

Módulo 4. Creación de una estrategia de comunicación para maximizar el impacto

Imagina el siguiente escenario:

Patricia Edsall está entusiasmada por su nombramiento como nueva presidenta de Hope for Athletes, una organización sin fines de lucro que ayuda a los jóvenes aspirantes, en situación precaria, a participar en el deporte. La misión principal de la organización es utilizar el deporte como mecanismo de ayuda para que los jóvenes aprendan sobre disciplina, responsabilidad y permanezcan físicamente activos. Hope for Athletes también provee tutorías y programas extraescolares, sumado a las numerosas ligas recreacionales que funcionan durante todo el año.

La organización ha sido bastante exitosa en su comunidad, y Patricia quiere expandir el alcance de la organización al recaudar más dinero. La campaña de colecta de fondos le permitirá a Hope for Athletes ofrecer más eventos deportivos, contratar más entrenadores, y aumentar en gran medida sus tutorías extraescolares. Ella misma como exatleta sabe que participar en los deportes aporta muchas más enseñanzas de vida que lo que muchas personas pueden aportar. Motivo por el cual, le apasiona la idea de dirigir esta campaña.

Sin embargo, el problema recae en que Patricia y su equipo (incluyendo a los entrenadores y tutores) no tienen idea alguna de cómo dirigir una campaña de colecta de fondos. ¿Por dónde debería empezar? ¿A quiénes debería llamar? ¿Cuál sería el “gancho” que hará que la gente se motive a donar? ¿Cómo asegurarse de que su campaña funcione? Patricia decidió hacer lo que los atletas hacen cuando enfrentan un nuevo desafío: buscar un entrenador, en este caso, un profesional que diseñe campañas de colectas de fondos. Jarod Klein, la persona que Patricia contrató, ha dirigido varias campañas exitosas para organizaciones sin fines de lucro locales, Patricia sabía que él era el indicado para este trabajo.

Luego de encontrarse con Jarod, Patricia se inquietó porque no podía pagar todos los servicios que ofrecía Jarod y debería ella misma hacerse cargo de parte del trabajo. Decidió que Jarod le aconseje sobre el proceso de creación de la campaña, pero ella con su equipo serían quienes la llevarían a cabo y esperaban lo mejor. De todas formas, con la ayuda de Jarod, Patricia sabía que ella y su equipo estarían a la altura del desafío de comunicar a miles de personas sobre Hope for Athletes y ¡lo mejor estaba por venir para la organización!



Unidad 4.1 La importancia de redactar una estrategia de comunicación

La historia anterior de Patricia refleja solo un tipo de desafío que las organizaciones enfrentan, pero cada organización tendrá en algún momento oportunidades similares para crear planes de comunicación a largo plazo y así alcanzar sus objetivos. En el caso de Patricia, podría parecer que el objetivo es recaudar dinero, pero no lo es. También podría parecer que el objetivo es incrementar el número de programas, pero no lo es. El verdadero propósito de la campaña de comunicación es proveer oportunidades a los jóvenes carenciados. Todas las organizaciones tienen un propósito central que logran alcanzar gracias a un plan de comunicación, si este se realiza correctamente. No obstante, la mayoría de las organizaciones fallan en crear un plan de manera efectiva, por lo cual, el propósito de este módulo es ayudarte a entender cómo redactar estrategias de comunicación que aseguren que tu organización logre cumplir su propósito principal.

4.1.1 Definir una estrategia de comunicación

Hemos aprendido en el módulo 1 los componentes de un acto de comunicación: La audiencia, el propósito y las limitaciones. Estos principios deben guiar nuestro funcionamiento en cada acto de comunicación, ya sea uno informal como la redacción de un correo electrónico, o uno complejo como una estrategia de comunicación. De hecho, una estrategia de comunicación es básicamente un plan que registra todas las decisiones necesarias para alcanzar un objetivo en particular, mediante una comunicación efectiva. Por lo cual, podemos definir a la estrategia de comunicación de esta manera:

Una estrategia de comunicación es un plan redactado que registra todas las decisiones sobre cómo vamos a alcanzar y medir los objetivos de una organización mediante una comunicación efectiva.

En la práctica, por supuesto, las estrategias de comunicación efectivas, especialmente para desafíos complejos como la campaña de Patricia, requieren de mucha planeación y esfuerzo para ser creadas, sobre todo en nuestro mundo actual globalizado.

