importante medio de comunicación con el exterior, especialmente con público en general y nuevos clientes. ✓ Mediante el también antes mencionado Festival de la Risa se planea generar mayor comunicación con el medio externo, proyectando una imagen divertida e inclusiva, con el fin de atraer aliados estratégicos, nuevos clientes privados y públicos, público en general, organizaciones a favor de grupos vulnerables, municipios de los distintos cantones, entre otros. ✓ Radio Turbo mantiene buenas relaciones con el sector público y privado de la ciudad en la que se asienta su 	<p>La comunicación externa está manejada por el departamento de marketing. Se observan dos acciones fijas de comunicación y el uso de los programas de la radio para realizar auto-publicidad. Se enfatiza en la creación de convenios con instituciones sociales, buenas relaciones con poderes públicos y en el uso de nuevas tecnologías para ampliar el alcance y captar a clientes y a público.</p>

	<p>lugar de transmisión, así como en los cantones en los que tiene cobertura. Así mismo, cumple puntualmente con las disposiciones de las Instituciones de control (ARCOTEL, SUPERTEL, CORDICOM, SUPERCOM), la Presidencia de la República, la Asamblea Nacional, la Secretaría Nacional de Comunicación y cualquier institución pública que requiera transmitir información de interés nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La mayoría de nuestros programas son participativos e inclusivos, por lo que se consideran el principal medio de comunicación con el exterior. Al promover la participación de la comunidad se logra una relación fuerte, a veces de fidelidad, lo cual constituye el punto central de nuestra Misión y un factor fundamental de nuestro Objetivo General. A través de nuestra programación se espera generar un verdadero nexo entre el Medio de Comunicación y la Comunidad de las provincias de Tungurahua y Cotopaxi. ✓ Radio Turbo mantiene en la actualidad dos convenios con instituciones exteriores, una dedicada a educación y la otra a favor de los discapacitados. En el primer caso se trata de un convenio con la Universidad Técnica de Ambato, mediante el cual los alumnos de Comunicación Social pueden participar como pasantes en la emisora, fomentando el desarrollo efectivo de las prácticas pre-profesionales en el campo del periodismo y la Comunicación Social. En el segundo caso se trata de un convenio con el CONADIS de la provincia de Tungurahua, mediante el cual Radio Turbo se compromete a difundir spots de las campañas de concienciación en el buen trato de las personas con discapacidad, por un tiempo indefinido. En el futuro esperamos establecer nuevos y mejores convenios con otras instituciones. 	
Publicidad Interactiva y nuevas tecnologías	Uso de página web y redes sociales.	Se observa una tendencia a mejorar los servicios mediante tecnología. No se plantean acciones específicas pero se gestiona parcialmente las comunidades virtuales y la comunicación con clientes y público objetivo a través de Internet.
Presupuesto	Se considera un presupuesto para marketing, responsable de las acciones de comunicación en la empresa.	No se detalla un presupuesto específico para comunicación. Está manejado por marketing de acuerdo a necesidades eventuales.
Estrategia de medios y Timing	No se especifica.	Se utiliza la frecuencia de radio para comunicación. No existe estrategia de medios.
Realización de materiales y piezas	Del propio medio (cuñas, identificativos de la radio).	No se especifican ni describen.
Evaluación y control (Auditoría)	En base a la opinión del público y conteo de comunicaciones por programa.	No se realiza un control sistemático de resultados de las acciones de comunicación.

Gestión de la Comunicación empresarial en radios privadas ecuatorianas: cuadro comparativo

Criterios	Radio Novedades	Radio La Chola	Radio Turbo	Análisis/Observación
Determinación de los objetivos	El primer objetivo planteado es general y referido a la empresa. Entre los objetivos específicos tampoco se encuentra uno referido a comunicación, pero los citados pueden trabajarse desde un Plan de Comunicación Integral. Su cuantificación resulta compleja, aunque son objetivos pactados y se consideran realistas.	No existe un objetivo relacionado con comunicación. Los objetivos presentados son empresariales. Son pactados, pero poco realistas y difícilmente cuantificables.	Es un objetivo empresarial. Se considera que el objetivo no es cuantificable ni realista, en cuanto resulta demasiado amplio y abarcador. Se puede trabajar con un Plan de Comunicación Integral.	Los objetivos son empresariales en los tres casos. En los dos primeros se distinguen objetivos específicos vinculados a una buena gestión de la comunicación corporativa. En los tres casos su cuantificación no es sencilla, y sólo en el primero es realista. Los tres son pactados.
Recogida de datos y antecedentes	Se cuenta con muy poca información de antecedentes en cuanto a objetivos y estrategias de comunicación anteriores. No se incluyen resultados ni materiales de comunicación previos. Sobre el competidor se cuenta únicamente con tarifarios.	No se cuenta con información sobre campañas de comunicación externa anteriores. Se manejan únicamente las cuñas de auto-publicidad producidas en el medio. Costos de principales competidores.	Se cuenta con información sobre marketing, ventas y campañas realizadas anteriormente. Sin embargo, no se conocen los objetivos y estrategias planteadas ni una medida de los resultados obtenidos. Los datos sobre su posicionamiento son empíricos, basados en las opiniones del público.	No existe información de objetivos ni estrategias de comunicación anteriores en los tres casos. Las acciones de comunicación son manejadas desde marketing. Sólo en el último caso se conserva ciertos materiales de comunicación. Existe poca información sobre la competencia (tarifarios) y solo en el tercer caso hay una medida del posicionamiento (basada en opinión del público). Ninguna cuenta con evaluación de resultados.
Información del mercado (Benchmarking)	Se cuenta con datos internos sobre el consumidor y con datos de distribución pero no de las características del mercado al que se dirige el medio de comunicación. Existe un estudio FODA.	La empresa cuenta con un análisis FODA. Existe información sobre el consumidor (edad, sexo, clase social), sobre distribución y sobre algunos aspectos del mercado al que se dirige. La información no se basa en estudios de campo y es empírica.	Se cuenta con información del consumidor (edad, clase social, sexo), algunos datos del mercado (tendencias, participación, segmentación), características de distribución y un análisis FODA.	En los tres casos existe un estudio FODA (requerido por ARCOTEL). La información sobre el consumidor y la distribución es manejada en los tres casos, mientras que solo en el tercero se cuenta con información sobre el mercado meta. Los datos no están basados en

