

**Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional.**

Fanny Paladines Galarza (Ecuador)<sup>1</sup> Jenny Yaguache Quichimbo (Ecuador),<sup>2</sup> Verónica Altamirano Benítez (Ecuador).<sup>3</sup>

**Resumen.**

La comunicación en las organizaciones se vuelve estratégica cuando se integra en los procesos de dirección y se convierte en una herramienta esencial de competitividad empresarial. La Universidad Técnica Particular de Loja crea el primer espacio virtual, el “Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador” para estudiar el comportamiento de las organizaciones respecto a la comunicación estratégica en el país.

En toda organización se genera información dispersa y variada, que necesita ser coordinada y requiere de un profesional. El Dircom o Director de Comunicación, cuyo perfil es de estrategia y tiene la tarea de identificar los instrumentos adecuados y transferir el conocimiento. Además, existe la figura del gestor de la comunicación que trabaja con esos instrumentos para diseñar un sistema comunicacional efectivo para la organización.

**Palabras clave.**

Ecuador, dircom, comunicación estratégica, comunicación digital, agencias, medición, Ley de Comunicación.

**Abstract.**

*Communication in organizations becomes strategic when it is integrated into management processes and becomes an essential tool for business competitiveness. The Technical University of Loja created the first virtual space, "Strategic Communication Observatory in Ecuador" in order to study the behavior of the organizations on strategic communication in the country.*

*In every organization there is dispersed and varied information that needs to be coordinated and it requires a professional help. The Dircom or Director of Communication, whose profile is as strategist and he has the task of identifying the appropriate tools and the transmission of the knowledge. In addition, there is the figure of the communication promoter working with these instruments to design an effective communication system for the organization.*

*Through a survey applied to 107 promoters around the country, a structured interview to 15 Directors of Communication of most tax-paying companies in the country and with the support of the Delphi technique to 13 scholars from Ecuador and other countries, we collected information regarding the position of DirCom in the organization chart of the*

*public and private companies, the work areas that make up the departments of communication, the measurement and the evaluation of communication as well as the reality of the publicity concerning to the Organic Law of Communication in Ecuador*

*As general results, we obtained that organizations continue to invest in advertising and making use of the agencies. The Digital Communication does not only constitute a support for traditional strategies, indeed, it occupies an important place in the area of communication. The LOC provides great opportunities for advertising agencies, advertisers, media and production companies, however, it is still in the process of adaptation. Therefore, this article presents the first results within the project, in order to convert the "Observatory" on a national and international leader in topics related to strategic communication.*

**Keywords.**

*Ecuador, Dircom, strategic communication, digital communication, agencies, measurement, communications law.*

## **Introducción.**

A través de los resultados obtenidos en la investigación realizada en el “Observatorio de la Comunicación Estratégica de Ecuador”, se pretende dar a conocer cuál será la función y el futuro del dircom en este país, en donde se centrarán sus habilidades y conocimientos, sus responsabilidades y desafíos, herramientas y canales de comunicación y la relación que mantendrá con las agencias de comunicación.

De cara a esta investigación, se revelarán datos en función de temas específicos como: áreas que conforman un departamento y sus principales líneas de acción; inversión publicitaria y cumplimiento de objetivos; medición de resultados, soporte de las agencias de comunicación y finalmente el aporte o limitaciones a la gestión estratégica por parte de la Ley Orgánica de Comunicación.

El proyecto se lleva a cabo con la colaboración de investigadores internacionales de las universidades de Málaga, Nacional de Córdoba y Autónoma de San Luis Potosí (México), en alianza con el departamento de Ciencias de la Comunicación de la UTPL. Se espera en los próximos años que instituciones nacionales e internacionales se unan en esta iniciativa a fin de lograr la colaboración y el apoyo de actores externos que promuevan y fomenten la investigación y crecimiento del campo en cuestión.

Este estudio es una consecución de investigaciones anteriores desarrolladas por el mismo grupo de docentes de la UTPL y que sigue algunas iniciativas de otros trabajos realizados en Europa, Reino Unido y Estados Unidos, enmarcados en la profesión en comunicación estratégica y Relaciones Públicas. Entre ellos destacan el *European Communication Monitor (ECM)*, que desde 2007 elaboran anualmente la *European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)* y la *European Association of Communication Directors (EACD)*. Otro antecedente de relevancia e importancia en la temática es el reciente informe titulado “*PR 2020: The Future of Public Relations.*”

*Scenario Planning with members of the Chartered Institute of Public Relations” (White, 2011) realizado en el Reino Unido para la Chartered Institute of Public Relations (CIPR), y también el VII Communication and Public Relations Generall y Accepted Practices (GAP) Studies de Estados Unidos. La investigación, desarrollada por el Strategic Communication and Public Relations Center de la Escuela de Comunicación y Periodismo de la USC Annenberg, contó también con el apoyo del IPR (Institute for Public Relations); la IABC (International Association of Business Communicators); The Arthur Page Society y la PRSA (Public Relations Society of America).*

### **Comunicación estratégica.**

Las empresas independientemente del sector al que pertenecen, dentro de su estructura organizacional plantean entre sus objetivos, el vender bienes o servicios, lo que determina su sobrevivencia en el mercado:

“Esta naturaleza propia de los actos productivos y de transacción de los hombres” involucran acciones de la organización que se traducen en interacciones y relaciones interdependientes con otras empresas, grupos y la sociedad en general (Garrido, 2004, p. 40).

Por lo tanto se hace indispensable para la empresa, establecer canales de comunicación que permitan estos vínculos, sin embargo las organizaciones poseen sus propias particularidades, según su naturaleza, estructura, tamaño, objetivos empresariales y sociales. Los resultados de su actividad van a depender en mayor o menor medida, de cómo aborden sus prácticas comunicativas.

En primer lugar se debe esclarecer la función que cumple la comunicación estratégica:

- a) Diseminar la identidad en el seno de las organizaciones a través de la comunicación interna u organizacional.
- b) Transformar los rasgos de identidad de la organización en símbolos o señales, para que sean comunicados sistemáticamente a los públicos externos.

Es así, que cumple con proyectar la identidad de las organizaciones a través de una imagen que genera confianza en sus públicos: “De hecho, su tarea puede ser descrita como la gestión integral de la marca de las organizaciones” (Tironi & Cavallo, 2004, p. 27). Desde esta postura, toda gestión que se ejecuta en las empresas tiene una carga de acciones comunicativas, que no solo se refiere a la promoción o a lo que se haga para promover a la marca, sino a todas las acciones de gestión que se centran en el seno de la institución: “En el mundo de la empresa, la comunicación sólo puede ser estratégica. De otro modo, comunicar sería una actividad autónoma de la acción y de la gestión empresariales, es decir de la realidad” (Costa, 2009, p. 43). Es más, el autor señala que no hay diferencia entre gestionar y comunicar, puesto que una es parte de la otra. Toda gestión y acción, implica comunicación; “la comunicación es acción y la acción es comunicación. Todo comunica, porque todo significa” (Pizzolante, 2004, p. 175). A criterio del autor, la comunicación estratégica va más allá de las relaciones públicas o de la publicidad, porque en la empresa lo que se hace adquiere valor, más de lo que se dice. Por ello, los mensajes formales o informales que son transmitidos con creatividad, tienen que hacerse tangibles y convincentes.

Para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos de comunicación, se requiere de una gestión, que implica la acción de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar todas las actividades y relaciones internas y externas de la organización. De esta manera, resulta imprescindible mencionar los aportes de Garrido (2004, pp. 108-112), quien establece aspectos relevantes que determinan la importancia de la gestión comunicacional. En primer lugar por los volúmenes de inversión, ya que la existencia de una dirección permite canalizar los flujos en la administración y gestión.