4.1.2 Análisis de la importancia de una estrategia de comunicación

Con suerte a esta altura del curso, la importancia de la reflexión sobre cómo tu organización comunica es obvia. De muchas maneras las organizaciones deportivas son “organizaciones de comunicación” ya que lo que hacen es generar contenido en formas

de eventos o actividades que la audiencia consume. A pesar de que hemos examinado varios conceptos que te ayudarán a ti y a tu organización a ser comunicadores más eficaces, vale la pena repetir muchos de los temas para explicar por qué la creación de planes de comunicación es crucial para tener éxito.

Primero, como hemos aprendido en el módulo 3, existen como nunca antes más medios y canales dentro de cada medio. En síntesis, ya sea que estemos promoviendo nuestra organización (como Patricia quiere hacer) o dirigiendo acciones normales, nos comunicamos en múltiples medios. Enviamos correos electrónicos, hablamos con personas en las reuniones, creamos comerciales televisivos, escribimos cartas, creamos videos para Youtube, publicamos en Facebook y tuiteamos, estos son solo algunos de los ejemplos de las formas en que nos comunicamos a diario. Cuando dirigimos campañas promocionales o queremos alcanzar ciertos objetivos específicos, tenemos que ser aún más conscientes de las opciones de canales y medios que existen dado que podrían determinar el éxito o el fracaso del proyecto.

Segundo, por la cantidad de medios disponibles que hay debemos pensar en “contenido neutral para cualquier medio”. Cuando creamos contenido para comunicaciones externas, debemos asumir que también aparecerá en otros medios o canales. Por ejemplo, muchos comerciales de televisión se hicieron muy populares en Youtube, y muchas veces una frase dicha por un famoso atleta o entrenador se convierte en el eslogan de una empresa. El contenido fluye a través de los medios y debemos redactar estrategias para planear cómo ese contenido cruzará los diferentes canales y aun así será efectivo.

Tercero, debemos redactar buenas estrategias ya que nuestras audiencias son más poderosas que nunca. Debemos pensar atentamente en nuestras audiencias y lo que será significativo para ellos. Las audiencias hoy en día “atraen” la información, como hemos visto en el módulo 2 y 3, y es por ello que debemos permitirles recibir nuestro contenido cuando, como y donde ellas quieran. En el pasado, las organizaciones utilizaban la televisión, la radio o el correo para “empujar” los mensajes a la audiencia. Sin embargo, en la actualidad debemos pensar cuidadosamente en nuestras audiencias como nunca antes lo hemos hecho. Si no pensamos en ellas, nuestros planes fracasarán. La redacción de una estrategia de comunicación nos ayuda a considerar tantas cosas como sea posible sobre nuestras audiencias.

Por último, en tiempos económicos difíciles, los presupuestos destinados a la comunicación cada vez son más escasos por lo que debemos ser muy eficientes. En el pasado, se asumía que la comunicación costaba dinero y no generaba ingresos. Nos hemos dado cuenta que la comunicación efectiva puede ser una fuente de ingreso ya que ayuda a nuestras organizaciones a destacarse frente a las posibles distracciones que las

audiencias puedan experimentar. Por lo tanto, las acciones de comunicación junto con las unidades de una organización que crean comunicación, se someten a un examen minucioso como se hace con la producción de una fábrica. Debemos crear estrategias de comunicación eficientes y efectivas para demostrarle a los directores o dueños que hemos contribuido al resultado final. La comunicación ya no se la considera un servicio adicional porque se ha convertido en algo esencial. Junto con su condición de esencial viene la necesidad de justificar los gastos y correlacionarlos con los resultados. Redactar los planes de comunicación nos ayuda a demostrar los resultados que hemos alcanzado.

Entonces, ¿por qué es importante la redacción de una estrategia de comunicación? Porque es una guía que nos ayuda a navegar el complejo mundo mediático en el que vivimos y nos ayuda a trabajar de la forma más eficiente posible. Sin este tipo de estrategia redactada que guíe nuestro trabajo, haríamos simplemente lo que nos “parece bien” sin entender cómo contribuye con la organización, satisface las necesidades de la audiencia, o le añade valor a la empresa. Para concluir, cuando un plan está escrito crea transparencia y responsabilidad y permite a las organizaciones construir una historia de lo que funciona y de lo que no. Ese conocimiento es muy valioso y solo está disponible cuando sabemos con seguridad —cuando lo tenemos por escrito— lo que hemos hecho en el pasado (Pedersen Miloch y Laucella, 2007).