				estudios profesionales.
Visión, Misión y Cultura de empresa	Aunque existe una Misión y Visión bien definidas, la falta de un conjunto de valores impide conocer a fondo la cultura empresarial y analizarla para elaborar el Plan de Comunicación.	No se cuenta con información sobre la cultura empresarial.	Existe una Misión y Visión bien definidas. A través de políticas internas se establece también un conjunto de valores, aunque no están listados. Mediante estas políticas internas se pretende general un buen ambiente laboral y una buena cultura empresarial.	Se observa que solo en el tercer caso existen políticas internas para el ambiente laboral establecidas. Ninguna establece un listado de valores de empresa. Misión y Visión se cumplen en los tres casos.
¿De quién depende Comunicación?	No está definido un departamento de comunicación, se maneja desde la Dirección General.	No existe departamento de comunicación. Se maneja desde marketing.	No existe departamento de comunicación. Manejada desde marketing.	No existen departamentos de Comunicación en ningún caso. En el primero se maneja desde dirección y en los dos siguientes desde marketing.
Mapa de públicos e identificación de públicos	Se indican características demográficas, étnicas, geográficas y socioeconómicas del público objetivo. Sin embargo, es general y no se observa una segmentación clara.	La empresa identifica bastante bien a públicos internos, externos y de mercado. La segmentación se basa en la cobertura y considera los rangos de edad que establece el CORDICOM. La segmentación del público al que está dirigido no es clara.	Se indican características demográficas, geográficas y socioeconómicas del público objetivo. Su segmentación es un poco más clara (rango de edad más estrecho), pero no se identifica un perfil del consumidor.	Al ser medios de comunicación, sus públicos objetivo son muy grandes. Existe una segmentación a partir de datos geográficos, demográficos y socioeconómicos, pero no una identificación de públicos objetivo determinados (perfil consumidor). Se identifican bien públicos internos, externos y de mercado, con énfasis siempre en los externos.
Imagen y posicionamiento	La empresa no cuenta con un estudio de imagen.	No existe estudio de imagen.	No existe un estudio de imagen. Se evalúa el posicionamiento en base a la opinión del público.	En ningún caso existen estudios de imagen. Sólo en el tercer caso se hace una evaluación del posicionamiento en base a la opinión del público.
Políticas y estrategia de comunicación	No está definida una política empresarial ni una estrategia de comunicación global. Sin embargo, la radio cuenta con un programa de Responsabilidad Social Corporativa	No existen políticas ni estrategia de comunicación globales. El medio proyecta cuatro impactos sociales debido a la exigencia de incluirlos en el Plan de Gestión, pero no	No existe una estrategia de comunicación global. Sin embargo, se realizan varias acciones desde el departamento de Marketing y las políticas con el exterior son	Sólo en el tercer caso se observa organización y planificación de las acciones de comunicación, dirigida por Marketing. En ningún caso existe un Plan Global de

	y proyecta cuatro impactos sociales (de medición complicada).	cuenta con un programa de Responsabilidad Social Empresarial ni con datos sobre la reputación del medio.	determinadas por la dirección general. Se da importancia a la comunicación de marca, identidad e imagen corporativa. No existe un programa de RSC establecido aunque se manejan diferentes convenios de colaboración con sectores sociales de promoción de derechos y educación. No existen datos sobre reputación corporativa.	Comunicación. Se consideran impactos sociales proyectados en los tres casos, pero sólo en el primero existe un programa de responsabilidad social corporativa. Los impactos sociales están basados en el PNBV (requisito ARCOTEL). Se cuantifican de distintos modos en cada empresa (encuestas por correo electrónico). Sólo en el tercer caso se gestiona la identidad corporativa.
Comunicación interna	La radio cuenta con un reglamento interno pero no dispone de un estudio de clima laboral ni se describen sus características. No se cuenta con materiales o mensajes utilizados anteriormente. Toda la empresa está conformada por ocho personas.	Uso de e-mail corporativo, tablón de anuncios, reuniones informales. No se cuenta con material sobre comunicación interna anterior. La empresa cuenta con siete empleados.	Se distinguen varios soportes para comunicación interna (correo corporativo, tablón de anuncios, reuniones de trabajo, reglamento y políticas internas para el ambiente laboral), lo cual permite la coordinación y el trabajo en equipo. Se realizan actividades de integración del personal. No existe un estudio de clima y se cuenta con poco material de actividades de comunicación interna anteriores.	Aunque en ningún caso existe un estudio de clima laboral, en todos hay ciertas directrices para la comunicación interna. Las plantillas de trabajadores son pequeñas en los tres casos (máximo ocho personas). La comunicación interna no responde a un plan de comunicación integral, sino que se entiende como un conjunto de normas a seguir en el lugar de trabajo.
Comunicación externa	No se cuenta con información de acciones de comunicación externa anteriores. Existe la tendencia a usar la auto-publicidad. Se enfatiza en la creación de convenios con instituciones sociales y de buenas relaciones con poderes públicos.	Se observa un manejo bastante empírico de la comunicación externa. El encargado de dar a conocer al medio es el departamento de marketing. Se enfatiza en la creación de convenios de coparticipación con instituciones sociales.	La comunicación externa está manejada por el departamento de marketing. Se observan dos acciones fijas de comunicación y el uso de los programas de la radio para realizar auto-publicidad. Se enfatiza en la creación de convenios con instituciones sociales, buenas relaciones con poderes públicos y en el uso de nuevas tecnologías para ampliar el alcance y captar a clientes y a público.	En los dos últimos casos la comunicación externa es realizada por el departamento de Marketing. No existe información de estrategias de comunicación externa anteriores. Se prioriza las relaciones con poderes públicos e instituciones sociales. Tendencia a la auto-publicidad sin planificación.

