



República Bolivariana de Venezuela
Comité de Estudios de Postgrado
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

**LINEAMIENTOS PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIONES PARA EL CONCURSO IDEAS**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en
Comunicación Organizacional

Autora: Jennifer Belisario

Caracas, junio 2012

DEDICATORIA

A mi razón de ser, por quien vivo y a quien deseo servir por siempre. A quien me ha sustentado, más allá de este tiempo de carrera profesional, a lo largo de toda mi vida; sosteniéndome en sus brazos y guiándome con su diestra. A Ti, mi vida, mi todo, mi amor, mi Señor Jesús.

A dos seres excepcionales que formaron mi carácter y me siguen enseñando la importancia de luchar y trabajar. Gracias por hacer de mí lo que hoy soy. Son parte de mi motivo en esta Tierra, por ustedes seguiré esforzándome en lograr las metas que aún me quedan por alcanzar. Los amo, papá y mamá.

A mi amado esposo Jhovanny Gavidia, que Dios envió a mi vida para enseñarme a creer y crecer. Te amo!

Al sector emprendedor venezolano, que me ha inspirado durante mi desempeño laboral en la Fundación Ideas a creer en un futuro prometedor para mi país Venezuela. A ustedes emprendedores, por mostrarme los valores más preciados de mi gentilicio: constancia, perseverancia, lucha, optimismo, trabajo, disciplina, solidaridad. Ustedes son parte de la motivación de este trabajo, con el propósito de hacerlo cada vez mejor, para ofrecerles la mayor cantidad de oportunidades a favor del desarrollo de nuestra nación.

AGRADECIMIENTOS

No me cansaré de agradecerte, porque tu Amor me fortalece, tu Gracia me sostiene. Mi alabanza siempre será para Ti, te amo mi Señor.

A mi padre por ser ejemplo de lucha en las cosas que se propone alcanzar. A mi madre, por siempre motivarme a seguir esforzándome y ofrecerme siempre su apoyo incondicional. Por todo su amor y porque sin ustedes, no lo hubiese logrado. Los amo.

A mi esposo, Jhovanny Gavidia, por el apoyo que me brindó, por buscarme o escoltarme a casa cada noche de post grado, y por cada palabra de ánimo que me ayudaron a seguir esforzándome a alcanzar esta meta. Te amo mi vida bello!

A mis compañeros de trabajo, que me brindaron la oportunidad de crecer en el ámbito laboral, la Sra. María Luisa Parra, Argelia Roa, Laura Varela, Anaís Arvelo, Patricia García y Alejandra Ochoa. El Señor siempre pone personas especiales a mí alrededor, la Fundación Ideas forma parte de esa bendición.

A los emprendedores venezolanos, gracias por mostrarme un camino de fe y esperanza para nuestro país.

A las profesoras: Marianne Robles, por animarme a seguir en medio de mi corto tiempo, y a Tulía Monsalve por inspirarme y orientar esta pequeña investigación.

A todos quienes están a mí alrededor muchas gracias, los amo. Dios les bendiga.

RESUMEN

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretenden lograr los objetivos de una organización.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esas metas y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias comunicacionales. En este sentido, la planeación estratégica de las comunicaciones se ha convertido en un fundamento esencial de toda organización en el marco del mundo globalizado.

La investigación que se presenta es una aproximación a distintos autores, desde John Marston (1963), hasta Paul Capriotti (2009), sobre la definición y modelos estratégicos que emplean para la planificación estratégica de las comunicaciones. El propósito de este trabajo es establecer lineamientos, de acuerdo a un marco teórico, para la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicaciones para el Concurso Ideas, adaptado a los públicos clave de la organización y al cronograma de ejecución de sus actividades.

Palabras Clave: Planificación, Estrategia, Comunicación, Comunicación Estratégica, Plan de Comunicación Estratégica.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción	7
Capítulo I. Planteamiento del Problema.....	10
1.1 Problema.....	10
1.2 Objetivo General	11
1.3 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificación	11
1.5 Motivación.....	12
Capítulo II. Marco Teórico	14
2.1 Principales tópicos abordados dentro del tema	16
2.1.1 Planificación.....	16
2.1.2 Estrategia.....	17
2.1.3 Comunicación	18
2.1.4 Comunicación Estratégica	18
2.1.5 Plan de Comunicación Estratégica	23
2.1.6 Modelos de planes estratégicos de comunicación	24
2.1.7 Análisis de los públicos clave.....	31
Capítulo III. Marco Contextual.....	34
3.1 Descripción de Fundación Ideas.....	34
3.1.1 Historia.....	34
3.1.2 Proyectos de la Fundación.....	36

3.1.2.1 Concurso Ideas	36
3.1.2.2 Sistema de Apoyo a la Creación de Empresas en Venezuela (SACEV).....	39
3.1.2.3 Cátedra Virtual de Emprendimiento	40
3.2 Filosofía de gestión	41
3.3 Estructura organizativa	43
Capítulo IV. Marco Metodológico	44
4.1 Tipo de Investigación	44
4.2 Comparación estructural de Planes de Comunicación Estratégica.....	45
4.3 Análisis de públicos clave	49
Capítulo V. Propuesta.....	52
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	73
Referencias.....	75
Anexos	78

INTRODUCCIÓN

La palabra estrategia proviene del griego *strategos* que se compone de *stratos* (fuerza armada) y *agein* (guiar, conducir). En el argot militar, esta palabra significa producir operaciones de gran envergadura. Los griegos señalaban que el estratega era aquel que comandaba un ejército y que aplicaba el arte de evolucionar en un escenario de operaciones.

Pese a que la palabra estrategia no es nueva y que su origen se encuentra desde la Grecia antigua y, en particular, en el arte de la guerra, es a los militares de mediados del siglo XX a quienes les debemos que el concepto se haya incorporado a la administración y que este vocablo sea acompañado por otros términos bajo la orientación de que no es posible ser competitivo sin ser estratégico.

El mismo concepto de estrategia, al trasladarse a la gerencia, resulta también fundamental al punto de que, toda comunicación en una organización, debe ser estratégica. Así lo define, Michael Porter (1996), padre del término "ventaja competitiva", definiendo a ésta como aquella actividad que diferencia a una organización de sus competidores y a la estrategia competitiva como algo que tiene que ver con ser diferente.

Pero esta definición de que la estrategia es necesaria para la comunicación no es reciente, desde los primeros actos de propaganda política hasta nuestros días, pasando por la concepción aristotélica de la retórica, los hombres han intentado mejorar su posición relativa utilizando estrategias y métodos de comunicación.

De hecho, todos estaríamos de acuerdo en que, sin estrategia, nuestras palabras y demás actos comunicativos perderían gran parte de su eficacia. Como afirma, M. Alonso Baquer (2001) “no basta transmitir lo que se piensa, sino también pensar lo que se transmite”.

Parte de este trabajo es una aproximación centrada en identificar modelos de planificación estratégica aplicados a las Relaciones Públicas con el fin de analizar sus puntos comunes, y generar recomendaciones para el desarrollo de un plan de comunicaciones estratégicas.

El conocer modelos de planificación, así como las diversas etapas y subetapas que contemplan, permite estructurar propuestas para llevar a cabo la toma de decisiones estratégicas en el plano comunicativo; en este punto radica el propósito de este Trabajo Especial de Grado, en establecer lineamientos, de acuerdo a un marco teórico, para la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicaciones para el Concurso Ideas, adaptado a los públicos clave de la organización y al cronograma de ejecución de sus actividades.

En el primer capítulo se planteará un acercamiento al problema, así como el objetivo, justificación y motivación de este trabajo. En el segundo, se abordará la cuestión conceptual y terminológica con respecto a la planificación estratégica y diversos modelos que la establecen como herramienta indispensable para la toma de decisiones dentro de las organizaciones. En tal sentido, el lector encontrará antecedentes teóricos basados en estudiosos del tema desde John Marston (1963), hasta Paul Capriotti (2009).

El tercer capítulo detallará las características de la organización, su filosofía corporativa, sus tiempos de trabajo y los públicos clave que la rodean, a fin de entender su dinámica laboral, para el desarrollo de lineamientos estratégicos acorde a su realidad.

El capítulo cuarto plantea la metodología empleada, y se presenta, de acuerdo a los modelos revisados, lineamientos para la elaboración de un plan estratégico de comunicaciones para el Concurso Ideas, que pueden ser aplicados a cualquiera de sus públicos clave y, que plantea ser desarrollado por todos los miembros de la organización.

Finalmente, se exponen algunas conclusiones y recomendaciones para el desarrollo de estos lineamientos de forma sistemática y alineada con la estrategia general de la Fundación Ideas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema

La Fundación Ideas, es una institución sin fines de lucro, que cuenta con tres (3) programas para el fomento del emprendimiento nacional: el Concurso Ideas, el Sistema de Apoyo a la Creación de Empresas en Venezuela (SACEV), y la Cátedra Virtual de Emprendimiento.

En este sentido, Fundación Ideas tiene su atención dirigida a potenciar cada año los resultados de participación en el Concurso Ideas. En estas nueve ediciones culminadas a la fecha, se ha logrado mantener, con gran esfuerzo los índices de inscritos, en un promedio entre 600 y 700 ideas por año. Sin embargo, la organización ve la posibilidad de que esta cifra pueda ser superada si se alcanzan los objetivos de una planificación estratégica eficientemente comunicada.

Por lo que más allá de los esfuerzos informales, espontáneos y tradicionales que se vienen desarrollando en materia de comunicación, es menester planificar con metas bien alineadas a los objetivos de la organización, a fin de superar el número de propuestas recibidas y al mismo tiempo medir y evaluar los resultados.

1.2 Objetivo General

Establecer lineamientos para la elaboración de un Plan de Comunicaciones Estratégicas para el Concurso Ideas, que sirva de referencia para las distintas áreas de la organización y pueda emplearse como orientación para las diferentes ediciones de la competencia.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar modelos de planificación estratégica.
- Formular lineamientos para el desarrollo de un plan estratégico adaptado a los públicos clave y el cronograma de ejecución del Concurso Ideas.
- Presentar sugerencias para la planificación estratégica de las comunicaciones del Concurso Ideas.

1.4 Justificación

Se entiende a la comunicación como un instrumento de gestión al servicio de la misión de toda organización. Con una buena estrategia de comunicación se puede crear una imagen atractiva a distintos públicos. La imagen es una variable estratégica para las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), ya que permite crear y mantener una posición sólida frente a otras formas organizacionales. En este sentido, la gestión de la identidad corporativa en las organizaciones sin fines de lucro se convierte en un factor fundamental para captar donantes, voluntarios, y fidelizarlos como fruto del trabajo realizado.

A la opinión pública le llegarán sus mensajes a partir del plan estratégico de comunicación elaborado por las distintas entidades que conforman la organización.

Resulta oportuno entonces elaborar lineamientos para la elaboración de un plan de comunicación estratégica para el Concurso Ideas, insertado en la realidad de la organización.