4.1.3 Explicación de las partes de una estrategia de comunicación

A pesar de que se han destinado libros enteros a la redacción de estrategias de comunicación efectivas, algunos principios son comunes en todos estos libros. Además, seguro reconocerás algunos temas comunes de nuestros módulos previos en las partes de una estrategia de comunicación que detallaremos a continuación.

Objetivo

Recuerda que en nuestra historia inicial, Patricia quiere recaudar dinero. Sin embargo, ese no es el objetivo principal, esa es la “táctica” o la actividad que ayuda a alcanzar el objetivo. De igual manera que aumentar el número de programas no es su objetivo principal, también es una táctica, en un nivel más abstracto. Un buen objetivo es algo profundo, algo que articula la verdadera esencia de lo que tu organización intenta lograr. En el caso de Patricia, el objetivo es proveer oportunidades a la gente joven.

Es extremadamente importante tener un buen objetivo que esté en línea con los valores de la gente. A la mayoría de la gente no le interesará el hecho de que Patricia recaude dinero. Pero se interesarán un poco más al hecho de que quiere aumentar sus programas. Mucha gente seguro coincidirá con su deseo de proveer oportunidades. Cuando basamos nuestros objetivos de comunicación en valores como estos, podemos contar historias que

hacen que nuestros objetivos cobren vida. De manera ideal, cada organización tiene un objetivo central y la estrategia de comunicación empieza con ese objetivo.

Sin embargo, si tu organización no cuenta con tal objetivo, crear uno es más simple de lo que piensas. Trata de pensar en algunas de las necesidades principales que la mayoría de la gente tiene: ser amados, ser valorados, ser parte de algo significativo, sentirse seguros, y sentirse autónomos o empoderados. ¿Cómo su organización cumple alguno de estos objetivos y para quién lo hace? Cuando establezcas tu objetivo, piensa que debe ser expresado en la forma que primero articule el objetivo central —lo que ayuda a la gente a hacer— seguido del cómo. Por ejemplo, Hope for Athletes escribiría su objetivo así: “Hope for Athletes le asegura un futuro brillante a nuestros jóvenes utilizando el deporte para enseñarles herramientas para el éxito”. Este objetivo sirve como la idea central de la estrategia de comunicación ya que el equipo sabrá por qué hacen lo que hacen. También le permite al equipo crear contenido que hable de ese objetivo.

Presupuesto

Por supuesto que solo podemos operar dentro del presupuesto asignado. En el caso de Patricia, su presupuesto no le permite contratar a Jarod, el consultor profesional. En su lugar, ella tendrá que ocuparse de muchas de las tareas de forma interna.

Junto con la gente, el presupuesto también limita el tipo de actividades que podemos hacer. Por ejemplo, el presupuesto multimillonario de la empresa Coca Cola le permite promocionarse en los más grandes eventos deportivos y pagar los comerciales televisivos más costosos. Las organizaciones más pequeñas claramente no pueden hacer lo mismo que Coca Cola y su presupuesto marca los límites de lo que es posible.

Por último, conocer nuestro presupuesto nos hace eficientes. Si sabemos cuánto podemos gastar y lo que queremos lograr, podemos entonces por ejemplo, maximizar nuestras opciones de medios y canales para lograr el mayor impacto. En el caso de Patricia, si ella no contratara al consultor Jarod, quizás podría invertir más en comerciales de la televisión local. Los presupuestos deben ser percibidos como una oportunidad de ser creativos en vez de obstáculos ya que si tuviéramos todo el dinero del mundo no estaríamos obligados a pensar con detenimiento sobre los componentes de la comunicación: la audiencia, objetivo y las limitaciones. Los presupuestos nos obligan a establecer prioridades y ellas crean el foco que la comunicación necesita para ser efectiva. Si la comunicación es para todos, es para nadie. Los presupuestos nos ayudan a ser específicos.

Destinatario

El destinatario es solo otra forma de decir “audiencia”. Hemos examinado en profundidad el concepto de audiencia en el módulo 1 para las comunicaciones personales, pero ¿en qué cambia para la comunicación organizacional cuando nos dirigimos a grandes audiencias? Básicamente, no cambia en nada, pero podemos comunicarnos de una manera más empresarial para ser más concretos.