Publicidad Interactiva y nuevas tecnologías	No existe información previa.	Streaming en vivo, actualización mensual de contenido. Actualmente no está en funcionamiento.	Se observa una tendencia a mejorar los servicios mediante tecnología. No se plantean acciones específicas pero se gestiona parcialmente las comunidades virtuales y la comunicación con clientes y público objetivo a través de Internet.	En los tres casos se considera importante el uso de nuevas tecnologías. Sólo en el tercer caso existe un uso periódico de página web y redes sociales.
Presupuesto	No se especifica un presupuesto ni desglose de costes para comunicación.	El departamento de marketing asigna los presupuestos para ventas y publicidad, no se presenta un presupuesto detallado.	No se detalla un presupuesto específico para comunicación. Está manejado por marketing de acuerdo a necesidades eventuales.	En ninguno de los casos existe un desglose de costos para acciones de comunicación.
Estrategia de medios y Timing	Se utiliza el canal de comunicación radial para auto-publicidad.	Se realizan acciones de marketing y publicidad de acuerdo a necesidades específicas.	Se utiliza la frecuencia de radio para comunicación. No existe estrategia de medios.	No existen estrategias de medios. La tendencia es usar el canal radial para comunicar con identificativos de marca y cuñas de auto-publicidad. Al ser medios de comunicación, no consideran necesaria una estrategia de medios.
Realización de materiales y piezas	No se especifican o describen.	No se especifican.	No se especifican ni describen.	Se utilizan las cuñas y los identificativos propios para comunicación interna. No existen materiales para comunicación interna en ninguno de los casos.
Evaluación y control (Auditoría)	No se realiza un control sistemático de resultados.	No se aplica ningún método de evaluación.	No se realiza un control sistemático de resultados de las acciones de comunicación.	No se observa un control eficiente de resultados para las acciones de comunicación.

6. Resultados

Determinación de los objetivos

Se observa que los objetivos son empresariales y tienden a ser demasiado generales. Están basados en la cobertura de los medios y en un público objetivo poco definido; por lo tanto, no son fácilmente cuantificables ni realistas, aunque tienden a ser pactados. En ninguno de los casos se trata de un objetivo de comunicación, pero en los casos de Radio Novedades y Radio La Chola existen objetivos específicos de la empresa que pueden ser tratados como tales. Se advierte además que, en general, los objetivos empresariales de las tres radios pueden alinearse a objetivos de comunicación fácilmente, pues están orientados al público objetivo y a las relaciones que este mantiene con el medio. Una buena gestión de la identidad e imagen corporativa es imprescindible en el caso de medios de comunicación masiva, y en ese sentido sus objetivos empresariales pueden coincidir completamente con los de un Plan Estratégico de Comunicación.

Recogida de datos y antecedentes

En ningún caso existe información sobre estrategias y objetivos de comunicación anteriores. La comunicación se entiende únicamente en relación a la promoción y venta del producto, que es manejada en todos los casos desde marketing. Algunos materiales (de las campañas de marketing) son conservados en el caso de radio Turbo, claramente con una mejor gestión empresarial (pertenece a una de las ciudades grandes del país), mientras que las radios de Santa Elena y Cotopaxi no conservan materiales de campañas anteriores. Con respecto a la información sobre la competencia, en los tres casos se cuenta únicamente con los tarifarios de las radios competidoras más importantes. En ninguno de los casos existen estudios metódicos para evaluar a la competencia y tampoco se observan evaluaciones de resultados de las acciones de comunicación o publicidad anteriores. En cuanto al posicionamiento de la empresa en el mercado, se evalúa en base a la opinión o *feedback* recibido del público, pero solo en el caso de radio turbo existe un registro de esa información. La tendencia general es a basar los objetivos empresariales en las reacciones del público y en las acciones de marketing que han dado buenos resultados en casos anteriores.

Información del mercado

Sobre este criterio se observa una tendencia a manejar más datos internos (características del consumidor, distribución) que externos (tendencias del mercado, participación). Debido a que ARCOTEL exige la creación de un estudio FODA, las tres empresas radiales lo incluyen, pero no se observan otros estudios de mercado realizados. La información con la que cuentan estas tres radios no está basada en estudios profesionales en ninguno de los casos. No existen procesos de benchmarking y no se cuenta con información confiable sobre la competencia. Se observan así mismo características bastante similares en sus estudios FODA, sobre todo en relación a nuevas tecnologías.