En segundo lugar, la presencia de unidades que manejan en forma aislada o suelta, ciertas actividades de comunicación, ya sean publicitarias, de prensa, protocolo, eventos, etc. El cambio continuo en la comunicación es un reflejo de la falta de una estrategia orientada, lo que impide el cumplimiento de objetivos. Y en tercer lugar, cuando no hay profesionales

con capacidad y experiencia en la toma de decisiones, pues el manejo de la comunicación es una responsabilidad muy alta, que permite salvaguardar los intereses de la organización. Si bien la constitución de los departamentos de comunicación y su peso en las decisiones directivas favorece el desempeño en la fijación de la imagen deseada, la generación de valor para los públicos requiere de decisiones estratégicas al más alto nivel y que éstas se vean plasmadas en acciones concretas.

Pero, además de esos presupuestos, existen otras cuestiones claves para desarrollar una sistematización elemental de la gestión de comunicaciones, como la investigación, el diseño estratégico, la dirección, la gestión, la integración, la evaluación y el control. Entre todas esas actividades, la investigación, a través de una adecuada interpretación y análisis, permite el bosquejo de estrategias que orientan la gestión a largo plazo de la comunicación, la misma que cumple con sus objetivos al “integrar los diversos instrumentos, soportes, canales, mensajes y actuaciones, en torno a un objetivo sinérgico en común” (p. 111). Toda la gestión de la comunicación que pueda hacer una empresa, es la que la diferenciará del resto y lo que le permitirá mantener su propia identidad. Vale la pena citar el aporte de Castelló.

Hoy en día la empresa opera en un entorno muy complejo. La identidad y la cultura corporativa, comunicadas a través de una marca y un posicionamiento, se convierten en los valores estratégicos que van a marcar la diferencia en la gestión de la organización, a lograr la satisfacción de las expectativas creadas en sus públicos y a condicionar la imagen de la empresa en su entorno (Castelló, 2010, p. 27).

Es por esta razón que se hace indispensable la comunicación integral. Los anunciantes encuentran en las modernas formas de comunicar, algunas ventajas que de seguro favorecerán sus recursos.

La gestión de la comunicación desde una visión integral pretende asegurar la eficiencia de la comunicación, dada la necesidad de rentabilizar costes, la sofisticación de los medios y la segmentación de los targets... Dentro de esa visión holística de la comunicación se enmarca la presencia publicitaria del anunciante en Internet (p. 27).

Por lo tanto, solo la empresa que coordine su comunicación de manera integrada y se identifique ante todo como sujeto productor o servidor, generará confianza en la sociedad para que sea aceptada, y, lo más importante, podrá establecer relaciones a largo plazo, en donde la clave es la interpretación que los *stakeholders* (usuarios/clientes reales, potenciales y aspiracionales) puedan hacer de sus actuaciones y mensajes, a través de lo que se conoce como imagen de empresa.

El departamento de comunicación ha consolidado su espacio en las organizaciones y viene asumiendo y compartiendo actividades con otras secciones, sobre todo como Recursos Humanos y Marketing. La delimitación de objetivos son claros: personal y clima laboral; relaciones comerciales, de promoción y de ventas; y comunicación interna y externa (Túñez, 2012).

La gestión de la comunicación en las organizaciones, se constituye en un elemento indispensable en la construcción social. Según los postulados del profesor Sotelo (2004), se le ha dado algunas denominaciones: comunicación organizacional, institucional, corporativa y relaciones públicas. Ciertos aspectos que la componen como: filosofía, técnicas y estilos de gestión, provienen de la experiencia norteamericana, siguiendo el mismo camino que la publicidad y otras disciplinas del *management*, en donde el capitalismo estadounidense ha tenido una fuerte influencia en la economía de mercado. Es así que el fenómeno de la comunicación organizacional debe mucho de su desarrollo a la experiencia de los Estados Unidos.

### **Medición de la comunicación estratégica.**

La digitalización tecnológica ha modificado e integrado los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual, intensificando el valor e impacto de la significación de las acciones y mensajes bajo flujos y características fundamentalmente relacionales. En efecto, si se analiza las organizaciones con un prisma modélico de tipo sistémico (Bertalanfly, 1981), quien ejerce la función de la comunicación debe aplicar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y los objetivos de la organización; observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social y medioambiental (Álvarez Nobell, 2011). Cuando esto sucede, la comunicación se vuelve estratégica, forma parte de los procesos de dirección y se transforma en un vector de competitividad que aporta un valor fundamental a la organización, siempre que se midan y evalúen dichos resultados.

La medición suele ser la parte olvidada de los programas de comunicación, sin embargo debería estar inmersa en todo el proceso y constituirse en la legitimadora de la gestión de la comunicación y en la base para armar nuevas estrategias.

### **El papel del dircom.**

Actualmente las organizaciones independientemente de su tamaño, requieren de expertos de la comunicación dentro de su estructura organizacional que les permitan gestionar valores intangibles.

Capriotti expresa que todo lo que la empresa comunica recae en su imagen y la coloca como un miembro de la sociedad, como un sujeto social (Capriotti, 1999). Hoy en día es imposible prescindir de un departamento de comunicación, su labor debe ser estratégica a nivel interno y externo y debe involucrarse en todos los niveles institucionales. La comunicación se constituye en el corazón de la organización.



En la denominada sociedad del conocimiento, los responsables de comunicación deben ser estrategas y creativos para identificar instrumentos adecuados para transferir el conocimiento. Villafañe define al dircom como el *corporate* que es el responsable de la comunicación o la imagen de una organización (J. Villafañe, 1999). El *corporate* termina siendo el profesional encargado de velar por el cuidado de los procesos de comunicación e imagen institucional con sus diferentes públicos a nivel interno y externo. Para María Ocampo el director es un gerente de comunicaciones que recoge todos los indicadores y alinea su conocimiento y experiencia en comunicación con las necesidades del negocio al que acaba de entrar, con la dinámica del mercado y con los retos que le toca afrontar (Ocampo, 2011).

Toda decisión y toda acción deben estar integradas en la estrategia general del negocio por medio del dircom. Por ejemplo, Costa (2012) ratifica que en el ámbito online debe haber una coherencia con toda la estrategia, desde la marca y con la estrategia corporativa debe ser una sola; lo que varían son los objetivos en base a cada medio. Lo digital debe partir de los objetivos generales bajo un enfoque estratégico y en función de ellos explotar al máximo las herramientas que están disponibles. Por lo tanto, la estrategia digital debe ser transversal a toda la organización.

### **La gestión de las agencias de comunicación.**

La industria publicitaria en el país inicia con la creación de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad (AEAP). Uno de los grandes logros de esta organización fue la creación del Primer Festival Ecuatoriano de Publicidad el “Cóndor de Oro” para reconocer al talento de los publicitas y las agencias locales. Además, tienen captado un porcentaje significativo en la industria publicitaria y un alto reconocimiento en el medio. Esta asociación fue creada en 1968 y se oficializa en 1970 como el primer gremio de empresas pertenecientes a una industria que aporta al aparato productivo del sistema económico

nacional. A partir de su creación, los profesionales en el medio se unieron y fueron reconocidas por el sector industrial, comercial y agrícola del país. Su principal objetivo fue lograr el crecimiento tecnológico mediante el efectivo uso de medios masivos para fortalecer a la organización y hacer que esta actividad sea gratificante (Rodríguez, 2008).

Según Santesmases (2012) la actividad propia de una agencia de publicidad se conoce como «*above the line*», que se relaciona con la comisión que una agencia recibe por la inserción en los medios convencionales o tradicionales: televisión, diarios, dominicales, revistas, radio, exterior, cine e Internet. Todo lo que no puede comisionar la agencia se denomina «*below the line*» que serían todas las técnicas alternativas o no convencionales. A todas estas actividades, los ejecutivos de las agencias les llaman acciones ATL «*above the line*» y BTL «*below the line*», y bajo este acrónimo diferencian a los medios en el diseño de sus planes (Paladines, Valarezo y Yaguache, 2013, pp. 110 -128).