Las estrategias de comunicación efectivas incluyen información sobre dos tipos de audiencia. Piensa primero en la demografía tradicional. Estas son categorías conocidas como la edad, la raza, el género, el nivel de ingresos y la ubicación. Esta información está disponible a través de encuestas, patrones de compras, o incluso solo las reflexiones sobre su producto. Segundo, piensa en las “nuevas demografías” que segmentan a la gente según sus actividades, creencias y valores. A veces llamamos a esto “psicográficas” para reflejar que intentamos imaginar cómo la gente piensa y por lo general incluye las creencias, los valores, las actitudes, las expectativas, las aspiraciones, las habilidades, las pasiones e intereses. En el plan de comunicación de Patricia, ¿Quién es el destinatario? ¿Son los jóvenes? Probablemente no. La gente que tiene dinero para donar, es probable que estén a mitad de su carrera profesional y en su comunidad (demografía tradicional). Además, estas personas también creen en dar oportunidades, valoran el deporte en sus vidas, y les apasiona fortalecer su comunidad. Con este conjunto de categorías de referencias cruzadas, el equipo de Patricia puede ahora comenzar a crear contenido de manera efectiva.

Mensaje central

No confundas “mensaje central” con objetivo. El objetivo central es lo que intentas lograr mediante la comunicación. El mensaje central es cómo vas a lograrlo. Por ejemplo, el equipo de Patricia podría crear contenido que diga “Ayuda a nuestros jóvenes a triunfar en el juego de la vida”. Este mensaje central luego se convierte en el núcleo de todas las acciones de comunicación que ocurren. Ten en cuenta que este mensaje central refleja el objetivo, pero lo expresa de una manera significativa para las audiencias. El mensaje central es entonces específico de la organización, pero es también lo suficientemente general como para ser utilizado en diferentes medios y canales y servir de guía de los diversos contenidos que apuntan a diferentes audiencias.

La elección de los medios y canales

Una vez que el equipo conoce su mensaje central, su audiencia destinataria, su presupuesto, y tiene en claro lo que la organización intenta lograr, la siguiente decisión importante es elegir qué medio se utilizará. Teniendo en cuenta el presupuesto, es



evidente que la organización estará limitada en sus opciones de medios (a menos que la organización sea suficientemente grande o rica como lo son la mayoría de los equipos deportivos profesionales) y debe reflexionar cuidadosamente sobre dónde su audiencia consume contenido. ¿Es su audiencia activa en Twitter o es Instagram más importante? ¿Su audiencia mira la televisión? y en caso afirmativo, ¿Qué programas y cuándo? ¿Leen periódicos y revistas? Si es así, ¿cuáles? A fin de aprovechar al máximo el presupuesto, la estrategia de comunicación debe articular un plan para llegar al máximo número posible de personas relevantes. Fijese en esa palabra, “relevante”. Simplemente llegar al máximo número de personas sería el objetivo, pero no lo es. Dado que la estrategia tiene un público objetivo, se deberá articular el plan para llegar a ellos de manera específica, en especial, en nuestro mundo saturado de medios.

Las elecciones del canal dentro de cada tipo de medio también se deben elegir de manera estratégica y deben ser integrados (Cornelissen 2014). Por ejemplo, es menos costoso llevar a cabo una campaña publicitaria en Facebook que crear vídeos digitales y colocarlos en Youtube (dos canales en un medio digital). También es más costoso colocar anuncios en revistas nacionales que en periódicos locales (dos canales en un medio impreso). Lo más importante es que los canales deben reflejar a su audiencia y donde encuentran información de manera regular. Además, como el mensaje central sigue siendo el mismo en todas las audiencias, incluso si la presentación deba adaptarse para algunas audiencias específicas como también la comunicación, transmitirá el mismo mensaje solo que expresado de una manera apropiada para ese canal. En el caso de Patricia, por ejemplo, ella podría elegir colocar grandes anuncios con fotografías en el periódico local como así también colocar en ese periódico un anuncio digital más pequeño. Podría también elegir crear un video corto y enlazarlo a través de Twitter o Instagram. En cada caso, se preguntará a sí misma “¿Por qué este medio y por qué este canal?” y eso reflejará que piensa en su audiencia.