Visión, Misión, Cultura de empresa

En cuanto a misión y visión empresariales se observa que están bien definidas en los tres casos. Sin embargo, estas misiones y visiones están determinadas por el departamento de marketing. Al tratarse de medios de comunicación, también se observa una tendencia a vincular la misión empresarial con el entorno social en el que están ubicados, haciendo alusión al desarrollo, la educación y la inclusión de sectores vulnerables. Esto haría necesaria una buena gestión de la imagen y reputación corporativas, para lo cual es esencial una sólida cultura empresarial; sin embargo, solo radio Turbo cuenta con un listado de políticas internas de trabajo (valores), mientras que radio Novedades y radio La Chola no la gestionan.

De quién depende Comunicación

En los tres casos estudiados se observa una fuerte dependencia de los encargados de ventas o del departamento de marketing. Este departamento dirige todas las acciones de comunicación hacia el exterior y se enfoca en su área específica: promoción, distribución, maximización de ventas, sin tomar en cuenta comunicación interna y gestión de intangibles: identidad, imagen o reputación corporativa. En el caso de radio Novedades, la comunicación también se maneja desde Dirección General, pero no por proximidad, sino porque no existe un departamento de ventas bien definido. No existe un encargado de comunicación en ninguno de los tres casos.

Mapa de públicos e identificación de públicos

En cuanto a la determinación de públicos objetivo, las tres empresas analizadas cuentan con datos geográficos, demográficos, étnicos y socioeconómicos que se desprenden de sus respectivas coberturas. Al ser medios de comunicación masiva su alcance es muy amplio, pero su público objetivo debe estar más definido. Esto no ocurre en los casos estudiados. Se identifica el alcance y la cobertura radial, género, sexo y rangos de edad (determinados por CORDICOM en relación a franjas horarias), pero no existe un perfil del consumidor ni una segmentación clara. Se observa además que en los tres casos los públicos internos, externos y de mercado están bien identificados y delimitados. En especial clientes, colaboradores y prescriptores, pero con la misma intensidad poderes públicos, administraciones, organismos oficiales, asociaciones, organizaciones en favor de derechos humanos, son considerados importantes.

Imagen y posicionamiento

Se observa que la gestión de la imagen empresarial y el posicionamiento de la empresa en el mercado es una carencia en los tres casos estudiados. Si bien, como medios de comunicación, obtienen constantemente una respuesta por parte de sus audiencias, no existen registros ordenados de esa retroalimentación y no se conservan los datos necesarios. Tampoco se presentan estudios de imagen ni se registran asesorías previas. La gestión de la identidad y reputación empresariales se dificulta también por esta carencia.

Políticas y estrategia de comunicación

En cuanto a la planificación de la comunicación empresarial, si bien no existe en ninguno de los casos estudiados un Plan Global de Comunicación, en todos ellos se realizan acciones desde el departamento de marketing. Se observa en este caso que la empresa más grande (radio Turbo), concede mayor importancia a la gestión y comunicación de la marca, identidad e imagen corporativa, y que debido a las exigencias del CORDICOM, todas ellas incluyen una serie de impactos sociales proyectados. Esto está ligado directamente a los objetivos planteados por el Plan Nacional del Buen Vivir y a la gestión de uno de los intangibles de mayor valor: la responsabilidad social corporativa. Mediante una buena gestión de la identidad, la cultura y por lo tanto la imagen, la responsabilidad social y la reputación corporativa se

hace posible introducir, en las empresas privadas, los principios que deben regir a los medios de comunicación en base a los cambios propuestos desde el Gobierno ecuatoriano, relacionados en gran medida con la generación de impactos sociales efectivos. Sin embargo, uno de los retos es establecer métodos para su evaluación y medición, pues se observa que no existen metodologías confiables para hacerlo en ninguno de los casos estudiados. Por otra parte, se observa que en los tres casos existen diferentes convenios con instituciones sociales de promoción de derechos humanos, educación y de atención a sectores vulnerables, capitales importantes para gestionar programas de Responsabilidad Social Corporativa, que solo ha sido propuesto en el caso de radio Novedades. Las estrategias manejadas en los casos analizados provienen del departamento de marketing, y por lo tanto no son suficientes para gestionar los impactos sociales que los organismos de control exigen incluir.

Comunicación interna

En cuanto a la comunicación dirigida al interior de las empresas radiales se observa una tendencia a simplificarla. En los tres casos existen directrices para el personal, reglas para el comportamiento dentro del área de trabajo, reuniones en fechas importantes, pero no se realizan mayores esfuerzos por coordinar las acciones entre departamentos, integrar al personal, gestionar la cultura empresarial, promover la capacitación continua. Es decir, existen ciertas actividades y soportes que son comunes en la gestión de la comunicación interna, pero esta no responde a una planificación general y orientada a objetivos. Esto puede deberse a que las plantillas de trabajadores en todos los casos son muy pequeñas (menos de diez personas), y por lo tanto la comunicación informal es la más común. Tampoco existen estudios de clima laboral o materiales usados anteriormente. Se observa que a medida que la ciudad a la que pertenece el medio es más grande su organización interna es mayor.

Comunicación externa

La comunicación externa es en los tres casos la que mejor está gestionada y responde a mayores niveles de planificación. Sin embargo, en todos los casos depende exclusivamente del departamento de marketing y ventas. Se trata de una buena gestión de la comunicación comercial, ligada en el caso de radio Turbo a un buen manejo de relaciones públicas (desde dirección general). Aunque no existe una planificación global, la comunicación externa es a menudo efectiva, tanto a nivel de mercado

(clientes, público objetivo, prescriptores, etc.) como de públicos externos (poderes públicos, administraciones locales, organismos oficiales, instituciones de ayuda social). No obstante, los activos intangibles de la empresa no son bien gestionados y a la vez no se cuenta con un registro de estrategias ni resultados de comunicación anteriores, lo cual dificulta la planificación en el futuro. Existe una tendencia al uso de internet y redes sociales, así como a utilizar los programas del medio para realizar auto-publicidad y a la contratación de servicios de agencias de publicidad.