Por otro lado el insólito crecimiento de los medios alternativos o no tradicionales a través del Internet que ha evolucionado desde simples anuncios en la Web hasta incluir blogs, sitios interactivos y populares como Facebook, YouTube, MySpace y otros. También las computadoras a mano como los iPhone y los sistemas de mensajes de textos han ampliado el panorama de la comunicación e incluso han incorporado un nuevo idioma (más informal).

En este contexto las empresas están al momento reduciendo su inversión en medios tradicionales para dar paso a los alternativos o no tradicionales, ya que el reto ahora es encontrar la forma de llegar a los jóvenes que cada vez se ingenian para bloquear los mensajes publicitarios tradicionales, por lo tanto la comunicación de marketing ya no se centra en llamar la atención, sino en encontrar formas para atraer e interactuar con los consumidores (Baack, 2010, pp. 4-5). Ante esta realidad otro reto para las agencias es que “el involucrar a los medios digitales requiere adoptar nuevos pensamientos, equipos de

trabajo, alianzas e incluso requiere aceptar un nuevo modelo económico por parte de las agencias” (Paladines, 2012, pp. 260-261).

### **Ley Orgánica de Comunicación.**

En octubre de 2008 entró en vigencia en el Ecuador la nueva Constitución de la República, en la cual se hace referencia a la aprobación de un cuerpo legal que actúe como Ley de Comunicación para el país. Para dar cumplimiento a este postulado, en septiembre de 2009, se creó la Comisión Especial Ocasional de Comunicación para que analicen tres propuestas de Ley de Comunicación. Finalmente en junio del año 2013, después de un largo debate, fue aprobada la Ley Orgánica de Comunicación (LOC).

Gestionar la comunicación desde el punto de vista periodístico requiere de mucha estrategia y control, pues la normativa actual tiene varias observancias al trabajo noticioso. Por ejemplo, el artículo 18 hace referencia a la prohibición de censura previa, sobre el cual los medios de comunicación manifiestan que alienta la autocensura y que los periodistas decidirán informar a media tinta a fin de evitar inconvenientes con el Gobierno. Otro tema que ha sido muy debatido es el linchamiento mediático, por considerarse que deja abierta la posibilidad de interpretaciones, ya que no indica qué tipo de información se prohíbe y sobre todo, si la noticia se repite dos veces, entonces se puede interpretar que fue reiterada. Para Navarro (2014), este artículo crea condiciones para que cualquier ciudadano, incluso socialmente descalificados o judicialmente sancionados hagan uso del derecho de proclamarse objeto de un linchamiento mediático, lo cual es socialmente inaceptable.

Además, el reglamento general establece también una serie de criterios para la publicidad, los que deben ser acatados por los medios de comunicación, anunciantes, agencias de publicidad y todas las demás organizaciones relacionadas a la industria. Los capítulos V - relativo a la publicidad- y VI -relacionado con la producción nacional- establece los

parámetros bajo los cuales se deben realizar las campañas publicitarias para los distintos medios.

Se regula por lo tanto, el porcentaje de participación del componente accionario extranjero dentro de las compañías publicitarias, el personal extranjero que podrá trabajar en las mismas y dispone que la mayor parte de su producción debe ser de origen nacional.

Art. 98.- Producción de publicidad nacional.- La publicidad que se difunda en territorio ecuatoriano a través de los medios de comunicación deberá ser producida por personas naturales o jurídicas ecuatorianas, cuya titularidad de la mayoría del paquete accionario corresponda a personas ecuatorianas o extranjeros radicados legalmente en el Ecuador, y cuya nómina para su realización y producción la constituyan al menos un 80% de personas de nacionalidad ecuatoriana o extranjeros legalmente radicados en el país (Ley Orgánica de Comunicación, 2013).

Esto ha significado que los actores de la industria tengan que cambiar sus formas de trabajo tradicionales y que la agencias desarrollen estrategias de gestión y alianzas, para cumplir con la normativa vigente en el país.

### **Diseño metodológico.**

La metodología es: “el diseño global de la investigación que sirve para relacionar los métodos integrantes de la recogida y análisis de datos, además de justificar la selección e interpretación de los datos con referencia a los marcos teóricos empleados” (Jensen & Jankowski, 1993, p.14). Este estudio se realizó a través de metodología cuantitativa y cualitativa, que permitió llegar al objeto de estudio. Por lo tanto, el punto inicial del proceso investigativo fue la encuesta *online*, posteriormente la entrevista y finalmente el método Delphi.

### **Técnicas de investigación.**

El proyecto “Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador”, en su etapa inicial parte de un universo de las 1000 empresas con mayor aporte tributario en el 2013, según información de la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas. A esta base se sumaron 100 registros más de instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales que actúan en el país. De este universo, se trabajó sobre una muestra de 350 organizaciones a nivel nacional, de donde a través de llamadas telefónicas se identificó a 214 instituciones que cuentan con un departamento de comunicación.

A través de la encuesta *online*, se conoció el estado actual de la gestión comunicacional de 107 empresas, cuya información revela las áreas que conforman los departamentos de comunicación, líneas de acción que ejecutan, cumplimiento de objetivos, agencias con las que trabajan, medición de resultados, entre otros temas.

La técnica de entrevista estructurada se aplicó a quince Directores de Comunicación que lideran los departamentos o unidades de comunicación de diferentes instituciones públicas y privada, a fin de conocer la proyección a tres años de las funciones y retos del dircom en Ecuador; la revolución tecnológica; la necesidad de contar con agencias de relaciones públicas, publicidad, marketing, sobre sistemas de medición, sobre los beneficios o limitaciones de la Ley Orgánica de Comunicación respecto a la gestión estratégica, entre otros temas.

La técnica de previsión Delphi, tuvo como objetivo el resultado de un consenso basado en la discusión entre académicos internacionales y nacionales, expertos en comunicación estratégica. Se diseñó en dos tiempos, bancos de preguntas que fueron contestados por los participantes. Es importante señalar que esta técnica se aplicó una vez obtenidos los resultados de las encuestas y entrevistas ya que se buscaba profundizar en ciertos temas que no fueron claramente especificados a través de las dos técnicas señaladas. Entre los principales aspectos que entraron en discusión en la primera fase, fueron las habilidades,

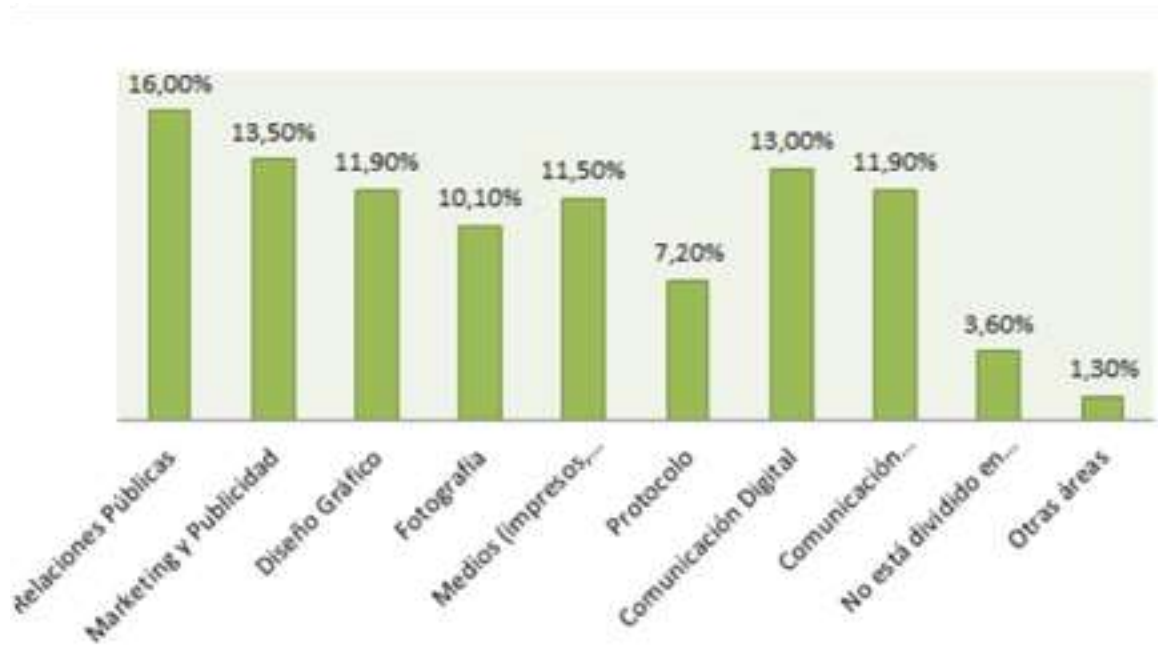
conocimientos y posición que tiene el dircom en el organigrama de las empresas; áreas de trabajo; líneas de actuación; uso de herramientas; métodos de medición y evaluación; el aprovechamiento de la Web 2.0. De la primera interrogante, habilidades y conocimiento del dircom, se desprendió información como la siguiente para la segunda discusión: rol del director en la toma de decisiones; procesos y herramientas para el manejo de medios digitales y crisis; incorporación de responsabilidad social. De la segunda interrogante, líneas de actuación, se indagó sobre las técnicas de comunicación que permitieron que estas líneas sean efectivas. También se buscó profundizar en la descripción de los métodos de medición y evaluación y sobre componentes de comunicación integral.