Esto permitirá a través de un diagnóstico de la situación actual, examinar y mejorar las prácticas de comunicación de la institución, así como trazar una línea de propósitos que permitirá lograr los objetivos deseados: fortalecer el Concurso Ideas como un espacio de apoyo al fomento del sector emprendedor venezolano.

Adicionalmente, este trabajo servirá como aporte al especialista en comunicación organizacional, a quien como comunicador se le exige en sus prácticas de trabajo, desarrollar planes de comunicación estratégica que den coherencia al esfuerzo de la organización por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee.

1.5 Motivación

Una de las características coincidentes en las organizaciones sin fines de lucro, es el pequeño equipo de trabajo con el que cuentan para desarrollar sus proyectos. El caso de Fundación Ideas no es la excepción, su estructura organizativa está constituida por un grupo reducido de empleados que mantienen las actividades diarias de la institución.

Y aunque la organización cuenta con una red de aliados muy valiosa que le permite tener mayor control e impacto en sus programas, el trabajo diario ha prelado lo importante por lo urgente, impidiendo la realización de actividades de planificación estratégica medulares para la Fundación.

De allí la necesidad de generar lineamientos para la planificación estratégica de comunicaciones de la Fundación Ideas, que sean personalizados a los diferentes *stakeholders* de la iniciativa y que contengan definiciones didácticas, para que los distintos miembros de la Fundación puedan emplear dichos lineamientos y trabajar de manera sistematizada en las metas de la institución.

Un trabajo de este tipo traerá beneficios a la organización, ya que permitirá el ahorro de tiempo en el diseño de métodos para planificar y presentará recomendaciones adaptadas a todos los públicos de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El desarrollo y crecimiento de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) es uno de los fenómenos más significativos de los últimos años en el panorama de la cooperación internacional.

Se confía en las ONG por su capacidad de llegar a los sectores más necesitados de la población y promover el desarrollo social.

Este desarrollo ha generado, en el denominado Tercer Sector, una progresiva profesionalización de las organizaciones, que conlleva la aplicación de técnicas del *marketing social* o *marketing* con causa. Para Kotler, 1989 “los vendedores de productos de consumo son generalmente eficaces, mientras que los vendedores de causas sociales son generalmente ineficaces”. Esta constatación llevó desde principios de los años 90 a una explosión bibliográfica sobre la gestión y el *management* en las Organizaciones No Gubernamentales.

Siguiendo esta línea, sobre la gerencia en las organizaciones sin fines de lucro, surgió como elemento fundamental para la gestión de estas instituciones: la comunicación. Hoy, cuidar y priorizar al máximo las formas comunicativas se ha convertido en un objetivo estratégico fundamental del *management* en este tipo de organismos sociales.

Al respecto, López Lita (1990), señala que toda la comunicación generada por una organización tiene un objetivo primordial: la aceptación social de su imagen global y, para ello se marcan una serie de objetivos

secundarios, todos ellos confluyentes en la consecución del objetivo primario. Señala López, “es fundamental que la organización proyecte a sus públicos una imagen nítida y positiva y que éstos a su vez la perciban de igual modo”.

Buena parte de estos procesos de comunicación en las ONG se desarrollan como medio de sensibilización de la opinión pública para la educación al desarrollo y para la obtención de recursos. En este contexto, es imperante que estas instituciones sociales conjuguen su postura estratégica, su estructura organizativa, su misión y sus tácticas de comunicación para alcanzar un alto nivel de congruencia tanto en sus actividades internas como externas.

La comunicación entendida como elemento estratégico del quehacer de toda organización tiene como función genérica que la misión sea conocida. De esta manera, en el caso de las ONG se pretende captar y fidelizar donantes y voluntarios, así como llevar a cabo campañas de sensibilización, educación y formación.

Comprender la importancia de una planificación y en consecuencia de una comunicación estratégica eficiente, es fundamental para este trabajo especial de grado, cuyo propósito está centrado en presentar lineamientos para la elaboración de un plan estratégico de comunicaciones para una organización sin fines de lucro.

A fin de encauzar los recursos y esfuerzos de esta investigación de una manera eficiente y eficaz, se inicia este estudio con la conceptualización de los tópicos que enmarcan esta investigación.

2.1 Principales tópicos abordados dentro del tema

2.1.1 Planificación

2.1.2 Estrategia

2.1.3 Comunicación

2.1.4 Comunicación Estratégica

2.1.5 Plan de Comunicación Estratégica

2.1.6 Modelos de planes estratégicos de comunicación

2.1.7 Análisis de los públicos clave

2.1.1 Planificación

Es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido.

Para Albrecht (1996) la planificación, tal como se realiza convencionalmente, es de escasa utilidad frente a situaciones ambiguas. La parte técnica, como los documentos, las previsiones, los planes de acción o los horarios minuciosos no sirven de ayuda si no se contempla algo que genere mayor valor.

Asevera Albrecht que “las personas pueden concentrarse en cumplir con los planes, pero será un error si no se focalizan en explotar las oportunidades, la mayoría de las cuales, por cierto, no se han programado previamente, forman parte de la estrategia”.

2.1.2 Estrategia

Relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios.

El término estrategia aparece en situaciones donde dos o más actores, fuerzas o sistemas pugnan por lograr objetivos similares. El General chino Sun Tsu fue el primero en redactar un tratado sobre estrategia, en el ámbito militar con su famoso libro "El arte de la Guerra", escrito entre los siglos VI y V antes de Cristo. Con el correr de los años, el pensamiento estratégico atravesó la frontera militar y se expandió a la Política (Maquiavelo), Economía (Adam Smith), Juegos (Von Neumann, Huzinga), *Management* (Peter Drucker) y *Marketing* (Ries y Trout).

Si bien cada disciplina tiene una definición distinta, en líneas generales se entiende que estrategia es una "forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario". Pérez (2001).

"La estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados" Aguilera (2007).

2.1.3 Comunicación

Es la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro.

A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. “La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez más es reconocido por las distintas teorías administrativas”. Pérez (2001).

Para que esta comunicación sea óptima, la organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución.

2.1.4 Comunicación Estratégica

Esto es lo que se define como **comunicación estratégica**, la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, *marketing*, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un posicionamiento en la mente de los públicos que nos interesa.

De acuerdo a Pérez (2001), una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

a. Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos: se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas.

b. Define una línea directriz de la comunicación: precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los público objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.

c. Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización: la estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismo valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución.

Por este motivo, toda empresa o institución, que aspire a ocupar un lugar en el mercado y en la opinión pública, debe contar con un **plan de comunicación estratégicamente** diseñado, que acompañe al desarrollo de su plan de negocio.

La comunicación es un proceso integrado y constante que ofrece beneficios reales. Como todo proceso, requiere disponer de un conjunto de recursos e instrumentos, donde cada uno de ellos responda a estrategias y

objetivos previamente determinados. De esta manera, se facilita la percepción favorable de parte de los públicos receptores, a los que se orientan las acciones.

El manejo de la comunicación involucra los diferentes niveles de la compañía y debe buscar proyectar una imagen única y coherente, como síntesis de la misión y valores que se reconocen en forma interna. Es por esto que la planificación de estrategias y actividades comunicacionales debe orientarse a tres tipos de públicos diferenciados. Rebeil (2006):

- a. Los públicos internos, que comprenden al personal en relación de dependencia directa con la compañía y su entorno familiar más cercano.
- b. Los públicos externos, que son aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativa y comprenden a clientes, medios de comunicación, competidores, etc.
- c. Los públicos intermedios, que son distribuidores, proveedores, agentes de venta y otros grupos de interés que pueden verse afectados por alguna circunstancia.

Siempre teniendo en cuenta las características de estos públicos, la planificación de la comunicación repercute en el grado de conocimiento del entorno inmediato en el que la empresa interactúa, así como, al distinguir públicos clave, elabora estrategias que fomentan y mantienen relaciones comerciales sólidas, permanentes y positivas.

El diseño de actividades para estrechar vínculos entre la organización y sus públicos se orienta a la creación de canales de comunicación eficaces - tanto formales como informales- que promuevan la comunicación interna

entre los diferentes niveles de la organización y una visión externa, en donde la relación con los medios mediante acciones de prensa y relaciones públicas son herramientas clave.

De esta manera, la comunicación como herramienta estratégica, moldea las percepciones, motiva el comportamiento, ayuda a los clientes a decidirse entre la variada oferta de productos y servicios, convirtiéndose así en una opción vital para cualquier actividad.

Como bien señala Joan Costa (1999), la comunicación es el equivalente al “sistema nervioso central de la organización”, ello le permite a la empresa operar integradamente (concepto de lo corporativo), con ajuste a sus objetivos estratégicos de largo plazo (concepto de permanencia en el tiempo) y con los necesarios indicadores de rentabilidad de gestión. La gestión apropiada de los recursos de comunicación, tiende a afectar transversal y positivamente a la empresa y a expresarse en aumentos de valor agregado y rentabilidad positiva en los balances (gracias a una mejor percepción y evaluación por parte de los *stakeholders*).

En este contexto, la comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos.

El proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo ésta como el proceso por el que una organización, una vez

analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Para lograr esa adecuada planificación es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización. Rebeil (2006).

Planificar la comunicación, no es un proceso que surge de la nada. Tiene que elaborarse con base en el conocimiento de modelos estratégicos. “En paralelo con el desarrollo del plan estratégico, debe empezar a perfilarse las bases del plan de comunicación” Libaert (2000).

En este sentido, de acuerdo a Rebeil (2006), cuando se está esbozando el plan estratégico de la empresa, debe tomarse en cuenta varios factores relacionados íntimamente con las acciones que deberá ejecutar el plan de comunicación; estas son las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización, sobre todo determinar qué es capaz de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión.

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Entonces, un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer

potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

La comunicación debidamente planificada se convierte entonces en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En ese sentido, el **plan de comunicación** permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.

Fundamentalmente, un **plan estratégico de comunicación** “produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso”. Rebeil (2006)

2.1.5 Plan de Comunicación Estratégica

La planificación estratégica de la comunicación genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca, en muchos casos, que éstos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión.

La estrategia difiere del plan en que la primera es “el camino” y el segundo es donde se encuentran ordenadas “las acciones” de las

estrategias. Este enfoque dinamiza, en la medida que ayuda en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

De ahí la importancia de que las organizaciones planifiquen estratégicamente para tomar el control sobre sí mismas y que no sólo reaccionen frente a reglas, estímulos externos o procedimientos viciados ineficientes, sino que logren una ejecución efectiva y una evaluación que les permita obtener los frutos esperados.