Publicidad interactiva y nuevas tecnologías

Aunque se observa que el uso de tecnologías de la información y comunicación es todavía limitado y poco explotado, la tendencia a considerar importantes las herramientas virtuales dentro de la gestión empresarial indica que esto se está transformando. En los tres casos se hace referencia al uso de una página web y redes sociales, aunque solo en el caso de radio Turbo tiene periodicidad y las comunidades virtuales son gestionadas. El acceso a internet en Ecuador todavía es minoritario, por lo que su uso, sobre todo a nivel provincial, no es masivo.

Presupuesto

En cuanto al presupuesto, no existe un desglose de costos para acciones de comunicación. Quien maneja el presupuesto (casi exclusivamente para comunicación externa), es el departamento de marketing.

Estrategias de medios y timing

En ninguno de los casos se considera necesaria una estrategia de medios, pues al tratarse de medios de comunicación se tiende a usar el canal radial propio: cuñas auto-publicitarias, identificativos de la marca. Esto se debe a que, en general, la comunicación es entendida solo en el sentido comercial y no se observan otros posibles beneficios. Por otra parte, al no existir una planificación estratégica de la comunicación, no se establecen calendarios para la ejecución de acciones y se considera que el responsable de ello es el departamento de marketing.

Realización de materiales y piezas

Se elaboran de acuerdo a la planificación de los departamentos de marketing y a menudo se transmiten por el canal radial propio. Existe la tendencia a contratar agencias de publicidad.

Evaluación y control

La evaluación y control de resultados de las acciones de comunicación es otra carencia manifiesta en los tres casos estudiados. Se cuenta con muy poca información de estrategias y resultados de acciones de comunicación anteriores, dificultando la planificación futura. Si bien en el formato de plan de gestión existen dos apartados referidos a seguimiento y control de actividades, estos se refieren a la empresa en general y no a las acciones de comunicación. No existen auditorías anteriores.

7. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos de la comparación para cada criterio concluimos en primer lugar que existen algunas fortalezas, deficiencias y aspectos que pueden mejorarse en la gestión de la comunicación de las radios privadas estudiadas. Los puntos más fuertes, en cuanto son los más idóneos y necesarios, y también en la medida en que son los mejor manejados en los casos analizados, son la determinación de los objetivos, la recopilación de información del mercado, la comunicación externa y el manejo de nuevas tecnologías. En el primer caso, a pesar de tratarse de objetivos empresariales, estos están bien definidos y pueden alinearse a un Plan Estratégico de Comunicación. En cuanto a la información de mercado, se cuenta en todos los casos con un análisis FODA y se maneja suficiente información de la empresa y del entorno. Con respecto a la comunicación externa, a pesar de ser manejada solamente por el departamento de marketing, es efectiva y alcanza tanto al mercado como a públicos externos. Por último, en todos los casos existe un crecimiento en el uso de tecnologías para gestionar la comunicación interna y externa.

Los puntos más débiles identificados son, primero, la dependencia que comunicación tiene de otros departamentos dentro de la empresa: en ninguno de los casos existe un departamento encargado de gestionar la comunicación empresarial, sino que se maneja desde Marketing o Dirección General. En segundo lugar, la gestión deficiente de la imagen corporativa y el posicionamiento de la empresa en el mercado, a pesar de

constituir medios de comunicación capaces de llegar a una gran cantidad de personas. En tercer lugar, la falta de una asignación clara, ordenada y planificada de presupuesto para acciones de comunicación y, por último, la ausencia de instrumentos de control y evaluación de resultados para las acciones de comunicación desarrolladas en períodos anteriores.

Los demás criterios tomados en cuenta para el análisis se consideran en cierta medida deficientes, en cuanto su manejo no es del todo satisfactorio, pero son aspectos que pueden mejorarse y aportar a mejorar la gestión de la comunicación empresarial de los medios de comunicación ecuatorianos. En primer lugar, la recogida de datos y antecedentes: es necesario mantener un registro de las acciones de comunicación realizadas en el pasado, recopilar más información sobre la competencia y establecer mecanismos para cuantificar el nivel de posicionamiento de la empresa a través del tiempo. En segundo lugar, la misión, visión y cultura empresariales: si bien existen las dos primeras, la cultura empresarial no está bien gestionada, a pesar de que constituye un aspecto esencial para la gestión de la imagen corporativa: la manera en que se plantean la misión y visión en los tres casos hacen necesaria una sólida cultura empresarial. En tercer lugar, el mapa e identificación de públicos: es necesario definir mejor el público objetivo, y no basarse únicamente en la cobertura del medio. En cuarto lugar, las políticas y estrategias de comunicación: es necesario elaborar un Plan Global de Comunicación, ausente en los tres casos. La gestión de intangibles como identidad, imagen y responsabilidad social corporativa requieren de una buena planificación global de la comunicación. En quinto lugar, la comunicación interna: a pesar de ser empresas pequeñas, gestionar su comunicación interna contribuirá a mejorar la cultura empresarial y a alinear todas las estrategias planteadas. En sexto lugar, estrategia de medios y timing: no se debe considerar innecesaria por el hecho de ser medios de comunicación. Y por último, es necesario planificar mejor y conservar los materiales y piezas de comunicación utilizados anteriormente.