En la primera fase, de 24 expertos consultados respondieron 13; y en la segunda de 22 dieron respuesta 7. Todos corresponden a diferentes países como: España, México, EEUU, Brasil, Colombia, Chile y Ecuador; y universidades como: Universidad de Sao Paulo, Universidad de Málaga, Universidad Loyola Andalucía, Universidad Rovira i Virgili, Universidad Pompeu Fabra, Universidad Ramón Llull, Universidad Alicante, Universidad Rey Juan Carlos, Universidad Santiago de Compostela, Universidad San Luis de Potosí, Universidad Florida, Universidad Luterana do Brasil, Universidad de Medellín, Universidad de Sao Paulo, Universidad del Pacífico, Pontificia Universidad Católica de Ecuador – Sede Ibarra.

### **Análisis y resultados.**

Los resultados de la investigación indican que cada organización tiene su propia estructura en su departamento de comunicación (Figura 1), pero las áreas más comunes son: relaciones públicas; marketing y publicidad; y comunicación digital. Los resultados indican que las relaciones públicas por lo general son manejadas directamente desde la organización y pese a que en su mayoría trabajan con agencias de publicidad y marketing, también requieren de un área interna para la comunicación comercial. Y por supuesto el área digital que por lo visto se constituye en una necesidad latente.

**Figura 1.** Áreas que conforman el departamento de comunicación.



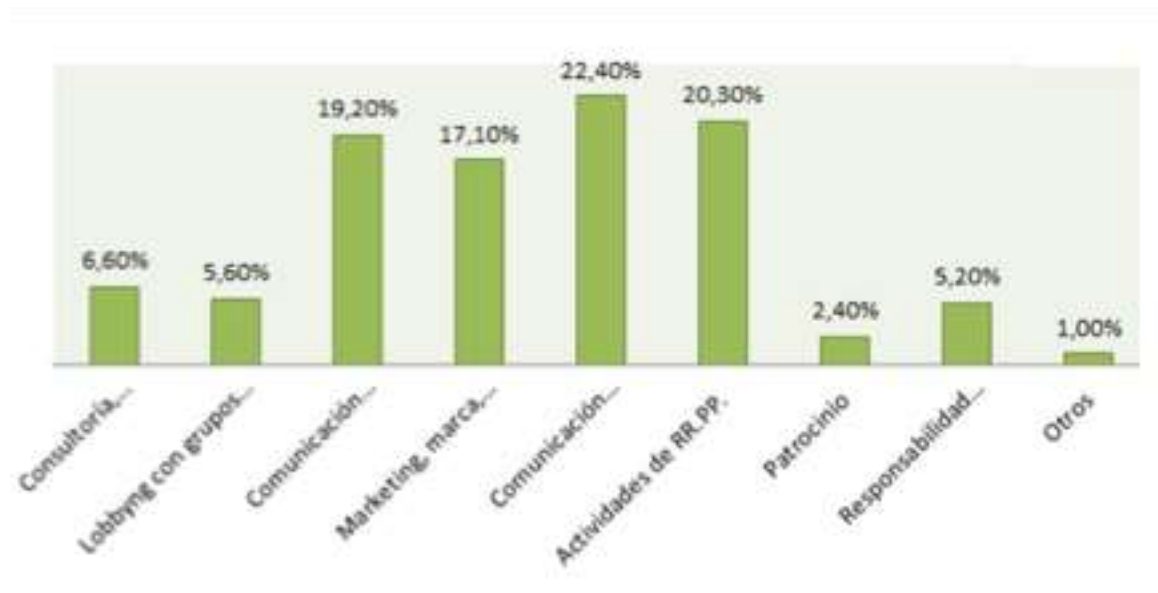
**Fuente:** Encuesta. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador.

Las líneas de acción con las que cuenta cada una de las organizaciones, también fue otro tema que se abordó en la encuesta.

Al analizar los resultados (Figura 2), se observa que las primeras líneas de acción que se gestionan en los departamentos de comunicación de las organizaciones ecuatorianas son: comunicación digital/medios sociales, actividades de relaciones públicas, comunicación interna y marketing.

Otro tema de interés y que está marcando la gestión de los responsables de la comunicación es la medición de resultados. Al momento este tema resulta prioritario ya que es necesario demostrar que la planificación estratégica en comunicación es inseparable de la gestión organizacional. Los gestores y directores de comunicación deben cuantificar los resultados de su gestión, evaluar aspectos y a la marcha tomar los correctivos necesarios.

**Figura 2.** Líneas de acción que principalmente se gestionan en su departamento.



**Fuente:** Encuesta. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Tal como lo indica Álvarez (2013, p. 13), hoy en día los directores de comunicación deben conocer y asumir como propio el perfil de gestión organizacional al cual pertenece, identificando las prácticas que le competen al sector, la actividad, misión, visión, valores y los perfiles de *management*. Cada organización posee un modelo de gestión organizacional (más o menos explícito) con el cual el dircom debe lograr empatía.