2.1.6 Modelos de planes estratégicos de comunicación

En 1963, John Marston, en su libro *The Nature of Public Relations*, estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas, el cual estructuró en *cuatro etapas*, a las cuales denominó con un acrónimo en base a la regla mnemotécnica de RACE, de las siglas en inglés “Research” (R), “Action” (A), “Communication” (C) y “Evaluation” (E). En español, IACE:

1. Investigación (*Research*)
2. Acción (*Action*)
3. Comunicación (*Communication*)
4. Evaluación (*Evaluation*)

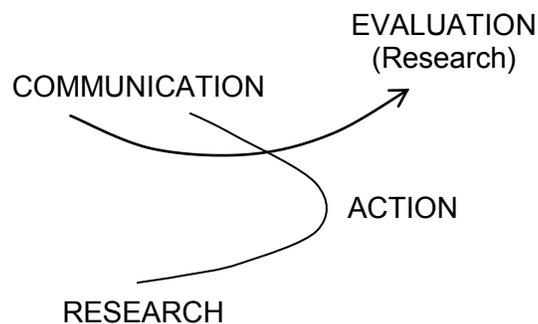
Este proceso fue formalizado como modelo continuo por primera vez por Marston, si bien con anterioridad otros autores habían elaborado normas de procedimiento relativas planificación estratégica de comunicaciones.

Para crear el Modelo RACE Marston (1963) se inspiró de forma textual en el proceso clásico del “*management*” de la Dirección por Objetivos (*Management by Objectives– MBO*), que consiste en una recopilación de información previa, que debe ser analizada pormenorizadamente para, tras aplicar un plan de acción, alcanzar unos determinados objetivos previamente delimitados.

En definitiva, de lo que se trata es de formular una estrategia para hacer realidad los objetivos planteados por una organización. Simmons (1990).

El modelo RACE marstoniano es también conocido como Método de la Espiral porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación.

Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. Aunque la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última (“Evaluation”), una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera (“Investigation”) para seguir avanzando, según se muestra a continuación:



Fuente: Marston, 1979

En la actualidad muchos autores han profundizado en las diferentes formas de desarrollar un plan estratégico de comunicaciones, algunas de ellas se presentan a continuación:

La comunicadora Gabriela Herrera (2004) recomienda asumir el compromiso de elaborar un trabajo serio y responsable, basado en la investigación de las necesidades reales, las posibilidades y en particular el contar con la orientación de un personal con los conocimientos profesionales especializados en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación.

“Antes de implantar algo en materia de comunicación corporativa, considere seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado”. Herrera (2004).

Herrera hace énfasis en que la comunicación organizacional, bien llevada a la práctica es un proceso y un esfuerzo permanente que debe ser considerado como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una organización, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual o circunstancial.

Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo y evitar así “los dobles filos que pueden representar las acciones aisladas y no expertas” que un especialista en la materia aplique los cuatro pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización.

Estos cuatro pasos básicos son los siguientes:

a. Investigación y adición: emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades en términos reales, científicamente definidos.

b. Planeación y programación: en esta etapa se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. En esta etapa se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta “en blanco y negro”, de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.

c. Implantación del plan estratégico de comunicación: esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

d. Evaluación: gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo.

Otra especialista en la materia, Gabriela Omalendi (2003), recomienda desarrollar ocho (8) fases para elaborar un plan estratégico de comunicación:

- a. Análisis de la empresa.
- b. Estudios del sector (mercado y competencia).
- c. Objetivos espacio/temporales de la empresa.
- d. Destinatarios principales y sus necesidades de información.
- e. Planteamiento básico de la comunicación.
- f. Mix de comunicación (selección de medios).
- g. Calendario para todas las acciones.
- h. Presupuesto.

Son muchos los logros que se pueden obtener con una buena comunicación y que esta solo es posible implementando la mediante un plan estratégico debidamente estructurado. Entre los logros menciona: coordinación, motivación y elementos facilitadores en la gestión.

La coordinación permite las sinergias de las distintas partes involucradas de un proyecto, puesto que con una integración cooperativa se logran los objetivos estratégicos más eficientemente.

Con respecto a la motivación se afirma que al conocer de qué trata el proyecto, y al ver qué lugar ocupará cada integrante, los incentiva a proyectar los deseos particulares, facilitando la adaptación al entorno cambiante en el que se encuentra inmersa la organización.

Son de mucha importancia los elementos facilitadores para la integración, el desarrollo personal y la participación activa de los miembros del equipo de trabajo.

Para Omalendi (2003), el plan estratégico de comunicación es un elemento imprescindible en toda organización o proyecto y que debe ser desarrollada en varios pasos:

a. Conseguir apoyo: Un plan de comunicación debe tener apoyo de la alta dirección. Sin esto será muy difícil llevarlo a cabo. Entonces como puntapié inicial, debe obtenerse el compromiso de quienes son los primeros responsables del proyecto, y de esa forma se facilita así su implementación.

b. Realizar un diagnóstico: El diagnóstico debe apuntar a determinar cuál es la situación presente de la comunicación en la organización, investigar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el proyecto y en el plan de comunicación.

c. Armar el plan: El armado del plan incluye como tareas: determinar objetivos y alcance, definir los medios, planificar acciones, establecer los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones y establecer cuál será la evaluación al cierre del proyecto.

d. Establecer la estrategia de comunicación: La estrategia de comunicación incluye difundir el proyecto, sensibilizar a los participantes y predisponerlos para que estén abiertos a recibir el mensaje.

e. Implementar el plan: La implementación es la etapa culminante del plan de comunicación, es la puesta en marcha, que deberá estar acompañada de un seguimiento continuo que retroalimente el

proyecto, permitiendo ajustes y mejoras que permitan un mayor logro de los objetivos propuestos.

María Antonieta Rebeil (2006), determina las siguientes secciones para todo plan de comunicación estratégico:

- a. Resumen ejecutivo
- b. El proceso de la comunicación
- c. Antecedentes
- d. Análisis situacional
- e. Exposición de los mensajes
- f. Públicos/Audiencias
- g. Mensaje a los públicos clave
- h. Implementación
- i. Presupuesto
- j. Monitoreo y Evaluación

Finalmente, la profesora Sandra Orjuela plantea la siguiente estructura para el diseño de un Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC), aunque como bien afirma, estos esquemas son flexibles y se deben adaptar a las necesidades de cada organización:

- a. Diagnóstico de la situación: Problema, oportunidad de mejoramiento, reposicionamiento, etc
- b. Destinatarios y perfil comunicacional
- c. Mensaje (s)
- d. Objetivo (s)

- e. Estrategias
- f. Tácticas
- g. Acciones
- h. Indicadores de gestión
- i. Cronograma y responsables
- j. Presupuesto

Como se ha observado, existen múltiples propuestas, pero todas coinciden en que un plan estratégico de comunicación debe ser un proceso pensado, continuo y evaluado para hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución. Esto permitirá que al final, se tenga plena confianza en la toma de decisiones correctas y adecuadas para el éxito de cualquier logro en la Organización.

2.1.7 Análisis de los públicos clave

Para el desarrollo de un plan de comunicaciones estratégicas coherente a la realidad de la organización, es necesario tener claramente identificados los públicos de la institución.

Capriotti (2009) hace referencia a la aportación de Villafañe (1993, 1999, 2004) sobre el conjunto de diversas variables utilizadas para realizar la jerarquización de los públicos: la importancia de los públicos, la capacidad para influir en la difusión, la capacidad para impactar en la imagen/reputación, los intereses económicos, la capacidad para mitigar riesgos y la composición interna de los públicos.

“Sin embargo, algunas de estas variables son resultado del proceso de jerarquización en sí mismo (la importancia del público y la capacidad de generar riesgos), mientras que otras no son relevantes para determinar la jerarquía de los públicos (la composición interna o los intereses económicos)”.

Así, señala el autor que para determinar el nivel de impacto de los públicos de una organización, el criterio fundamental es el nivel de *Poder* que tenga un público; es decir, su capacidad para influir: a) en las decisiones y el funcionamiento de la organización, y b) en las creencias, opiniones y comportamientos de otros grupos o públicos.

Este poder, continúa Capriotti, vendrá establecido por el *Nivel de Influencia* que tenga un público, o sea su capacidad para influir activamente en relación con la organización, en el tema o en la situación.

La influencia está relacionada con sus opiniones sobre productos, servicios u organizaciones, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor; y también con su capacidad de auto-movilización (capacidad para motivarse a comunicar o realizar acciones en relación con la organización) como de movilización de otros públicos (capacidad para motivar a otros grupos para comunicar o desarrollar acciones con respecto a la entidad, por sus opiniones o recomendaciones).

“Además del Nivel de Influencia, un segundo criterio relevante es el *Control de la Información*; es decir, la capacidad de un público para acceder a la información disponible sobre una organización, un tema o una situación, para realizar el control al acceso y a la difusión de la información y de las opiniones sobre la organización, el tema o la situación a otros públicos.

Y también por su capacidad para ser reconocidos por otros públicos como líderes de opinión a nivel informativo (se les considera que tienen acceso a mucha información relevante sobre una organización, tema o situación”).

Explica Capriotti que a cada uno de los públicos del Mapa de Públicos se le puede asignar una valoración de 1 a 5 puntos (de “Muy Baja” = 1 a “Muy Alta” = 5) en cada una de las variables (Control de la Información y Nivel de Influencia). Multiplicando la valoración del Nivel de Influencia por la valoración del Nivel de Poder y la del Control de la Información de cada público, podremos establecer el poder de cada uno de ellos, y así determinar el nivel de importancia o jerarquía de los públicos.

CAPÍTULO III

MARCO CONTEXTUAL

3.1 Descripción de Fundación Ideas

Fundación Ideas es una organización sin fines de lucro que, desde su inicio en el 2004, está encargada de estimular iniciativas para el desarrollo de una cultura de innovación, generación de nuevos negocios y propuestas de interés social sostenibles a largo plazo.

De igual forma, propiciar la formación en temas emprendimiento, el desarrollo de redes de apoyo y asesorías que faciliten a los emprendedores concretar sus proyectos. En la actualidad, cuenta con una sede independiente ubicada en la Urbanización Las Mercedes, Caracas - Venezuela.

3.1.1 Historia

En el año 2003 Cantv, Mercantil y Siemens se unen con la idea de apoyar proyectos innovadores en el área de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) y crean la empresa Innovex, Capital en Tecnología C.A., como una alternativa al financiamiento de capital de riesgo, que ofrece inversiones para convertirse en socio de los emprendedores con ideas innovadoras en el área.

Creada Innovex, comienza la búsqueda de proyectos para su análisis y financiamiento, sin encontrar proyectos sólidos con los requerimientos mínimos para invertir.

Los promotores de la idea, junto con el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), la consultora McKinsey & Company y el Escritorio Jurídico Palacios, Ortega & Asociados, proceden entonces a examinar diversas experiencias, desarrolladas en varios países, de concursos de planes de negocio empleados como fuente de proyectos. Sobre esta base deciden organizar una primera experiencia en Venezuela de un concurso de planes de negocio.

Ese mismo año, se diseña y lanza la primera edición del Concurso Ideas, dirigido a promover nuevas iniciativas de negocio y premiar a los mejores planes. La respuesta obtenida fue para los organizadores una muy grata: más de 700 propuestas, cifra muy por encima de las expectativas del grupo promotor.