A partir de esta primera conclusión se desprenden otras, más específicas, relacionadas con las preguntas de investigación planteadas al inicio de este trabajo: en primer lugar, ¿qué criterios básicos debe tomar en cuenta un medio de comunicación masiva privado para gestionar su comunicación, dentro del proceso de cambio impulsado por el Plan Nacional del Buen Vivir? Y en segundo lugar: ¿Son adecuados los criterios de comunicación propuestos por la ARCOTEL y CORDICOM para gestionar los medios de comunicación masiva privados en el Ecuador? En el primer caso, consideramos que

los criterios básicos a tomarse en cuenta se corresponden con todos los que hemos analizado, pues cada uno de ellos se relaciona con los demás y permite una gestión y control efectivos de la comunicación empresarial. Algunos criterios, sin embargo, se consideran más importantes, de acuerdo con las siguientes conclusiones:

- Se considera útil y necesario que las empresas puedan incluir en sus Planes de Gestión un Plan Estratégico de Comunicación, sea este manejado desde los departamentos de marketing, dirección general o comunicación, que identifique los valores empresariales con los criterios de inclusión y de impacto social que se promueven y regulan desde el sector público, y a la vez permita gestionar de la mejor manera sus activos intangibles.
- Los medios de comunicación masiva son transmisores de mensajes, dan lugar a la comunicación social. Su ordenamiento estratégico, en cuanto permitiría gestionar cabalmente los mensajes que ellos producen y transmiten, ya no sólo como entidades privadas sino como generadores de opinión pública, tiene un inmenso potencial para promover los impactos sociales deseados. Sin que se trate de manipulación o control público de los medios privados, una buena gestión de la comunicación es ideal para generar cambio y desarrollo social, como promueve el concepto de Buen Vivir. El mismo potencial, mal gestionado, promueve la desorganización y el mal manejo de la información y comunicación. Como anotan Preciado-Hoyos y Guzmán Ramírez (2012):

Al abrir la posibilidad de solventar dificultades a partir de formas de consenso, formación y toma de conciencia de parte de la opinión pública, la comunicación estratégica beneficia los intercambios bidireccionales, por lo que no está en contravía de los postulados y valores fundacionales de las relaciones públicas ni de la comunicación para el desarrollo. (...) Los procesos participativos ayudan, también, a reconocer el entorno cultural en el que van a desarrollarse las estrategias de comunicación y, en consecuencia, a acertar en la definición de los mensajes, con la alta probabilidad de alcanzar el mayor impacto (p. 134).

- Al tratarse de empresas privadas, sus programaciones están dirigidas a sus públicos objetivo y apuntan sobre todo a obtener mayores beneficios. Es difícil aplicar a todas ellas una estructura similar, y establecer formatos estándar como requisito para concurso público hace que esto sea obligatorio, sin que por ello sea necesariamente efectivo para regular su funcionamiento. El 'Proyecto Comunicacional' propuesto por CORDICOM corresponde realmente a un plan de

contenidos, en el que se incluye la programación del medio, y no tiene relación con el manejo de su comunicación.

- El control sobre los contenidos se realiza mediante una cuantificación de los tipos de programas y su porcentaje en cada franja horaria. De acuerdo a ello se elabora un informe y los cinco mejores puntuados se envían a ARCOTEL. Esto, sin embargo, no garantiza que los mensajes sean adecuados o que se esté efectivamente impactando en el entorno social, además de que obliga a las radios que no cuentan con programas de determinados tipos a producirlos o comprarlos. La aplicación de un Plan Estratégico de Comunicación podría trabajar sobre la cultura empresarial, promover los valores deseados (criterios de inclusión e impacto social) y comunicarlos a todo nivel.
- La gestión de intangibles a través de la comunicación integral, sobre todo referida a programas de Responsabilidad Social Corporativa, se hace necesaria en el caso de los medios de comunicación masiva, y puede ser una herramienta válida para alcanzar las metas propuestas por el Plan Nacional para el Buen Vivir, en cuanto permite a las empresas generar valor para sí mismas, beneficiando a la vez a la sociedad.
- Los criterios de inclusión y los impactos sociales que se exigen en los formatos presentados por ARCOTEL y CORDICOM deben ser tenidos en cuenta, pero no como parte de la estructura del Plan de Gestión o el Proyecto Comunicacional, pues el incluirlos no aporta ninguna información relevante a ese respecto y en cambio dificulta su manejo y evaluación.
- La medición de los impactos sociales que se pretende exigir a cada medio de comunicación podría ser estandarizada, de manera que los datos obtenidos sean útiles tanto para la empresa como para los organismos de control y el Estado. El hecho de que cada empresa deba elegir la metodología y llevar adelante la medición del impacto social es problemático y también irreal, sobre todo en el caso de medios de comunicación provinciales o más pequeños, que no cuentan con los recursos para hacerlo.
- La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede considerarse uno de los elementos claves para generar valor en los medios de comunicación provinciales, pues a menudo tienen vocación de servicio a la comunidad. Desde la perspectiva de la gestión de la comunicación empresarial, esto se relaciona muy estrechamente con

un buen manejo de la imagen y la reputación corporativas, que son esenciales para generar confianza y fidelización de los públicos. Como anotan nuevamente Preciado-Hoyos y Guzmán Ramírez (2012), citando a Gumucio (2004):

El comunicador deja de ser solo un especialista en el impacto de los medios y se convierte en un profesional que, gracias al pensamiento estratégico, está habilitado para generar procesos sociales y condiciones donde todas las voces participan en un espacio de diálogo y debate horizontal (p.138).