Evaluación y revisión

Muchas estrategias de comunicación no incluyen un plan que evalúe el éxito y luego revise la estrategia utilizada en función de dicha evaluación. Saber lo que su equipo evaluará y expresarlo en términos que puedan ser realmente medidos puede ser a veces un desafío para los planes de comunicación porque a menudo medimos las actividades en lugar de los resultados. Por ejemplo, Patricia podría fijarse la meta de enviar 1000 correos electrónicos a los donantes. Sin embargo, el hecho de alcanzar esa cifra no significa que haya realmente alcanzado su objetivo de recaudar dinero. En cambio, Patricia debería tener una métrica de evaluación adjunta al objetivo de recaudar dinero como "300 personas donarán un total de 5.000 dólares". Esta métrica mide cómo el plan de comunicación creó resultados tangibles.

El plan de comunicación también debe estar abierto a revisión en función de los éxitos y fracasos. Debería ser un documento activo. Por ejemplo, si Patricia crea una campaña de video utilizando Twitter y Facebook y esto no genera resultados, su equipo al ver con claridad que esta acción no funcionó deberá estar dispuesto a luego probar otra forma de comunicación. Saber cuándo cambiar nuestro enfoque requiere de sabiduría porque muchas veces los resultados llegan más despacio de lo que imaginamos. De todas formas, una vez que los datos y resultados revelan que una táctica no funciona, el equipo debe reevaluar las cosas e intentar algo nuevo.

Las partes de un plan de comunicación detalladas anteriormente son adrede genéricas. El punto no es que un mensaje central deba sonar de cierta manera o que las opciones de los medios tengan que ser esto o aquello. Por el contrario, el propósito de enumerar solo estas secciones principales de forma general es exigir a la organización que piense cuidadosamente en lo que está haciendo y por qué, y que registre esa lógica. El simple hecho de preguntar qué, por qué, cómo y anotarlo producirá resultados de comunicación mucho mejores que actuar por instinto. En el deporte, sabemos que los jugadores tienen que entrenar con la intención de convertirse en los mejores en su disciplina. Lo mismo ocurre en la comunicación, donde necesitamos enfocar nuestra comunicación de manera consciente pensando en lo que queremos lograr en un momento dado. La estrategia de comunicación nos ayuda a ser conscientes de cómo estamos usando la comunicación para lograr los objetivos de la organización (Austin y Pinkleton 2014).

4.1.4 Descripción del proceso de redacción de una estrategia de comunicación

El proceso de creación de una estrategia de comunicación puede ser tan complicado como la estrategia en sí, si no entendemos cómo se forman los equipos efectivos. El proceso que se describe a continuación ayuda a los equipos a construir un plan eficaz y en las organizaciones más exitosas, el proceso de redacción del plan es tan importante como el plan mismo. Sin embargo, a diferencia del plan final redactado, que permanece abierto a revisión, el proceso del equipo sigue siendo fundamentalmente el mismo. En otras palabras, el proceso no cambia aunque pueda ser utilizado para cambiar un plan. Cada vez que un plan o parte de un plan necesita ser modificado en función de su éxito, tiene lugar el mismo trabajo en equipo que se describe a continuación (aunque en mayor o menor medida, según el alcance del cambio en el plan).

Construye tu equipo

La mayoría de los planes de comunicación son redactados por un equipo de personas, aunque en muchas organizaciones pequeñas una sola persona tiene la responsabilidad de redactar e implementar el plan. Por lo general, muchas personas están involucradas

en diferentes configuraciones. A menudo una agencia externa se hace cargo de toda la comunicación bajo la supervisión interna de empleados de la organización. Otras veces, las agencias externas son responsables del plan y los empleados son responsables de manera interna de otras partes. En fin, con frecuencia sucede que solo los empleados internos son los responsables del plan.

En todos los casos, el equipo debe constituirse de personas que son capaces de manejar los medios más importantes para tu audiencia y deben tener diferentes opiniones. El equipo debe ser lo suficientemente grande para cumplir con todas las tareas que imagines necesarias pero lo suficientemente pequeño para poder gestionarlo. Existen libros sobre la creación de equipos efectivos, algunos principios claves son: asegurarse de que las personas compartan un mismo objetivo, que los miembros conozcan las expectativas, y que el equipo comunique de manera frecuente sobre las tareas que deben cumplir pero también sobre ellos mismo, ya que los equipos eficaces incluyen tanto información sobre las tareas como información social, porque esta combinación genera confianza.