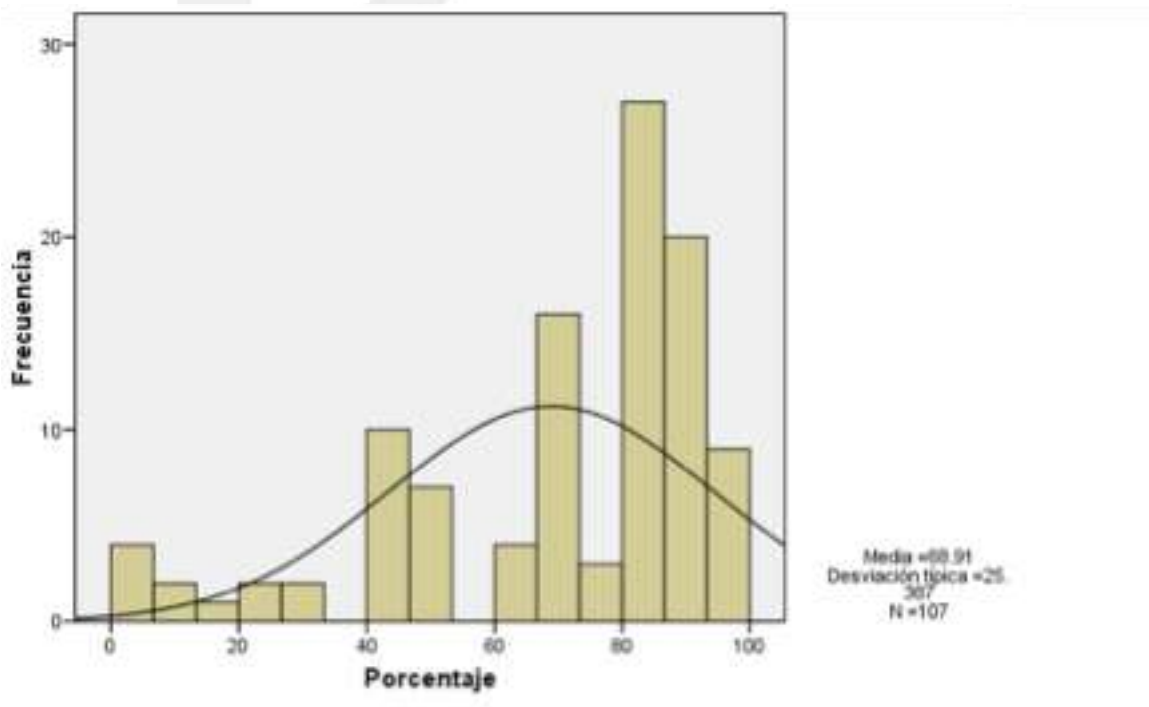
Cada modelo de *management* requiere procedimientos organizacionales de control de gestión, herramientas y dispositivo, por lo tanto, cuando de comunicación se trata, como cualquier otra área de la empresa, se requiere de procesos de evaluación que se pretendan proponer. Estos indicadores de resultado, las herramientas y los dispositivos, sirven para evaluar la gestión en relación con los objetivos propuestos.

Los gestores de la comunicación opinan a través de la encuesta, que es indispensable comprobar el cumplimiento de los objetivos comunicacionales a fin de determinar la efectividad de la comunicación estratégica. Según la Figura 3 se muestra que de las 107



empresas estudiadas, 69 de ellas, cumplieron con sus objetivos comunicacionales en un 70% y 90%, que resulta un porcentaje considerable, más aún si se trata de las empresas con mayor aporte tributario. Estos objetivos pueden ser interpretados en cumplimiento de planes estratégicos, ventas o utilidades, métricas de impacto en el sitio Web y redes sociales, métricas de audiencias en Web, etc.

**Figura 3.** Cumplimiento de objetivos comunicacionales.

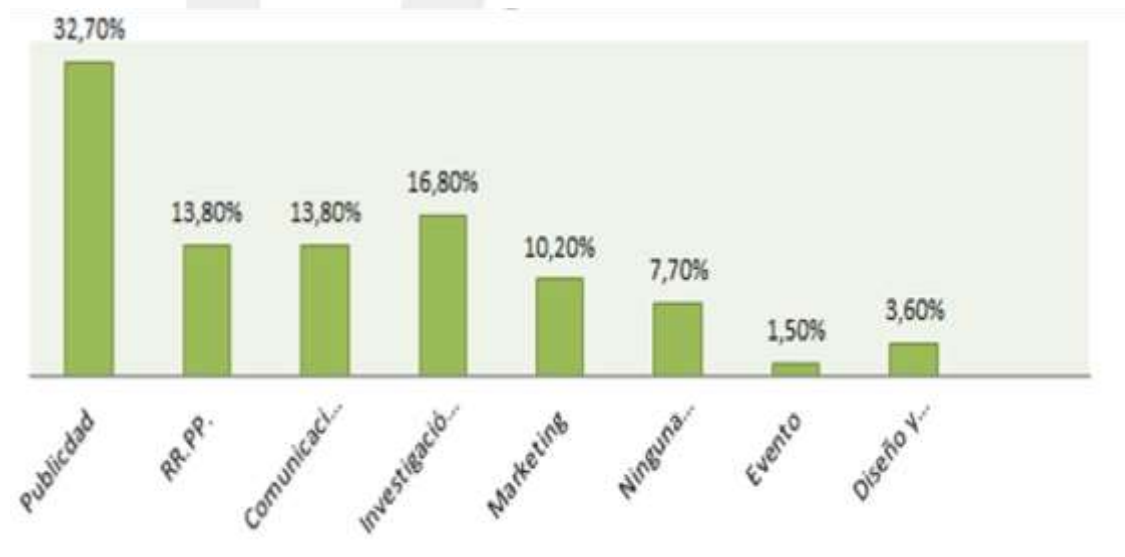


**Fuente:** Encuesta. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador.

Otra área de análisis es el apoyo externo que reciben los departamentos de comunicación y sus gestores para ejecutar el plan de acción estratégico diseñado. Según la información recolectada el departamento de comunicación de una empresa privada (40%) y pública (36%) requieren de la contratación de agencias de publicidad en un 33%, investigación de mercado en un 17%, seguido de agencias de relaciones públicas y comunicación.

Por lo visto (Figura 4) en la mayoría de empresas a las relaciones públicas y comunicación se las trabaja dentro del propio departamento, a diferencia de la publicidad e investigación de mercados que requieren de la contratación de agencias especializadas en estos dos campos.

**Figura 4.** Gestión de la comunicación a través de agencias.



Fuente: Encuesta. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador .

Las agencias de publicidad se han constituido en las aliadas estratégicas del dircom, ya que desde ahí se canalizan los contactos y las estrategias de acuerdo a la experiencia de equipos especializados en las áreas competentes de la comunicación, que en muchos de los casos, no es posible tener.

Al consultar al grupo de dircom, a través de la entrevista, sobre la necesidad futura de dejar de prescindir del soporte de las agencias en sus diferentes campos, señalan algunos que esto se determinará en función del tamaño de la empresa. Un porcentaje menor pero importante la consideran una herramienta esencial y un mayor porcentaje se refiere a que siempre serán indispensables. Además 12% de los dircom exponen que la posibilidad de requerir los

servicios de una agencia disminuirá con la presencia del *community manager*, lo que se puede interpretar como una alerta de la creciente tendencia a la comunicación digital.

La distribución del presupuesto es otro factor que determinará el trabajo del dircom en los próximos tres años, por lo tanto fue importante conocer sobre la asignación del presupuesto a las diferentes áreas de la comunicación estratégica. Una primera conclusión es que más de la mitad direccionará el mayor porcentaje a marketing y publicidad, pero se observa opiniones divididas entre los entrevistados.

### **Efectividad en la publicidad.**

De acuerdo con Daniel Valenzuela, Director General de Gestión Universitaria y Marketing de la Universidad Casa Grande:

“En el Ecuador al menos, el área de publicidad mantendrá una posición preponderante en la distribución presupuestaria de un dircom. Ello en virtud, principalmente, de: a) la publicidad tradicional mantiene en la mayoría de segmentos un claro y positivo retorno de la inversión y b) los medios de comunicación han reaccionado adaptando su estrategia para incluir dentro de la oferta tradicional el componente online y c) existe un importante número de empresas que carecen de una visión sistémica integradora en donde la generación de valor no sea una función directa del ingreso”

El 20% apuestan por asignar más inversión a los medios digitales.