- Alinear las políticas públicas impulsadas por la nueva Ley de Comunicación y por el Plan Nacional para el Buen Vivir en el caso de radios privadas es una tarea difícil, y en muchas ocasiones obliga a estos medios de comunicación a replantear su oferta y contenidos, y por lo tanto también su identidad, imagen y posicionamiento. Es importante tener en cuenta que un Plan Estratégico de Comunicación se refiere a la forma en que la empresa se da a conocer a sí misma en el mercado, cómo transmite sus valores, identidad y posicionamiento, y no a la oferta de su parrilla de programación. Los Medios Masivos de Comunicación deberían desarrollar planes que expliquen al mercado cuál es su postura frente a las políticas públicas impulsadas por el gobierno, y cómo las han incorporado a sus respectivos negocios, gestionando a la vez sus públicos objetivo para adaptarse a los cambios que esas políticas suponen.
- Todos los casos estudiados son radios con estructuras empresariales débiles. Mientras más pequeña es la ciudad se observa menor organización. Es importante, por lo tanto, tener en cuenta que las diversas debilidades que presentan deben ser matizadas en relación a su tamaño y contexto, buscando aportar a su desarrollo y no promover su desaparición. Este aspecto no ha sido suficientemente considerado por los organismos de control.

En relación a la segunda pregunta planteada, se considera que los criterios contemplados en los documentos propuestos por ARCOTEL y CORDICOM simplifican la gestión empresarial y a la vez omiten aspectos importantes de la gestión de su comunicación, limitándola a dos apartados en los que se debe únicamente listar varias estrategias. El interés por promover el cambio de prácticas y el desarrollo de la comunicación es manifiesto, pero de acuerdo con los resultados del presente trabajo los documentos propuestos se revelan insuficientes, en la medida en la que existen muchos aspectos no contemplados y que se deberían mejorar. Por otra parte, la incorporación de

criterios de inclusión e impacto social como apartados independientes dificulta la gestión tanto a las empresas privadas como a los organismos de control, a pesar de que se consideran los puntos más importantes para la incorporación de los principios considerados en el Plan Nacional para el Buen Vivir. En ese sentido, se hace necesario pensar en otras maneras de promover un ejercicio más ético, democrático e inclusivo de la comunicación, y una de las herramientas más idóneas para llevarlo adelante es la gestión de activos intangibles a través de Planes Estratégicos de Comunicación, como sugieren también las conclusiones del presente estudio.

Los estudios sobre las transformaciones sociales a las que ha dado lugar la creación de una nueva Constitución y en especial la nueva Ley Orgánica de Comunicación del Ecuador se han centrado en aspectos políticos y legales, evaluando a menudo si ésta juega en favor del poder y la censura o del ejercicio periodístico ético y responsable. La tendencia ha sido hasta cierto punto explicar la dificultad de su creación o de su aplicación en el contexto ecuatoriano, con posiciones muy contrarias o en extremo a favor, justificando, los primeros, cuáles son los mecanismos para limitar la libertad de expresión, y los segundos, cuáles son los mecanismos que la garantizan. El presente trabajo ha querido evaluar, más bien, si los procedimientos para ejecutar la nueva Ley y la Constitución en materia de comunicación social son adecuados, basándose en tres casos concretos y abordando el problema desde el ámbito de la Comunicación Corporativa. No obstante, la complejidad y amplitud del contexto en el que se desarrollan estas transformaciones dificultan el análisis y hacen necesarios más estudios e investigaciones al respecto, pues estos procesos a penas han empezado a desarrollarse y proyectan un cambio importante en el ámbito de la comunicación social del Ecuador.

8. Bibliografía

- Acosta, A., Martínez, E. (2014). *Desarrollo, Postrecimiento y Buen Vivir: debates e interrogantes*. Quito: Abya-Yala.
- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (en línea). n/a. Disponible en: <http://www.arcotel.gob.ec/> Recuperado el 6 de mayo de 2016.
- Alegría, M. A. (2016). UNED. *La Ley Orgánica De Comunicación De Ecuador, ¿un avance en el ejercicio efectivo de las libertades de expresión e información y en la participación ciudadana?* En *Revista de Derecho Político* (No 95), enero-abril, pp. 291-326.
- Almansa Martínez, A. (2005). *Relaciones públicas y gabinetes de comunicación*. En *Anàlisi*, 32, pp. 117-132.
- Álvarez Nobell, A., Paladines, F. y Yaguache, J. (2015). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, 94, La Laguna (Tenerife): Latina.
- Álvarez Nobell, A. (2015). *Planificación estratégica en comunicación y su evaluación*. En F. Paladines, A. Nobell y J. Yaguache (Eds.), *Comunicación estratégica en las organizaciones*, Cuadernos Artesanos de Comunicación, 94, La Laguna (Tenerife): Latina.
- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Barredo, D., Oller, M., Hernández, S. (2015). *La Comunicación y el Periodismo de Ecuador frente a los desafíos contemporáneos*. Cuaderno Artesano de Comunicación, 74. La Laguna (Tenerife): Latina.
- Barredo, D., Pérez, J., Vivas, R. Y Fernández, M. (2015). *El periodismo ecuatoriano en entredicho. Descenso de credibilidad y nuevas perspectivas comunicacionales*. En Barredo, D. et al. (Eds.), *La Comunicación y el Periodismo de Ecuador frente a los desafíos contemporáneos*, pp. 107-126. La Laguna (Tenerife): Latina.
- Barredo, D., Silva, R. y Martens, C. (2015). *El milagro ecuatoriano: pautas para entender el Ecuador del siglo XXI*. En Barredo, D. et al. (Eds.), *La Comunicación y el Periodismo de Ecuador frente a los desafíos contemporáneos* (pp. 19-38). La Laguna (Tenerife): Latina.
- Becerra, M. (2014). *Medios de comunicación: América Latina a contramano*, en *Nueva Sociedad* N° 249, enero –febrero 2014.