Celebrar una reunión de inicio

Una vez que el equipo está constituido, debería celebrar una reunión de inicio. Esta reunión, ya sea en persona o virtual, le permitirá a los miembros del equipo conocerse entre sí (información social) pero también incluye conversaciones sobre el objetivo del equipo, las tareas y el proceso que utilizarán para cumplir con esos objetivos. El equipo debe ponerse de acuerdo sobre los resultados y el calendario, y después de esto, debe asignar la responsabilidad de las tareas. Una vez que se han puesto de acuerdo sobre las tareas, los resultados y el calendario, el trabajo comienza y los diferentes grupos empiezan a redactar las distintas partes del plan sabiendo que su trabajo debe ser comunicado a todo el grupo antes de su finalización.

Implementación

La estrategia de comunicación escrita contiene quién es responsable de qué actividades, así como contiene el contenido real o las ideas de contenido que se producirán. Por ejemplo, Patricia es responsable de los correos electrónicos de las donaciones, pero tal vez Jarod, el consultor, es responsable de la creación de los videos. Así como los miembros del equipo saben qué parte del plan son responsables de crear, también saben qué parte del plan son responsables de implementar.

Evaluar el equipo

No confundas este paso con la evaluación del éxito del plan. Este paso evalúa el éxito del proceso del equipo en sí mismo y refleja lo bien que el equipo trabajó en conjunto y no lo

bien que está funcionando el plan. Es muy fácil olvidarse de evaluar al equipo mismo durante una campaña de comunicación, y es aún más fácil olvidarse después de que un proyecto ha terminado. Compare esto con un equipo deportivo donde el entrenador evalúa constantemente cómo funciona el equipo como una sola unidad durante un juego. El entrenador suele mover jugadores, cambia sus roles, o hasta incorpora nuevos jugadores para que su equipo tenga éxito. En el trabajo, solemos olvidarnos de hacer este tipo de evaluación, pero dado que los planes de comunicación suelen ser implementados por un grupo de personas, la evaluación del equipo es tan importante en este contexto como en los deportes. Al igual que la evaluación de los resultados del propio plan nos ayuda a ver dónde podemos mejorar, la evaluación constante del propio equipo —tanto durante su actividad como especialmente después de que haya terminado— ayuda a los directivos a ver dónde puede mejorar el equipo.

A menudo se pasa por alto la redacción de una estrategia de comunicación porque pensamos que sabemos cuáles son nuestras audiencias y lo que queremos lograr. También pensamos que sabemos cuando un plan funciona o no. Es posible actuar por instinto y no registrar por escrito nuestro plan y ser exitosos, pero las posibilidades de tener éxito son mucho más bajas que si nos dedicáramos el tiempo de pensar detenidamente qué es lo que queremos lograr antes de pasar a la acción. Existe un límite por su puesto para planear y redactar una estrategia, en cierto momento tendremos que realmente hacer el trabajo. Sin embargo, así como una empresa no empezaría a construir si un plano, no deberíamos empezar a comunicar con nuestras audiencias sin un plan, especialmente en contextos complejos o de alto riesgo (Shank & Lyberger 2014).

Al reflexionar sobre el uso de la comunicación en tu organización, tanto interna como externa, ¿qué tan efectiva ha sido en escribir los planes? ¿Cómo cambiarían sus actividades y equipos si su organización hubiera redactado planes de comunicación (si es que no lo hizo)? ¿Cómo puedes utilizar los mismos conceptos para tu propia comunicación interpersonal, en la que creas "pequeñas estrategias" para casi todos tus eventos de comunicación laborales o personales?

Conclusiones claves

- 1) Los comunicadores eficaces reconocen la importancia de redactar estrategias para planificar y registrar todas las decisiones y acciones necesarias para lograr los objetivos de una organización.
- 2) Las estrategias escritas son importantes porque la comunicación es extremadamente compleja y los equipos de comunicación están bajo presión para demostrar el valor de sus actividades a la organización.
- 3) Una estrategia de comunicación tiene múltiples partes que incluyen un objetivo, un presupuesto, un destinatario, un mensaje central, opciones de canales de medios de comunicación y un plan de evaluación y revisión.
- 4) La redacción de un plan de comunicación es un proceso complejo que incluye estos pasos: construir el equipo, celebrar una reunión inicial, implementar y evaluar el equipo.

Referencias

Austin, E. W. & Pinkleton, B. E. (2015). *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Campaigns*. NY: Routledge.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. NY: Sage.

Pedersen, P., Miloch, K. and Laucella, P. (2007). *Strategic Sport Communication*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Shank, M. D. & Lyberger, M. R. (2014). *Sports marketing: A strategic perspective*. NY: Routledge.