### **Mayor inversión en medios digitales.**

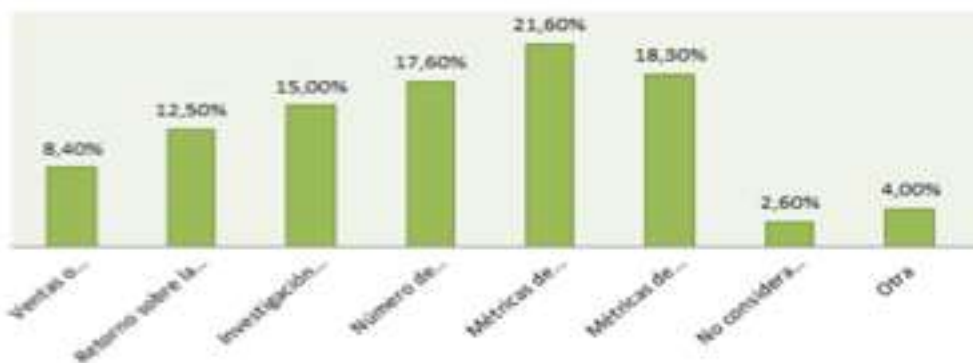
Según Gloria Navas, Gerente Comercial de Toyota en Ecuador :“En los últimos años las empresas estamos asignando recursos para medios digitales en una mayor proporción a los años anteriores. Antes se recurría a una comunicación masiva, ahora es mucha más selectiva”, explica Gloria Navas, Gerente Comercial de TOYOTA del Ecuador.

Al parecer poco a poco las organizaciones evolucionan al mismo ritmo que el uso de los medios de comunicación por parte de sus audiencias. Hace algún tiempo, según la

información recogida por uno de los autores en un artículo publicado en *Razón y Palabra*, algunos responsables de la comunicación aún no se arriesgaban a incrementar su presupuesto en lo digital: “Sin embargo, dado el crecimiento de inversión por año en Internet, al momento en Ecuador, las organizaciones pese a que ya se encuentran haciendo alguna actividad online, aún no se arriesgan a tener una mayor inversión en campañas digitales” (Paladines, Granda y Velásquez, 2014).

La función de evaluación -como etapa de la planificación estratégica de la comunicación- ha sido la menos estudiada y desarrollada en Iberoamérica, razón por la cual, en este proyecto se decidió investigar. La medición y evaluación es un tema que por su actualidad y trascendencia, acucia y preocupa; pero también despierta expectativas en quienes apuestan e invierten en las organizaciones, por las posibilidades y potencialidades que la gestión de comunicación ofrece.

**Figura 5.** Medición de resultados según estrategias aplicadas.



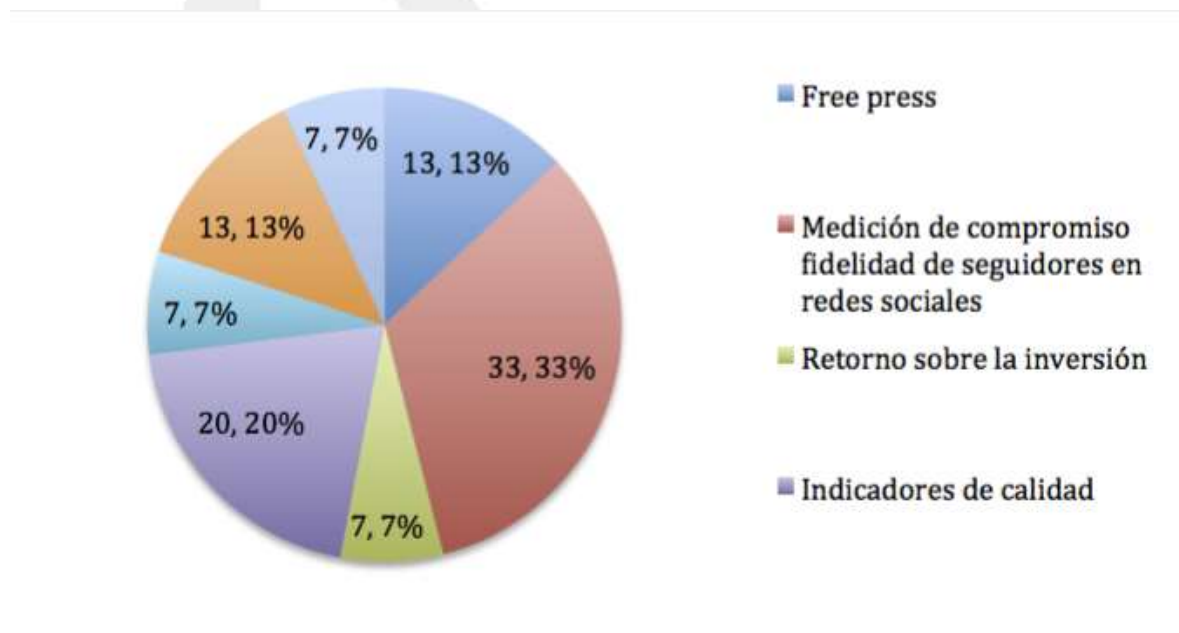
**Fuente:** Encuesta. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador.

Según la Figura 5, 22% señalan que las métricas de impacto en el sitio Web y redes sociales (*followers, fans, me gusta*), seguido de 18% que mencionan a las métricas de audiencia en Web (número de visitas, tiempo de permanencia en el sitio Web) y así mismo 18% por número de impactos que pueden ser en lo tradicional. Estos resultados inducen a exponer

que los gestores priorizan o tienen más confianza en las métricas de medición en la comunicación digital, ya que solo 15% hace referencia a la aplicación sobre impacto publicitario, seguido por 13% que hace hincapié en el retorno sobre la inversión (relación costo /beneficio) que son formas de medir en la comunicación convencional.

Al analizar la posición de los dircom sobre los sistemas de medición que se impondrán de aquí a tres años, a través de las entrevistas se obtuvo respuestas que se relacionan con lo estipulado por los gestores de comunicación.

**Figura 6.** Sistemas de medición que se impondrán para valorar la comunicación estratégica



**Fuente:** Entrevista. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador.

Todos los directores enfatizan sobre la importancia de la medición. “Todo tiene que ser medible hoy por hoy, los recursos son limitados y hay que buscar la excelencia operativa en todo momento. Dependiendo del área, dentro de las mismas comunicaciones, hay muchos sistemas, lo importante es la fiabilidad del mismo y el número que te muestre”, indica Rodolfo Pérez Andrade (Director de Comunicación de Yanbal del Ecuador).

Según los resultados obtenidos (Figura 6) seguirá teniendo mayor preponderancia la fidelidad de seguidores en redes sociales que coincide con lo señalado por los gestores. Un 20% por indicadores de calidad y en igual porcentaje (13%) evaluaciones/encuestas y *free press* (13%). El uso de los KPI, *Balanced Scorecard* y *free press* son sistemas de medición de gran relevancia dentro de este grupo de entrevistados.

Una vez obtenidos los resultados de la gestión ecuatoriana, se necesitaba reforzar sobre este tema y a la vez tener un conocimiento sobre los métodos de medición utilizados en otros países, por lo que fue indispensable aplicar la técnica Delphi (Tabla 1).

**Tabla 1. Métodos de medición y evaluación para determinar resultados de estrategias**

| Métodos   |   |     |
|---|---|-----|
| Ventas o utilidades   | 4 | 31% |
| Retorno sobre la inversión (relación costo/beneficio)                       | 5 | 38% |
| Impacto publicitario  | 1 | 8%  |
| Impactos en medios de comunicación  | 5 | 38% |
| Impacto en redes sociales ( <i>followers, fans, me gusta, usuarios</i> )    | 7 | 54% |
| Audiencia en web (número de visitas, tiempo de permanencia en el sitio web) | 7 | 54% |
| No considera importante medir y evaluar                                     | 0 | 0%  |
| Otro  | 4 | 31% |

**Fuente:** Delphi (primera fase). Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador.

Según los expertos académicos, el uso de sistemas de medición es similar a la que utilizan los responsables de la comunicación en Ecuador, ya que la mayoría de respuestas se centran en impacto en las redes sociales y por la audiencia Web. Luego señalan por impacto en medios de comunicación y retorno de la inversión que sería la medición en medios

tradicionales. De cara a estos resultados, llama la atención que para los tres grupos el principal método de medición sea por el impacto en el sitio Web y redes sociales es decir por el número de seguidores, fans o “me gusta”. Sin embargo, el experto en campañas digitales en Ecuador, Xavier Torres, Director de la principal agencia digital de Ecuador, Yagé señala:

“que para mantener una gestión efectiva de comunicación en redes sociales es importante: “a) motivar la interacción de los participantes, b) dirigirse a la comunidad objetivo y no caer en el juego de crecer simplemente en número de fans y c) campañas dentro del canal que puede incluir aplicaciones”. En algo que enfatiza el gerente de Yagé, es que “no se debe confundir el generar interactividad con el rol erróneo de un administrador que se convierta en porrista de “fans”. Las tácticas que se apliquen: juegos, aplicaciones, concursos, etc., dependerá del objetivo que persigue cada marca y del grupo objetivo al que se dirige” (Citado en Paladines, 2012, p. 183).