El análisis de las iniciativas recibidas reveló la presencia de ideas en todas las áreas de la economía y no sólo en el campo tecnológico, por lo que el comité organizador decidió hacer de esta iniciativa un proyecto anual. Para organizar y dirigir la nueva propuesta se constituye la Fundación Ideas, formalizada en el año 2004, asignándole las funciones de estimular el emprendimiento y la generación de nuevos negocios en el país, asegurar la sostenibilidad del Concurso Ideas y garantizar su continuidad en el tiempo.

La respuesta a una necesidad

El primer Concurso Ideas permitió detectar en los emprendedores una doble necesidad: Contar con un espacio dónde presentar sus ideas y obtener apoyo para su concreción. Se detectó, igualmente, la necesidad de dar conexión a los esfuerzos que en materia de emprendimiento venían promoviendo distintos actores, tanto del sector empresarial como del educativo, en diversos lugares del país. La identificación de estas

necesidades representó para la Fundación Ideas una excelente oportunidad, dada su misión.

Convencida de que el emprendimiento es una labor ardua que exige perseverancia, recursos, conocimientos y un entorno que lo favorezca, Ideas orientó su acción a la atención de dos necesidades básicas: La primera, dotar al emprendedor de un conjunto de herramientas que le permitieran evaluar su idea de negocio, analizar la factibilidad del mismo y generar un adecuado plan de negocio y, en segundo lugar, facilitar al emprendedor el acceso a fuentes de financiamiento acordes con su proyecto.

La Fundación ha concentrado sus acciones en la primera de estas necesidades. Para ello, ejecuta proyectos que tienen por objeto brindar a los emprendedores asesoría y capacitación, y ha centrado sus acciones en el aprovechamiento del conocimiento y experiencia de los distintos actores que componen la cadena de apoyo al emprendedor, buscando aglutinar los esfuerzos mediante la creación de redes, esquema de acción para todo proyecto.

Al atender las necesidades detectadas, gracias al Concurso Ideas, la organización se ha constituido en un importante espacio de encuentro para los emprendedores del país, y de unión para los distintos actores vinculados al tema y, al mismo tiempo, ha permitido identificar nuevas y valiosas oportunidades para el desarrollo de proyectos y programas propios.

3.1.2 Proyectos de la Fundación

3.1.2.1 Concurso Ideas

El Concurso Ideas es el proyecto central de la Fundación Ideas. Se trata de una competencia anual de planes de negocio y emprendimiento

social, que este año arribó a su novena edición, y que ha estimulado, desde su creación a la fecha, la presentación de más de siete (7) mil propuestas.

Las primeras ediciones del Concurso se orientaron al apoyo del emprendimiento en el área de negocios; sin embargo, dada la creciente cantidad de ideas presentadas en el área social y el interés manifestado por el sector empresarial de apoyar iniciativas de este tipo, la Fundación Ideas incorporó en el año 2006 la categoría de Emprendimiento Social.

El Concurso Ideas se organiza en tres fases, la primera es la de convocatoria y presentación de los resúmenes de las ideas. Para ello, la Fundación realiza un inmenso esfuerzo de promoción orientado a animar a los emprendedores de todo el país a registrarse en el Concurso y enviar un resumen con la información más importante de su idea.

Esta convocatoria se hace en un período de mes y medio, mediante un despliegue de información en los medios de comunicación y la organización de más de 40 foros informativos a nivel nacional, con el respaldo de una Red de Tutores universitarios del Concurso, que en la actualidad está conformada por más de 46 universidades del país.

Concluida la recepción de propuestas en el Concurso, comienza el período de evaluación de las ideas presentadas. La revisión de un promedio de 700 ideas es una labor encomendada anualmente a un grupo de aproximadamente 20 personas, expertos en distintas áreas, que conforman el Comité Evaluador. Sus integrantes, todos voluntarios, se encargan de la lectura y evaluación de las ideas, para la selección de las 60 semifinalistas, entre ambas categorías: 50 de negocio y 10 de emprendimiento social.

Seleccionados y anunciados los semifinalistas, se inicia la segunda fase del Concurso: la elaboración de los planes. Los semifinalistas reciben talleres de capacitación diseñados para cada categoría. Un grupo de voluntarios de alto nivel explican en estos talleres los elementos más importantes relacionados con la elaboración de los planes. Luego de la formación la organización otorga a los emprendedores un tiempo de un mes para el envío de sus planes.

Recibidos los planes, se reúne nuevamente el Comité Evaluador para determinar los finalistas: 15 proyectos participantes -10 de negocio y 5 de emprendimiento social- que pasan a la tercera y última fase del Concurso, en la que se otorga nuevamente capacitación, pero en esta ocasión orientada a cómo realizar presentaciones efectivas.

Estos finalistas deben presentar luego de su formación su idea en un período de 20 minutos ante un jurado conformado por presidentes y ejecutivos de alto nivel de las empresas organizadoras y patrocinantes. El paso siguiente es el acto de premiación.

Al finalizar el Concurso, la Fundación Ideas procura mantener el contacto con los participantes para conocer del avance de su iniciativa e identificar formas de contribuir con la puesta en marcha de las organizaciones, en especial identificando la red de aliados posibles que pudieran interesarse en el apoyo a los proyectos. Esto conforma el seguimiento post concurso.

A la fecha, más del 60% de las propuestas finalistas y 90% de los ganadores han presentado avances en el desarrollo de sus iniciativas. Asimismo, más de 30 empresas finalistas gestionan financiamiento, 14

iniciativas han recibido apoyo de entes gubernamentales y más de 50 propuestas no finalistas se encuentran en proceso de ejecución.

3.1.2.2 Sistema de Apoyo a la Creación de Empresas en Venezuela (SACEV)

Como parte de su estrategia para fomentar iniciativas de desarrollo de la capacidad emprendedora y la creación de empresas en Venezuela, la Fundación Ideas extiende su actividad más allá del Concurso. En este contexto, en el año 2005 firma un convenio de Cooperación Técnica con la Corporación Andina de Fomento (CAF) para promover un Sistema de Apoyo a la Creación de Empresas en Venezuela (SACEV).

Entre los objetivos de este proyecto figuran la creación e implementación de una cátedra universitaria que estimule la identificación y evaluación de iniciativas empresariales para promover el desarrollo empresarial del país, la formación de docentes en la enseñanza del emprendimiento y el desarrollo de casos de estudio, videos y herramientas pedagógicas de apoyo a los distintos temas de la cátedra.

La Fundación Ideas es el ente coordinador de esta iniciativa en la que participan la Universidad de Los Andes (ULA), Universidad Simón Bolívar (USB), Universidad Metropolitana (UNIMET), Universidad Rafael Bellosillo Chacín (URBE), Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA), Universidad Yacambú (UNY), Universidad Valle del Momboy (UVM), Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), el Parque Tecnológico de Sartenejas (PTS) y la Corporación Parque Tecnológico de Mérida (CPTM), las cuales dedican recursos y capital humano para el desarrollo e implantación del SACEV y de la Cátedra.

Como resultado de este esfuerzo, se diseñó el contenido programático de la Cátedra Desarrollo Emprendedor, se estableció la metodología vivencial como metodología de aprendizaje. Para apoyar a los contenidos de cada una de las unidades de la Cátedra se desarrollaron 10 casos de estudios y 10 videos que componen la serie “Venezuela Talento Emprendedor”, elaborada con casos de emprendimientos exitosos de venezolanos de las distintas áreas geográficas del país.

3.1.2.3 Cátedra Virtual de Emprendimiento

Con la finalidad de llegar a un mayor número de emprendedores, profesores de nivel universitario y a todos los interesados en el tema del emprendimiento, y además de ofrecer a los participantes del Concurso Ideas y a los tutores de las distintas universidades que los asesoran y acompañan en las distintas fases del Concurso, la Fundación Ideas emprende una nueva iniciativa: el desarrollo y puesta en funcionamiento de la Cátedra Virtual de Emprendimiento.

Con este propósito, a partir del último trimestre del año 2007 la Fundación se aboca a buscar los recursos económicos y a las personas e instituciones requeridas para apoyar esta iniciativa, con dos metas: dotar a los participantes de la edición del Concurso Ideas 2008 de una herramienta virtual para la elaboración y presentación de su idea de negocio o de emprendimiento social sostenible, y abrir la Cátedra a todo público interesado en el tema del emprendimiento en el último trimestre del año 2009.

La Cátedra Virtual de Emprendimiento está conformada por seis módulos: I. El proceso emprendedor, II. Una ventana a la Innovación, III. Presentación de la idea de negocio, IV. Presentación de la idea de

emprendimiento social sostenible, V. Plan de negocio, y VI. Plan de emprendimiento social sostenible.

Para el Concurso Ideas 2008 estaban ya disponibles tres de estos módulos, uno más de lo originalmente previsto. Estos módulos están orientados a apoyar a los participantes del Concurso Ideas en la elaboración de los documentos requeridos en la Fase I y II del Concurso, pero sus principios son válidos para que un emprendedor elabore y presente su idea o plan de negocio o de emprendimiento social sostenible ante cualquier otra institución.

Los tres módulos en operación para el Concurso Ideas 2008 fueron utilizados por 120 participantes que opinaron que la herramienta fue de gran utilidad en la elaboración de los documentos requeridos por el Concurso. Los miembros del jurado opinaron que los resúmenes y los planes presentados en la edición 2008 estuvieron mucho mejor elaborados que en ediciones anteriores.

3.2 Filosofía de gestión¹

Visión

Ser una organización reconocida a nivel nacional e internacional como espacio de encuentro para los emprendedores y los distintos actores involucrados en el tema.

Misión

Estimular el desarrollo de una cultura emprendedora en Venezuela que propicie la generación de nuevos negocios y propuestas de interés

¹ Actualmente en revisión por Fundación Ideas. ML. Parra y L. Varela (comunicación personal, 13 de mayo, 2011)

social sostenibles a largo plazo, que generen valor a la economía y al sistema social y empresarial del país, mediante la creación de espacios de encuentro para los emprendedores y los distintos actores involucrados en el tema, a través del trabajo en equipo y formación de redes.