- Chavero P. y Oller, M. (2015). Políticas públicas en comunicación y sistemas mediáticos. El caso de Ecuador. En D. Barredo et al. (Eds.), *La Comunicación y el Periodismo de Ecuador frente a los desafíos contemporáneos*, pp. 19-38. La Laguna (Tenerife): Latina.
- Checa–Godoy, A. (2012). La Banca y la propiedad de los medios: el caso de Ecuador. En *Revista Latina de Comunicación Social*, 67, pp. 125-147. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Recuperado el 2 de mayo de 2016. DOI: 10.4185/RLCS-067-950-125-147 / CrossRef link
- Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación (en línea). n/a. Disponible en: <http://www.cordicom.gob.ec/> Recuperado el 6 de mayo de 2016.
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2013). *Comunicación: casos prácticos*. Madrid: Estudios y Ediciones IESE.
- Dircom.org. (2016). *El Decálogo dircom*. (en línea) Disponible en: <http://www.dircom.org/publicaciones/el-decalogo-dircom> Recuperado el 6 de mayo de 2016.
- Enrique, Ana M., Madroñero, M. G., Morales, F., Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra: Servei de Publicacions, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Fredric M. Jablin y Linda L. Putman (2001). *The New Handbook of Organizational Communication, advances in Theory, Research and Methods*. Londres: SAGE Publications, Inc.
- García Santamaría, J. (2011). Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy día: evolución de funciones y perfiles profesionales. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, Vol. I (No 2), pp. 25-40.
- González Lobo, María Ángeles y López, Carrero (2008). *Manual de planificación de medios : todo lo que hay que saber para planificar correctamente los medios*. Madrid : ESIC.
- Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lacasa y Blay, Antonio S. (2000). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

- Lalander, Rickard (2010). Socialist Decentralization in the Andes? Explorative Reflections on Radical Democracy and 21st Century Neo-Constitutionalism. En Simposio Internacional Independencia y Dependencia en América Latina, 200 años después. Estocolmo: Universidad de Estocolmo.
- Ley Orgánica de Comunicación del Ecuador. Registro Oficial, Tercer Suplemento. Quito, 25 de junio de 2013.
- Llorens Maluquer, C. (2015). La ràdio. En Civil i Serra, Marta; Corbella Cordoní, Joan M.; Ferré Pavia, Carme; Sabaté i Salazar, Joan (eds): Informe de la comunicació a Catalunya 2013–2014. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Col·lecció Lexikon Informes, 4, pp. 139–154. e-Pub : <http://dogc.gencat.cat/web/.content/Publicacions/docs/InformeDeLaComunicacioACatalunya13-14.epub>
- Losada Vázquez, A. (1998). La comunicación institucional en la gestión del cambio: el modelo universitario. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Martín-Barbero, J. (1987). De los medios de las mediaciones: comunicación, cultura y hegemonía. México, D.F: GG.
- Martín Barbero, J. (2008). Políticas de la comunicación y la cultura: claves de la investigación. Documentos CIDOB. Dinámicas interculturales CIDOB.
- Mastrini, G. y Becerra, M. (2001). 50 años de concentración de medios en América Latina: del patriarcado artesanal a la valorización en escala. En Quirós Fernández, Fernando y Francisco Sierra Caballero (eds.), Globalización, comunicación y democracia. Crítica de la economía política de la comunicación y la cultura, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Sevilla, pp. 179 –208.
- Pérez, J., Barredo, D. (2015). Ley Orgánica de Comunicación y comunicación responsable. En Barredo, D. et al. (Eds.), La Comunicación y el Periodismo de Ecuador frente a los desafíos contemporáneos, pp. 79-106. La Laguna (Tenerife): Latina.
- Preciado-Hoyos A., Guzmán-Ramírez H., (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. Palabra Clave 15 (1), pp. 128-159.
- Ramírez Gallegos, R. (2010). Socialismo del *sumak kawsay* o biosocialismo republicano. En Socialismo y Sumak Kawsay. Los nuevos retos de América Latina. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).
- Ramírez, T. (1995). Gabinetes de comunicación. Barcelona: Bosch.

- Ramos, Isabel (2013). Trayectorias de democratización y des-democratización de la comunicación en Ecuador. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales* (Num. 45) pp. 67-82. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Sede Académica de Ecuador. ISSN: 1390-1249
- Sáez, A., Matilla, K., Cuenca, J. (2015). De la comunicació empresarial i institucional a la comunicació corporativa: reptes de futur. En Civil i Serra, Marta; Corbella Corderó, Joan M.; Ferré Pavia, Carme; Sabaté i Salazar, Joan (eds), Informe de la comunicació a Catalunya 2013–2014. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Col·lecció Lexikon Informes, 4, pp. 243–270. e-Pub gratuito en <http://dogc.gencat.cat/web/.content/Publicacions/docs/InformeDeLaComunicacioACatalunya13-14.epub>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013). Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Quito: Senplades. Disponible en: <http://www.buenvivir.gob.ec>. Recuperado el 16 de abril de 2016.
- Simbaña, F. (2012). El Sumak Kawsay como proyecto político. En Miriam Lang y Dunia Mokrani (Comp.), *Más Allá del Desarrollo*, pp. 219-256. México: Fundación Rosa Luxemburg / Abya Yala.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. España: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. En *Comunicación y Sociedad*, Vol. 8, pp. 101-113.