Al revisar los resultados de la primera ronda de discusión del Delphi, se elaboró un nuevo cuestionario que permitió profundizar en ciertos temas, sobre todo en los métodos de medición existentes; es por esta razón que en una segunda fase se consulta sobre el tema y se obtiene respuestas con mayor precisión.

### **Planificación con base en objetivos.**

Ángeles Moreno, docente de la Universidad Rey Juan Carlos, España, señala: “Deben planificarse en función de los objetivos de campaña, y no quedarse en el impacto, sino llegar hasta la investigación de los cambios producidos en la opinión pública”.

El 100% coinciden en el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas, algunos de los académicos internacionales hacen referencia a entrevistas de profundidad, seguimiento de medios convencionales y no convencionales, social media, foros de discusión, *focus group*, cuestionarios abiertos, auditorías de comunicación, encuestas, entre los principales. También surgen ideas más avanzadas de otros expertos que consideran la implementación de técnicas diseñadas según la organización.

### **Diseño de propias técnicas.**

De acuerdo con Ana María Suárez, docente de la Universidad de Medellín, Colombia:

“Los principios, políticas, objetivos y estrategias definidas por la organización definen los métodos de medición. Se pueden aplicar o adaptar técnicas como "La estrella de lux", "La telaraña" "método soccipo" o proceso y técnicas diseñadas en la organización según el contexto en el que está inmerso. En este sentido, pueden utilizarse los instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa, diseñados para evaluar la gestión en comunicación y de relacionamiento: encuestas, grupos de discusión, entrevistas individuales, sondeos, laboratorios comunicacionales”

Otro tema de interés para el equipo de investigación era conocer si la nueva Ley Orgánica de Comunicación de Ecuador aporta o limita a la gestión de la comunicación estratégica, en aspectos como producción, contratación de personal, etc. Por lo tanto, la información proporcionada por los quince DirCom entrevistados revelan en su mayoría que la nueva Ley da paso a la generación de ideas creativas en las que se sustenta la publicidad, pues este reglamento prohíbe la importación de piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras, y por lo tanto, también han incrementado las plazas de trabajo.

### **La ley debe elevar el nivel creativo.**

“La ley contribuye en algunos campos. Está bien que se realice más producción nacional y que se hagan en Ecuador en lugar de otros países de la región, sin embargo si eso no contribuye a elevar el nivel de creatividad y producción, no habrá tenido sentido”, Sylvia Banda, Gerente de Asuntos Corporativos del grupo DIFARE, una de las tres mayores importadoras y distribuidoras de productos farmacéuticos.

Por lo tanto, el cambio de estrategias internas de las agencias están enfocadas también a la capacitación del personal en temas de marketing, creatividad, nuevos modelos de negocio, etc.; que con seguridad aportarán en la eficiencia y efectividad de la comunicación estratégica.



Otro de los artículos en la Ley, hace referencia a que las empresas multinacionales deben hacer una adaptación de sus piezas publicitarias para el país, con personal –modelos, guionistas, voces, editores– ecuatorianos, lo que implica altos costos en la producción.

### **Equipo nacional.**

Katia Torres Almeida (Jefe de Comunicación Organizacional del Banco Pichincha, la mayor institución financiera de la nación) señala: “Los mismos anuncios que una empresa hacía para varios países, hoy tiene que hacerlo con equipo nacional”.

Esta ley obliga también a las agencias de publicidad y productoras a generar piezas de alta calidad –por ejemplo producción en HD–, ya que entran a competir y ha remplazar a productoras y clientes internacionales y por lo tanto, hay un incremento de cuentas y/o contratos. “Se prohíbe la importación de piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras” (Ley de Comunicación, Art. 98).

### **Altos costos.**

Rodolfo Pérez Andrade, Director de Comunicación de Yanbal, Ecuador afirma:

“Para empresas regionales y/o nacionales es un modelo nuevo e interesante que obliga a todos los que estamos en el medio a aprender y profesionalizarnos en el tema para ser más competitivos, donde no contribuye es en el costo de las piezas ya que al ser producidas para un solo país, resultan demasiado costosas”.

El trabajo de la fotografía también tiene su espacio de crecimiento, es por ello que las fotos publicitarias deben también realizarse por fotógrafos ecuatorianos o extranjeros residentes en el país. Sin embargo el Artículo 56 menciona excepciones. Cuando las imágenes provengan del exterior por producciones foráneas, destinos turísticos internacionales, eventos artísticos, culturales o deportivos que se realicen fuera de Ecuador y personajes animados o de ciencia ficción.

Pero también los DirCom tienen su propio criterio al respecto.

### **Confusión en los medios.**

Renán Ordóñez, gerente de Comunicaciones de Movistar señala:

“Sí nos afecta. Por ejemplo, se debe esperar a que se realice la foto en el país para distribuirla a los medios. Pero sobre todo, afecta en la autocensura de los medios. Ellos no están diferenciando qué cosas son publicitarias o qué informaciones de las empresas son de interés de la sociedad, y por lo tanto constituyen noticia. Por ejemplo, una empresa responsable en el campo constituye un grupo de proveedores de la zona. Cuando quiere dar a conocer este tema, los medios lo confunden con publicidad”.

Al hacer un análisis general respecto a la producción fotográfica, se puede decir que los clientes y las agencias estaban en una zona de confort al utilizar para casi todo las fotografías de los bancos de imágenes y las obtenían en forma rápida y a costos razonables. Ahora el proceso de tomas fotográficas seguro demandan más tiempo y con costos significativos. Otro tema es el casting local que seguro ha mejorado pero también habrá mucho que trabajar en cuanto a la actuación.

Por lo tanto, la ley genera criterios imparciales.

### **Regulación y obligaciones.**

Juan Cárdenas, Gerente de Mercadeo de la cadena hotelera Sheraton afirma:

“La Ley Orgánica de Comunicaciones tiene los dos aspectos involucrados. Una contribución en términos de regulación de las actividades de comunicación y una afectación negativa en cuanto a obligaciones que muchas veces riñen con los objetivos de creatividad e independencia”.

También, se percibe implicaciones para las otras áreas de la comunicación corporativa todavía en desarrollo como el de las relaciones públicas que, requieren también de un

trabajo especial y se trata justamente de ubicar estratégicamente la noticia corporativa en medios de comunicación de tal manera que no caiga en la denominada “censura previa”.

### **Falta de claridad con otras áreas.**

Karina Valarezo, Directora de Comunicación de la Universidad Técnica Particular de Loja sostiene:

“En mi opinión, la ley de comunicación en el ejercicio de la comunicación organizacional no es explícita como en el campo de medios de comunicación. Los medios de comunicación se ven afectados en muchos procesos que antes tenían mayor poder de actuación, y ello puede condicionar espacios y recursos valiosos para la gestión de la comunicación”.

En cuanto a la inversión en publicidad de instituciones públicas y privadas, la Ley establece a través de su Artículo 95, que el 10% del presupuesto anual de las compañías publicitarias se debe destinar a medios de comunicación de cobertura local y regional. Para los DirCom investigados esta normativa es también apropiada, pues a pesar de su interés de difundir en medios nacionales, creen coherente la igualdad de oportunidades a otros sectores en donde también hay un público objetivo.