Valores

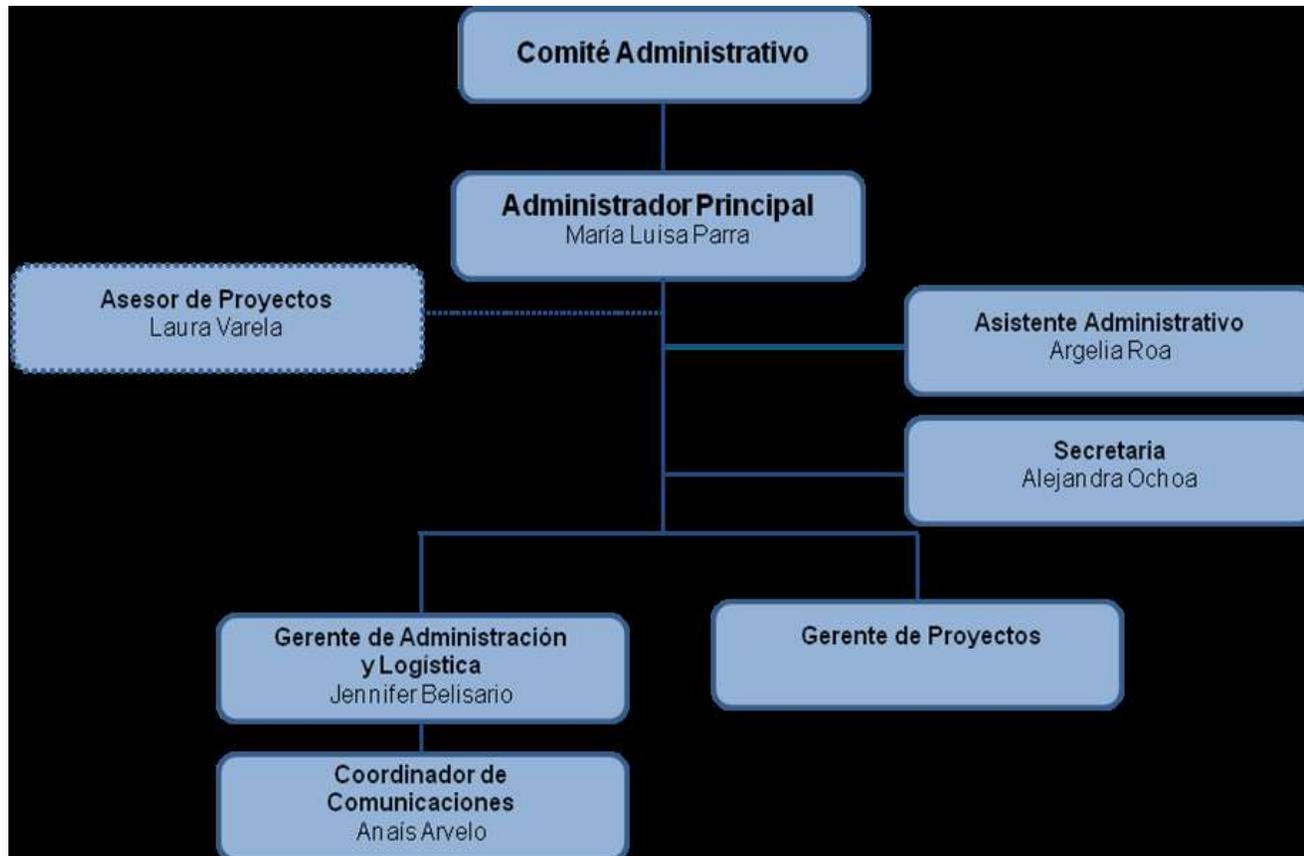
- Ética
- Orientación a la excelencia
- Orientación al trabajo en equipo y formación de redes
- Motivación al logro y resultados
- Confidencialidad

Creencias

- Importancia del emprendimiento para el desarrollo del país
- Importancia de la formación de redes y trabajo en equipo
- Capacidad emprendedora del venezolano

3.3 Estructura Organizativa²

A continuación se presente el organigrama general de la Fundación:



² Actualmente en revisión por Fundación Ideas. ML. Parra y L. Varela (comunicación personal, 13 de mayo, 2011)

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

El avance de la sociedad del conocimiento está directamente relacionado con los avances científicos y tecnológicos, que a través del proceso de investigación documental se puede hacer un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posiciones o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudios. Este tipo de investigación, se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica.

Para iniciar la elaboración de lineamientos para el desarrollo de un Plan de Comunicaciones Estratégicas, el siguiente proyecto se fundamentó, en una investigación documental.

La investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara.

Esta investigación documental será de tipo expositiva. Básicamente una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre la planificación estratégica, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura.

Toda la información presentada se basa en lo que se ha encontrado en las fuentes. La contribución del estudiante radica en analizar y seleccionar de esta información aquello que es relevante para esta investigación. Por último, el estudiante presentará de forma organizada la información para cubrir todo el tema, sintetizar las ideas y después presentarlas en un reporte final que, a la vez, sea fluido y esté claramente escrito.

A continuación una aproximación comparativa de diferentes autores sobre elaboración de planes de comunicación estratégica, basado en la investigación documental realizada.

4.2 Comparación estructural de Planes de Comunicación Estratégica³

De acuerdo a las propuestas que plantean los autores, para el presente trabajo se definieron lineamientos para la elaboración de un plan de comunicación estratégica adaptado a las necesidades del Concurso Ideas. Para ello, se identificó los puntos comunes entre los autores revisados, y se determinó una matriz resumen:

³ La matriz de comparación ha sido diseñada por la autora de este trabajo

Autor / Estructura PEC	John Marston	Gabriela Herrera	Gabriela Omalendi	María Rebeil	Sandra Orjuela	Paul Capriotti	Puntos Comunes
Análisis de la empresa / Antecedentes / Resumen ejecutivo			X	X			2
Investigación / estudios del sector / Análisis situacional / Diagnóstico de la situación	X	X	X	X	X	X	6
Objetivos espacio/temporales de la empresa y del plan			X		X	X	3
Destinatarios principales, necesidades de información, perfil comunicacional / Públicos – Audiencias			X	X	X	X	4
Exposición de los mensajes / Mensaje a los públicos clave				X	X		2
Mix de comunicación (selección de medios)			X				1
Planteamiento / Proceso de la Comunicación / Estrategia	X		X	X	X	X	5
Tácticas					X	X	2
Acción (es) / Implementación	X	X		X	X	X	5
Indicadores de gestión					X		1
Programación / Calendario / Cronograma y responsables		X	X		X	X	4
Presupuesto			X	X	X		3
Ejecución						X	1
Monitoreo y Evaluación	X	X		X		X	4

Fuente: Elaborado por la autora

A continuación se presenta un listado de aspectos fundamentales para el desarrollo de un plan estratégico de comunicaciones, tomando en cuenta el análisis de los esquemas trabajados por los autores⁴

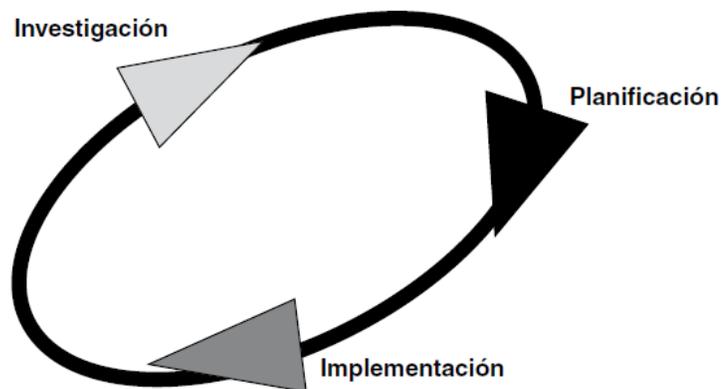
Estructura PEC autores estudiados	Estructura propuesta
Análisis de la empresa / Antecedentes / Resumen ejecutivo	Antecedentes
Investigación / estudios del sector / Análisis situacional / Diagnóstico de la situación	Diagnóstico
Objetivos espacio/temporales de la empresa y del plan	Objetivos
Destinatarios principales, necesidades de información, perfil comunicacional / Públicos – Audiencias	Públicos
Exposición de los mensajes / Mensaje a los públicos clave	Mensaje
Mix de comunicación (selección de medios)	Medios
Planteamiento / Proceso de la Comunicación / Estrategia	Estrategia
Tácticas	Tácticas
Acción (es) / Implementación	Acciones
Indicadores de gestión	Indicadores
Programación / Calendario / Cronograma y responsables	Cronograma
Presupuesto	Presupuesto
Ejecución del Plan	Ejecución
Monitoreo y Evaluación	Evaluación y Recomendaciones

Fuente: elaborado por la autora

Estos catorce (14) pasos comunes entre los autores, nos ofrecen una amplia variedad de concepciones sobre la planificación de la comunicación.

⁴ La matriz de comparación ha sido diseñada por la autora de este trabajo

De la misma forma que Marston (1979), Capriotti (2009), considera que un plan de comunicaciones “no debería tener un comienzo y un final, sino que, una vez evaluado un programa determinado, se debería iniciar un nuevo proceso, para plantear nuevas situaciones, nuevos objetivos y nuevas acciones a desarrollar y así sucesivamente”. De esta misma manera, se plantea una estructura circular.



Fuente: Capriotti (2009)

Para iniciar la elaboración de lineamientos personalizados para la elaboración de un Plan de Comunicaciones Estratégicas para el Concurso Ideas, es importante determinar un mapa de públicos de la organización a fin de establecer las distintas audiencias y *stakeholders* con las que se relacione la organización.

El Mapa de Públicos, permite establecer el repertorio de audiencias con las que la empresa se debe comunicar y que, segmentadas, permiten definir sus expectativas y prioridades

La segmentación o diferenciación de los públicos o audiencias de acuerdo a su perfil, nos ayudan a determinar cuáles son sus necesidades de información y así mismo cuál es su influencia en la opinión pública.

4.3 Análisis de públicos clave

En consideración de lo anterior, se presenta a continuación el nivel impacto de los públicos del Concurso Ideas, elaborado bajo la metodología de Capriotti (2009).

La Fundación Ideas desarrolla de forma permanente una serie de iniciativas orientadas a favorecer una relación basada en la comunicación, la confianza y la transparencia con sus *stakeholders*, a partir de ella, establece estrategias para dar respuestas a los temas que son relevantes para cada uno de estos grupos referentes al Concurso Ideas.

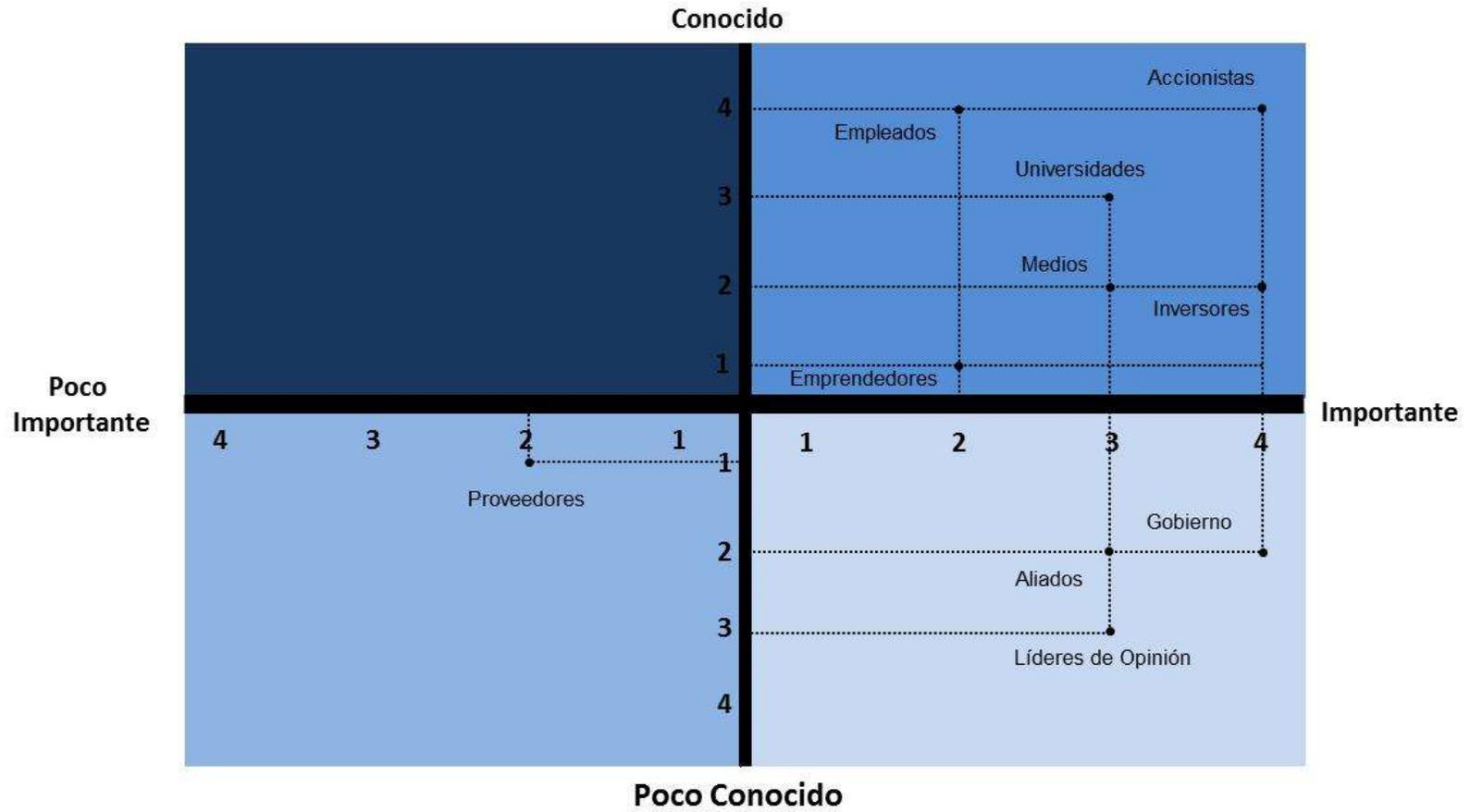
Público	Nivel de influencia	Nivel de poder	Control de la información	Importancia / jerarquía
Emprendedores	5	4	4	21
Accionistas	4	5	3	19
Inversores	4	4	3	16
Universidades	3	3	4	15
Medios	3	3	4	15
Gobierno	3	4	2	11
Líderes de Opinión	3	2	3	9
Aliados	4	2	2	8
Empleados	1	2	3	7
Proveedores	2	2	1	4

Definición de los públicos:

- **Emprendedores:** personas que identifican una oportunidad de negocio y organizan los recursos necesarios para ponerla en marcha.
- **Accionistas:** empresas fundadoras de la organización. Aportan los recursos económicos para el sostenimiento de la Fundación.
- **Inversores:** grupos de interés que aportan los recursos económicos para la sustentabilidad de los proyectos de la Fundación Ideas, la cual trabaja un sistema de relación directa con éstos para su fidelización.
- **Universidades:** instituciones de Educación Superior del país que apoyan los procesos de promoción y capacitación de los emprendedores.
- **Medios:** fuentes de información masiva que pueden tener un alto nivel de influencia sobre los grupos de interés.
- **Gobierno:** autoridades que dirigen, controlan y administran las instituciones. Las políticas de estos entes pueden: a) favorecer o entorpecer el desenvolvimiento de la organización o b) fomentar políticas públicas que favorezcan la cultura de emprendimiento.
- **Líderes de opinión:** figuras clave capaces de ejercer influencia sobre los grupos de interés.
- **Aliados:** instituciones que promueven la cultura de emprendimiento.
- **Empleados:** personal que labora en la organización.

- **Proveedores:** empresas que proveen productos y servicios para la cadena de valor de la Fundación Ideas.

Matriz de análisis de públicos claves de Concurso Ideas⁵



⁵ Elaborado por Arvelo Anaís y Belisario Jennifer (2011)

CAPÍTULO V

PROPUESTA

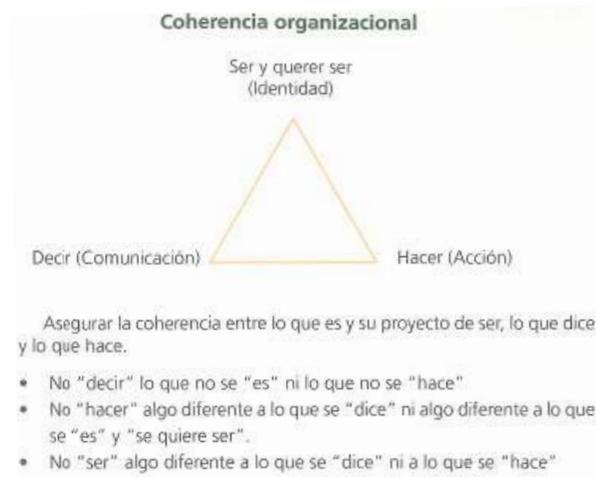
A manera de generar lineamientos sistemáticos para el desarrollo de un plan de comunicaciones estratégicas para el Concurso Ideas, se presenta una propuesta general para ser adaptada a las audiencias de la organización.

La propuesta de lineamientos está basada en los aspectos identificados en los autores estudiados, y con referencia a los públicos del mapa de audiencias del Concurso Ideas, desarrollado bajo la metodología de Capriotti (2009).

Además, cuenta con líneas transversales, para el desarrollo de todos los aspectos como: Objetivo de la organización (Objetivo) y Filosofía corporativa de la iniciativa (Antecedentes), que de acuerdo a los basamentos teóricos estudiados, son fundamentales al definir un plan estratégico. Todo plan estratégico de comunicaciones debe estar alineado a las metas de gestión de la empresa o institución, a fin de que exista coherencia dentro de la planificación. Según Aljure (2009), esto implica conocer y entender muy bien las particularidades de la organización y de su entorno.



Aljure, 2009



Aljure, 2009

Cada aspecto presentado en la propuesta de lineamientos se agrupó en tres grandes etapas, siguiendo la metodología de Capriotti (2009). Estas etapas quedarán compuestas de la siguiente forma⁶:

Etapa	Sub-etapa
INVESTIGACIÓN	Antecedentes
	Diagnóstico
PLANIFICACIÓN	Objetivos
	Públicos
	Mensaje
	Medios
	Estrategia
	Tácticas
	Acciones
	Indicadores
	Cronograma
	Presupuesto
IMPLEMENTACIÓN	Ejecución
	Evaluación y Recomendaciones

⁶ La matriz de comparación ha sido diseñada por la autora de este trabajo

Para orientar el desarrollo del plan se define cada etapa de la siguiente forma:

1. Investigación: fase de preparación al desarrollo del plan, incluye determinar:

a. Antecedentes

Es una breve descripción de la organización, permite contextualizar a cualquier persona sobre la empresa. Da a conocer en qué sector se desenvuelve, qué producto o servicio ofrece, identifica las principales actividades que desarrolla, público que atiende, su filosofía de gestión, valores corporativos, misión y visión.

b. Diagnóstico

Es un análisis de la situación de la empresa, a través de la búsqueda e identificación de toda la información propia y ajena a la organización. Permite reconocer qué está pasando, qué queremos solucionar u optimizar desde la perspectiva de la comunicación. La situación examinada puede ser coyuntural o a largo plazo. El propósito es leer situaciones sociales desde lo comunicacional. De esta forma, se establece un diagnóstico de las variables: identidad, comunicación, públicos, posicionamiento e imagen.

2. Planificación: implica la definición en detalle de la estrategia a desarrollar, desde la determinación de los objetivos, hasta la programación de la comunicación de acuerdo a un calendario y presupuesto concebido. Deben desarrollarse los siguientes aspectos:

a. *Objetivos estratégicos/ retos*

Plantearse objetivos es la primera de las acciones si se desea obtener resultados pero marcar estos objetivos sin unos principios no servirá de nada. *S.M.A.R.T* es un acrónimo inglés y sirve para marcar principios para clarificar y estipular adecuadamente objetivos.

S – Específicos

M – Mensurables

A – Alcanzables

R – Realistas

T – Plazo (en un tiempo determinado)

- *Concretos* (Specific): Se ha de buscar la mayor concreción posible para que no haya luego problemas de interpretación y todo el mundo lo tenga claro. Nada de vaguedades.

- *Medible* (Measurable): Lo que no se puede medir, simplemente no existe. Se ha de establecer siempre objetivos cuantitativos (que pueden reflejar cualidad). No es lo mismo tener como objetivo ofrecer una gran atención al cliente que reducir el número de quejas un 50%. En el segundo caso se podrá saber exactamente en qué grado se ha cumplido el objetivo o no.

- *Alcanzable* (Attainable): Los objetivos tienen que conseguir sacar lo mejor del equipo. Tienen que ser retadores pero alcanzables. Si es demasiado ambicioso y queda fuera de lo posible, entrará en juego la desmotivación. Hay que prever la posibilidad de reajustar los objetivos

si hay una causa de fuerza mayor, por ejemplo, un cambio inesperado en el entorno que no se podía prever.

- *Realista* (realistic): Sin duda hay muchas cosas que se pueden hacer pero es más importante saber si se deben hacer. Hay que buscar siempre enmarcar los objetivos dentro de la ética, los valores de la compañía, y el entorno. Así como analizar cómo pueden afectar a terceras partes.

- *Tiempo* (timely): Hay que ser claros con la dimensión temporal de cada objetivo, así como elaborar una línea del tiempo donde vayan marcados los distintos subobjetivos o etapas para llegar al objetivo.

b. Públicos – Audiencias

En la planificación de la comunicación es fundamental determinar los públicos hacia los cuales se desea hacer una actividad de comunicación. Para Capriotti (2009) Los “*Públicos de Comunicación*” son aquellos grupos con los que la organización desea comunicarse, para transmitirles el Perfil de Identidad Corporativa y lograr los objetivos que se hayan marcado”.

Así, los públicos de comunicación no son necesariamente todos los públicos identificados por la organización (correspondientes al “Mapa de Públicos” de la entidad), sino solamente aquellos con los que la organización ha decidido realizar una campaña o acción de comunicación.

Es importante identificar en cada público:

- ¿Cuáles son sus intereses con respecto a la organización?
- ¿Cuáles son sus características demográficas (si hubiera algún patrón identificable)?
- ¿Cuáles son sus características psicográficas?
- ¿Cuál es su infraestructura de públicos, es decir, los públicos que influirán en ellos?
- ¿Cuáles son sus hábitos de información?

A partir de ello, se podrá plantear toda la planificación de la actividad de comunicación.

Es conveniente señalar que lo ideal sería que para cada uno de los públicos se realizara un plan específico de comunicación, con la determinación de los objetivos, presupuestos, acciones y evaluación concretos para cada uno de ellos.