### **Oportunidad para las empresas de comunicación.**

Hugo Orellana Páez, Director de Desarrollo Sostenible & Comunicaciones Externas de Cervecería Nacional señala:

“La Ley Orgánica de Comunicaciones ha establecido un marco adecuado dentro del cuál todas las empresas relacionadas a temas comunicacionales deben desenvolverse, lo cual ha creado buenas oportunidades para establecer sinergias y desarrollar la creatividad para alcanzar con nuestros mensajes de manera efectiva a nuestros públicos objetivos.

De acuerdo con lo asentado en La Ley Orgánica de Comunicaciones:

“No podrá difundirse la publicidad que no cumpla con estas disposiciones, y se sancionará a la persona natural o jurídica que ordena el pautaaje con una multa equivalente al 50% de lo que hubiese recaudado por el pautaaje de

dicha publicidad. En caso de la publicidad estática se multará a la empresa que difunde la publicidad” (Ley de Comunicación, Sección VI).

### **Conclusiones.**

Cada organización tiene su propia estructura en el departamento de comunicación, siendo las áreas más comunes: relaciones públicas; marketing y publicidad y comunicación digital. Según los datos obtenidos, las relaciones públicas por lo general son coordinadas directamente desde la organización y pese a que en su mayoría trabajan con agencias de publicidad y marketing, también requieren de un área interna para la comunicación comercial. Por lo tanto, la contratación de agencias de publicidad es y continuará siendo indispensable para las organizaciones, sobre todo por la revolución digital que requiere de un equipo especializado que no es posible incluirlo dentro de su estructura.

Según la información, las primeras líneas de acción que se gestionan en los departamentos de comunicación de las organizaciones ecuatorianas son: comunicación digital/medios sociales, actividades de relaciones públicas, comunicación interna y marketing.

De las 107 empresas estudiadas, 69 de ellas, cumplieron con sus objetivos comunicacionales en un 70% y 90%, que resulta un porcentaje considerable, más aún si se trata de las empresas con mayor aporte tributario. Estos objetivos pueden ser interpretados en cumplimiento de planes estratégicos, ventas o utilidades, métricas de impacto en el sitio Web y redes sociales, métricas de audiencias en Web, etc.

La producción nacional, el talento humano nacido y radicado en el país, la industria musical y cinematográfica, así como los equipos creativos nacionales son los sectores más beneficiados por la normativa establecida. No obstante, exige una mayor inversión en capacidad instalada, capacitación y entrenamiento a las organizaciones nacionales vinculadas a la industria, a fin de suplir exitosamente los niveles de creatividad, desempeño y calidad de producción que mantienen los estándares internacionales.

En términos generales la ley tiene una buena intención en el sentido de desarrollar el mercado nacional y se está logrando poco a poco pero lamentablemente al no haber competencia extranjera los costos se han disparado sin todavía poder lograr una calidad acorde a los nuevos precios (en la mayoría de los casos).

Sobre lo expuesto y considerando el criterio de los Directores de Comunicación en representación de los anunciantes, existen mayores beneficios que limitaciones. Sin embargo en futuras investigaciones, se hace indispensable conocer los puntos de vista del resto de actores cuya gestión aunque converja en los mismos objetivos, difieren.

## **Bibliografía.**

Álvarez, N. A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Álvarez, N. A. (2010). *La evaluación en comunicación. Desarrollo histórico y principales antecedentes*. Tenerife, España.

Bertalanfly, L. cols. (1981). *Tendencias en la teoría general de sistemas*. Madrid, España: Alianza Bórquez.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (1era ed.). Barcelona, España: Ariel.

Castelló, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.

Baack, C. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. (4ta ed.). México: Pearson Educación.

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com Editor.

Costa, J. (9 de Enero de 2012). *Entrevista expertos: Gestión de la comunicación de la marca en redes sociales*. (F. Paladines, Entrevistador).

Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Madrid, España: Gestión 2000

Jensen, K. y Jankowski N. (1993): *Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas*. Barcelona, España: Bosch.

Navarro, G. (2014, 29 de enero). Ecuador: *¿Procede el “Linchamiento Mediático”?* *Mediaciones Ciespal*. [en línea]. Disponible en: <http://tinyurl.com/owxf7om> [2014, 20 de febrero].

Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones: Universidad de la Sabana.

Paladines, F. (2012). Tesis. *Gestión de la comunicación de la marca en las redes sociales: Estudio de tres casos de campañas con Facebook en Ecuador* en la Universidad Santiago de Compostela, Facultad de Ciencias de la Comunicación. Santiago de Compostela, España.

Paladines, F., Valarezo, K., & Yaguache, J. (2013). “La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana”. *Revista Signo y Pensamiento*, 32 (63), 110-128.

Paladines, F., Granda, T., & Velásquez, A. (2014). “La marca ecuatoriana y su gestión en redes sociales”. *Revista Razón y Palabra*, 86.

Pizzolante, I. (2004 ). *Gobierno corporativo: La revolución de la transparencia*. En J.

Losada. Editor, *Gestión de la comunicación de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel, S.A.

Rodríguez, M. (2008). Tesis. *Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad, “Tres décadas de la publicidad en el Ecuador”* en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación: programa de Publicidad. Quito, Ecuador.

Santesmases, M. (2012). *Marketing conceptos y estrategias*, (6ta edi.). Madrid, España: Pirámide (GrupoAnaya. S.A.).

Tironi, E. & Cavallo, A. (2004 ). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile, Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora, España: Comunicación Social.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Pirámide.

Sotelo, C. (2004). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones* en J. Losada. Editor. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel, S.A.

*Ley Orgánica de Comunicación del Ecuador*. (2013).

## Notas.

Las empresas muchas veces dentro de sus estrategias de comunicación, incluyen el denominado *Free Press*, que consiste en procurar que los medios de comunicación hablen de su nuevo producto, presentándolo como una noticia.

La palabra KPI proviene de “*Key Performance Indicators*”, esto se traduce, ni más ni menos, como los “indicadores claves de desempeño”, es decir, aquellas variables, factores, unidades de medida, que consideramos “estratégicas” en la empresa.

El *Balanced Scorecard* induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis.

---

<sup>1</sup> Doctorado en Comunicación y Periodismo, Universidad Santiago de Compostela, España. Profesora titular en la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. Correo electrónico: fypaladines@utpl.edu.ec.

<sup>2</sup> Doctorado en Comunicación y Periodismo, Universidad Santiago de Compostela. Profesora titular Universidad Técnica y Particular de Loja, Ecuador. Correo electrónico: jjyaguache@utpl.edu.ec.

<sup>3</sup> Máster en Comunicación e Industrias Creativas por la Universidad Santiago de Compostela, España. Doctoranda en la USC, España.

A través de una encuesta aplicada a 107 gestores a nivel nacional, una entrevista estructurada a 15 Directores de Comunicación de las empresas con mayor aporte tributario en el país y con el apoyo de la técnica Delphi a 13 académicos de otros países y de Ecuador, se recolectó información referente a la posición del DirCom en el organigrama de las empresas públicas y privadas, las áreas de trabajo que componen los departamentos de comunicación, la medición y evaluación de la comunicación, así como la realidad de la publicidad frente a la Ley Orgánica de Comunicación en el Ecuador.

Como resultados generales se obtuvo que las organizaciones seguirán invirtiendo en publicidad y haciendo uso de las agencias. La comunicación digital ya no solo se constituye en un soporte para las estrategias tradicionales, es más, ocupa un espacio importante dentro del área de la comunicación. La LOC ofrece grandes posibilidades a las agencias de publicidad, anunciantes, medios de comunicación y productoras, sin embargo, aún están en proceso de adaptación. Por lo tanto, el presente artículo recoge los primeros resultados dentro del proyecto, con el fin de convertir al “Observatorio” en un referente nacional e internacional en temas de comunicación estratégica.