De esta manera, se podría realizar un control más efectivo y sobre la relación comunicativa de los públicos e identificar líneas de acción particulares.

c. Mensaje

Define cuál será la información a emitir, comunicar, adaptada al público al que va dirigido el plan.

d. Medios

Es la identificación de los canales adecuados para alcanzar efectivamente los públicos objetivos.

e. Estrategia

Busca generar una dinámica hacia el logro del propósito planteado. Se refiere a aquello que debe generarse en los públicos para alcanzar los objetivos.

f. Tácticas

Son herramientas mediante las cuales se implementa una estrategia de comunicación. Busca los medios, programas que se deben implantar para desarrollar la estrategia.

g. Acciones

Se especifican cada una de las actividades a desarrollar.

h. Indicadores

Son el instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. Expresan el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Es decir, refiere a cómo voy a medir cada estrategia, táctica y/o acción.

i. Cronograma

Permitirá observar cuáles son las épocas más importantes para nuestra organización, lo que nos facilitará la labor de planificación de las actividades de comunicación.

Ello nos permitirá organizar y desarrollar adecuadamente las acciones seleccionadas durante el período de tiempo elegido para llevarlas a cabo. Y lograremos un mayor y más duradero impacto en los públicos, así como también un mejor aprovechamiento de los (casi seguro) escasos recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) para el plan de comunicación de la organización.

j. Presupuesto

Uno de los problemas más difíciles de resolver es qué cantidad de dinero destinar a esta actividad. Esto es así porque, si se gasta poco, el resultado suele ser poco significativo, lo cual hace dudar de la efectividad de la comunicación y se considera, por tanto, que el gasto ha sido alto (con lo cual al año siguiente se reduce aún más). Y, por otra parte, si se invierte demasiado, entonces hay un costo marginal que hubiera tenido mejor aplicación.

3. **Implementación:** implica la puesta en marcha y control de las actividades fijadas en la etapa anterior y la posterior evaluación de los resultados obtenidos.

a. Ejecución del plan

Consiste en poner en marcha y llevar adelante las acciones y actividades planificadas en la etapa anterior. En esta fase se trata de implementar las acciones y técnicas programadas, de forma que esta etapa es la fase más visible de la estrategia de comunicación. Ello, pues, requerirá:

- La *distribución* de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) del área de comunicación en las diferentes acciones y medios planificados y programados;
- La *organización* de las acciones planificadas para que se lleven a cabo según las pautas establecidas, gestionando los recursos y los tiempos disponibles;
- La compra de los espacios necesarios seleccionados para cada una de las acciones en los medios establecidos previamente y la producción de los materiales necesarios para cada uno de los medios seleccionados, con el fin de poder comunicar adecuadamente los mensajes establecidos, y
- La *coordinación* de todas las acciones planificadas, dando a cada una de ellas el momento y el lugar adecuados para que sea más eficaz y evitar la superposición o la acumulación de las actividades.

b. Evaluación y recomendaciones

Es la valoración de toda la acción desarrollada previamente. Por medio de ella se puede establecer el grado de éxito alcanzado por el programa de comunicación puesto en práctica. Es el último paso de todo el proceso de comunicación. Para lograr el desarrollo de la propuesta de lineamientos del Plan se sugiere sistematizar la estructura y aspectos propuestos en tres (3) Matrices de Planificación: Plan Estratégico de Comunicación General (Ver cuadro 1), Plan Estratégico de Comunicación por público (Ver cuadro 2), y Plan Estratégico de Comunicación por acciones (Ver cuadro 3), a continuación se presentan las propuestas:

Plan Estratégico de Comunicación General (Cuadro 1)

Fase/ Público		Emprendedores	Accionistas	Inversores	Universidades	Medios	Gobierno	Líderes de Opinión	Aliados	Empleados	Proveedores
Investigación		Filosofía de gestión de la organización									
	Antecedentes										
	Diagnóstico										
Planificación		Objetivo general de la organización									
	Objetivos										
	Públicos										
	Mensaje										
	Medios										
	Estrategia										
	Tácticas										
	Acciones										
	Indicadores										
	Cronograma										
Presupuesto											
Implementación	Recomendación/ Evaluación										

Plan Estratégico de Comunicación por público (Cuadro 2)

Fase/ Público	PÚBLICO										
Investigación	Antecedentes	Filosofía de gestión de la organización									
	Diagnóstico										
Planificación	Objetivos	Objetivo general de la organización									
	Definición de los Públicos										
	Mensaje										
	Medios										
	Estrategia										
	Tácticas										
	Acciones	Cronograma									
		Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	Presupuesto										
	Indicadores										
Implementación	Recomendación/ Evaluación										

La matriz propuesta para el Plan Estratégico de Comunicación General (Ver cuadro 1), permitirá tener una visión completa de la forma de trabajo con cada público de la organización, identificar fácilmente estrategias, medios, cronograma presupuesto, etc, de forma tal de equilibrar la acciones de una manera creativa para cada audiencia, evitar repetir medios, o identificar los canales más fuertes de la organización. En general, esta matriz permite tener un panorama completo del plan de comunicaciones estratégicas del Concurso.

Plan Estratégico de Comunicación por público (Ver cuadro 2), brinda la posibilidad de enfocar la estrategia por público.

Plan Estratégico de Comunicación por acciones (Ver cuadro 3). ofrece la facultad de detallar las acciones, su respectivo objetivo, así como la forma de ejecutarlas, incluyendo responsables y presupuesto.

Cada matriz, permite desarrollar los aspectos fundamentales identificados del estudio de los autores. Adicionalmente, están personalizadas con las audiencias del Mapa de Públicos de la organización. La secuencia de matrices van de lo macro a lo micro, permitiendo detallar en cada avance de cuadros las actividades a desarrollar.

El propósito de estas matrices es permitir la participación de los miembros de la organización involucrados en la planificación y ejecución del Plan de Comunicaciones Estratégicas del Concurso Ideas. La propuesta de lineamientos permitirá que los responsables de cada área puedan desarrollar de una forma didáctica y sencilla su estrategia.

Entendiendo que la planificación estratégica de comunicaciones es un proceso circular, el objetivo de esta actividad será iniciar cada proceso de

planificación al culminar cada edición del Concurso Ideas y entregar a cada miembro de la organización un breve manual para desarrollar y plantear propuestas de atención a sus audiencias clave, que luego deberán discutirse en mesas de trabajo.

De acuerdo a la estructura organizativa operativa actual de la Fundación Ideas, cada público está distribuido por responsables de la siguiente forma:

Públicos	Responsables de gestión
Emprendedores	Gerencia de Administración y Logística- Comunicaciones
Accionistas	Administración Principal
Inversores	Administración Principal - Gerencia de Administración y Logística
Universidades	Gerencia de Administración y Logística
Medios	Comunicaciones
Gobierno	Administración Principal
Líderes de Opinión	Gerencia de Administración y Logística – Comunicaciones
Aliados	Administración Principal - Gerencia de Administración y Logística
Empleados	Administración Principal
Proveedores	Gerencia de Administración y Logística

A cada área se entregarán las definiciones por etapa de los aspectos a desarrollar y sus respectivas matrices, y el resultado final será consolidado por la Gerencia de Administración y Logística. De esta forma, el material a entregar contará con los lineamientos y la matriz.

A continuación se presenta un ejemplo de aplicación de los lineamientos, enfocado a uno de los públicos: el sector Emprendedor.

Plan estratégico de comunicación por público: lineamientos generales

Fase/ Público	PÚBLICO									
Investigación	Antecedentes	Filosofía de gestión de la organización								
		Precedente de la organización respecto a su relación con el público objetivo a atender en el plan de comunicaciones estratégicas planteado.								
Investigación	Diagnóstico	Análisis e identificación, a través de métodos de medición, de la circunstancia o problema a atender y/o resolver. Reconocer qué está pasando, qué queremos solucionar u optimizar desde la perspectiva de la comunicación, respecto al público objetivo del plan.								
Planificación	Objetivos	Objetivo general de la organización.								
		Objetivo de la elaboración y desarrollo del plan de comunicaciones estratégicas, orientado a los lineamientos S.M.A.R.T.								
	Definición de los Públicos	Determinación de las características del público a atender. Identificación de: ¿Cuáles son sus intereses con respecto a la organización?, ¿Cuáles son sus características demográficas, ¿Cuáles son sus características psicográficas?, ¿Cuál es su infraestructura de públicos, es decir, los públicos que influirán en ellos?, ¿Cuáles son sus hábitos de información?								
	Mensaje	Definición del mensaje a emitir, adaptado al público al que va dirigido el plan.								
	Medios	Identificación de los canales adecuados para alcanzar efectivamente los públicos objetivos.								
	Estrategia	Disposición de lo que debe generarse en los públicos para alcanzar los objetivos.								
	Tácticas	Descripción de la herramientas a utilizar mediante las cuales se implementará la estrategia de comunicación.								
	Acciones	Cronograma								
		Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Actividades a desarrollar para alcanzar el objetivo del plan										
1										
2										
3										
4...										
Presupuesto	Establecimiento de los costos a requerir para ejecutar el Plan de comunicaciones									
Indicadores	Especificación de instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas.									
Implementación	Recomendación/ Evaluación	Valoración de la acción desarrollada. Por medio de ella se puede determinar el grado de éxito alcanzado por el programa de comunicación puesto en práctica.								

Plan Estratégico de Comunicación por público (Cuadro 2)

Fase/ Público	PÚBLICO										
Investigación	Antecedentes	<p>Organización sin fines de lucro, que fomenta el emprendimiento nacional. <u>Visión:</u> Ser una organización reconocida a nivel nacional e internacional como espacio de encuentro para los emprendedores y los distintos actores involucrados en el tema. <u>Misión:</u> Estimular el desarrollo de una cultura emprendedora en Venezuela que propicie la generación de nuevos negocios y propuestas de interés social sostenibles a largo plazo.</p> <p>El Concurso Ideas se ha constituido en una alternativa de apoyo al sector emprendedor venezolano. A lo largo de sus diez años ha recibido más de 10 mil inscritos y apoyado a 6 mil equipos emprendedores en el desarrollo de sus proyectos.</p>									
	Diagnóstico	<p>Según el GEM (2011), más de 13 millones de la población adulta en Venezuela establece que el emprendimiento es una buena elección de carrera profesional. El Concurso Ideas, competencia de emprendimiento, recibe en promedio entre 600 y 700 iniciativas en cada edición. Circunstancia: Siendo la población objetivo el 15% de la población adulta del país, más de 2 millones de personas. GEM (2011), y el mercado potencial representa casi 80% de la población adulta. ¿Qué acciones de comunicación dirigidas al sector emprendedor se pueden planificar y desarrollar para tener mayor alcance? Se puede profundizar en las causas de la circunstancia desarrollando una auditoría de las variables: comunicación, posicionamiento e imagen, a fin de determinar posibles situaciones que estén afectando la comunicación, la identidad e imagen del Concurso, para establecer tanto lo que es la organización, lo que dice ser, y lo que está ejecutando en acciones.</p>									
Planificación	Objetivos	<p>Fomentar la cultura de innovación y generación de nuevos negocios, así como incentivar iniciativas sociales sustentables en Venezuela.</p> <p>Fortalecer el Concurso Ideas como un espacio de apoyo al sector emprendedor venezolano.</p>									
	Definición de los Públicos	<p>Emprendedor es quien identifica una oportunidad de negocio o iniciativa social y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Entre 55 economías analizadas a nivel mundial, por el Global Entrepreneurship Monitor, Venezuela ocupa la posición 12 con mayor índice de actividad emprendedora temprana. El estudio determinó que 15,4 % de la población adulta de todo el territorio nacional, se considera emprendedora (2.695.000 personas). Población que podría identificar en el Concurso Ideas un lugar para recibir apoyo para el desarrollo de sus proyectos, a través de una red de capacitación que ofrece la organización conformada por especialistas del sector académico y empresarial. Este público es un sector muy heterogéneo en segmentos etarios y demográficos.</p>									
	Mensaje	<p>El Concurso Ideas es un espacio que brinda asesoría, apoyo, incentivos, enlaces con el sector industrial y exposición para el desarrollo del talento emprendedor nacional a través de capacitación gratuita a quienes tienen una idea de negocio o iniciativa de emprendimiento social.</p>									
	Medios	<p>BTL (Below The Line): correo directo, eventos promocionales, merchandising, mailing, etc. y, ATL (Above The Line): medios tradicionales, prensa, radio, televisión y cine, así como medios Digitales, página web, boletines electrónicos y redes sociales (Twitter, Facebook, Youtube).</p>									
	Estrategia	<p>Potenciar el espíritu emprendedor a través de la promoción del talento venezolano, basado en la premisa de "crear en las ideas sociales o de negocio" que surgen en los venezolanos.</p>									
	Tácticas	<p>Desarrollo de una campaña 360°, que fomente la promoción del talento emprendedor nacional y la necesidad de potenciar las iniciativas a través de asesoría.</p>									
	Acciones	Cronograma									
		Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	I Fase: Lanzamiento y promoción del Concurso Ideas										
	II Fase: Capacitación										
III Fase: Exposición											
Presupuesto	Bs. 296,778 (Referencial)										
Indicadores	1. Número de inscritos en la edición 2. Número de participantes concursando en el año 3. Número de resúmenes de proyectos desarrollados 4. Número de planes de negocio y emprendimiento social elaborados 5. Número de asesorías brindadas a los emprendedores										
Implementación	Recomendación/ Evaluación	<p>Abordar el sector desde la mayor cantidad de medios posibles, a través de estrategias innovadoras de comunicación que capten su atención. Al ser un público tan heterogéneo requiere planificación no sólo por públicos de diferentes edades, sino de diferentes niveles educativos. Emplear una estrategia nacional que permita alcanzar las regiones de todo el país. Generar contenido de valor para el sector, que le brinde mayores oportunidades de capacitación, asesoría.</p>									

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El manejo de las comunicaciones con los diferentes públicos de una organización puede ser más o menos exitoso en la medida en que se planifiquen conscientemente las acciones a desarrollar, con objetivos claros por alcanzar.

Garrido (2003) señala que “la estrategia de comunicación se puede definir como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”.

Es desde esta perspectiva integradora que autores como Hallet señalan que “la estrategia de comunicación de la empresa cobra sentido en el largo plazo, cuando integra a todos los componentes y recursos disponibles” Hallet (1994).

Conrad (1994), por su parte, agrega a la estrategia de comunicación de la empresa una perspectiva de utilidad e instrumentalización cuando “la pone al servicio del análisis de situaciones o de determinación de opciones viables, de acciones comunicacionales que para el autor deben tener una “ejecución eficiente y unificadora de los recursos de la empresa”.

En líneas generales, se puede establecer que un plan de comunicaciones estratégicas es un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de objetivos preestablecidos.

En el caso del Concurso Ideas, un factor importante es asumir la planificación estratégica de comunicaciones como una actividad de alta prioridad dentro de la organización. Se recomienda:

1. Asociar el plan de comunicación a la estrategia de la organización
2. No basarse en suposiciones, sino en datos y hechos fidedignos a través del desarrollo de diagnósticos precisos por público de atención.
3. Hacer énfasis en el proceso de diagnóstico, los resultados de estas auditorías permitirán determinar mejor las estrategias a definir a fin de tener mayores posibilidades de éxito en el logro de los objetivos del plan.
4. Comunicar siempre lo que se tiene, y lo que no se es.
5. Definir objetivos: específicos, mensurables, alcanzables, realistas y en períodos de tiempo ajustables.
6. Pensar en un plan de comunicaciones no sólo para el área de comunicaciones, sino para toda la organización.
7. Definir acciones y tácticas teniendo presentes el por qué y para qué.
8. Identificar, plantear y definir indicadores de gestión medibles.
9. Realizar periódicamente el proceso de evaluación.

“La estrategia es un precursor simbólico de la acción”

P. Tompkins (1989)

REFERENCIAS

- Albrecht, K. (1996), *La misión de la empresa, definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Paidós. Barcelona.
- ALONSO BAQUER, M., “2.500 años de estrategia: el paradigma militar”, en ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de Comunicación, Barcelona: Ariel, 1ª ed., 2001, p. 41*
- Costa, J. (1999) *La Praxis comunicativa de las empresas. Vectores para una acción eficaz*. Revista Miradas, Editada por JMC/Y&R, No. 8. Caracas, Venezuela.
- Garcia Echevarría, S., “Prólogo”, en PEREZ GONZALEZ, R.A., *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 1ª ed., 2001, p. 17
- Herrera, G. (2004). *¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?* Ediciones Mico Panoch, Argentina.
- Kotler, P. y Roberto, E. (1989), *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Libaert, T. (2005). *Plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Limusa. México.
- López L. (1990). *Comunicación de las empresas*. Ediciones de Ciencias Sociales. Madrid.
- Martin y Brow (1990). *In Search of Brand Equity: The Conceptualization and Measurement of the Brand Impression Construct*. Marketing Theory and Applications, American Marketing Association, Chicago, Vol. 2.

- Omalendi, G. (2003). *¿Cómo realizar un plan de comunicación?* Ed. Dick Bigh. Argentina.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Editorial Ariel.
- Pizzolante, I. (2001). *El poder de la Comunicación Estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Libros de El Nacional. Caracas- Venezuela.
- Porter, M. E. (1996) What is Strategy?. Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.
- Prieto Castillo, Daniel. La comunicación en la educación. La Crujía. 2da. edic. 2004, ISBN 987-1004-80-X, pág. 98
- Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Ediciones Trillas. México
- TOMPKINS, P., “Translating Organizational Theory”, en Handbook of Organizational Communication, Sage, 1989, pp. 87-88
- Villafañe. J. (1999). *Gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide. España

En línea:

- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación* , [en línea]. Recuperado el 21 de Junio de 2011 de <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>.
- Rodríguez, C. (1995). *Auditoría de identidad e imagen como base para la formación de la estrategia de comunicación*, [en línea]. España: Revista

Questiones Publicitarias. Recuperado el 01 de mayo de 2011 de:

[http://www.maecei.es/pdf/n4/articulos/auditoria de identidad e imagen como base para la formulacion de la estrategia de comunicacion.pdf](http://www.maecei.es/pdf/n4/articulos/auditoria_de_identidad_e_imagen_como_base_para_la_formulacion_de_la_estrategia_de_comunicacion.pdf)

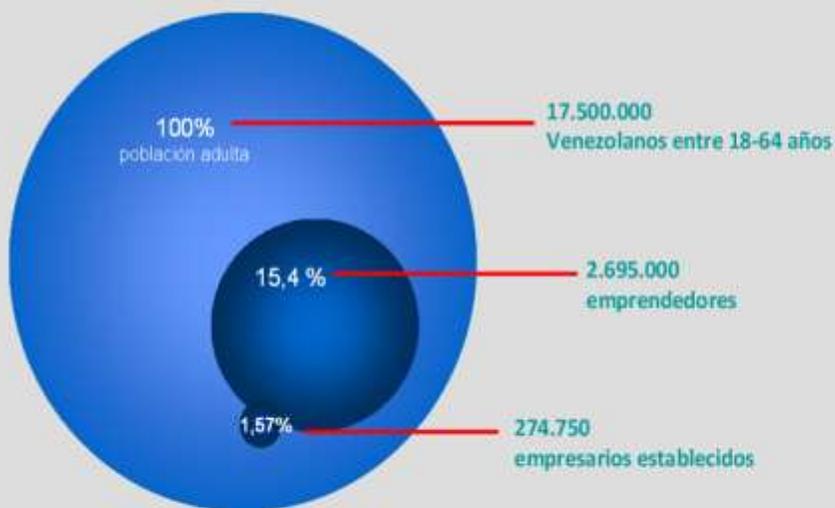
- Varona, F. (1993). *Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. [en línea]. España. Recuperado el 01 de mayo de 2011 de:

http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos_epoca/pdf/3906FedericoVarona.pdf

ANEXOS

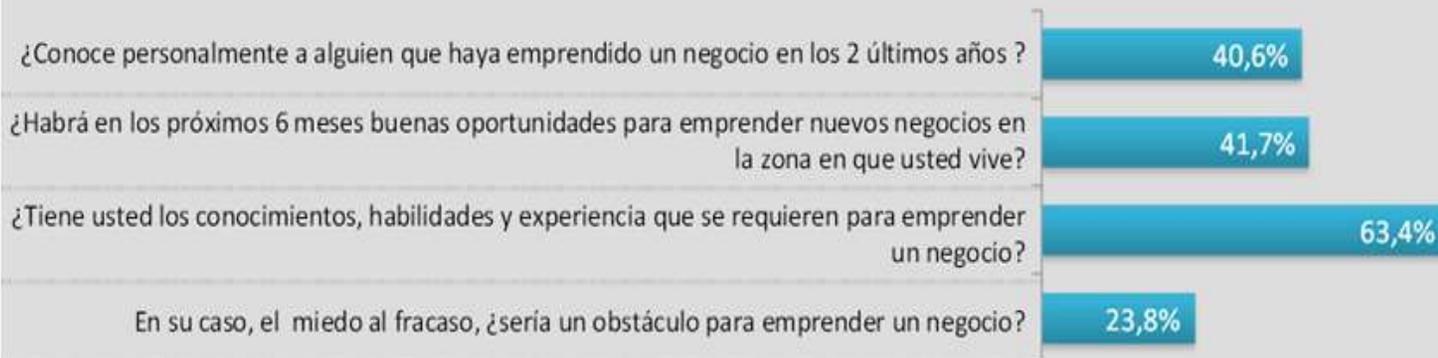


Proyección a la población





Percepciones sobre el emprendimiento





Percepciones sobre el emprendimiento

- En Vzla. la mayoría de la gente prefiere que todo el mundo tenga un nivel de vida similar
- En Vzla. la mayoría de la gente considera el emprendimiento como una buena elección de carrera profesional
- En Vzla. los que tienen éxito al emprender un negocio son respetados por la sociedad y logran un estatus social elevado
- En Vzla. en los medios de comunicación públicos se pueden ver a menudo noticias sobre nuevos emprendedores que han tenido éxito en sus negocios

