pp. 491-521
Recibido: 21-08-2026
Aceptado: 08-11-2026
Publicado: 20-11-2026

Comunicación Estratégica 360°: un Modelo Actualizado para la Era de la Inteligencia Artificial

Strategic Communication 360°: An Updated Model for the Age of Artificial Intelligence

Andrea Victoria Velásquez-Benavides[1]
Docente-Investigadora
Universidad Técnica Particular de Loja [UTPL] -Ecuador-
avvelasquez@utpl.edu.ec

Resumen

Este ensayo revisa la evolución de la comunicación estratégica y su relación con el marketing con el propósito de reconsiderar la vigencia de la comunicación 360° en un ecosistema caracterizado por la digitalización, la plataformización, los datos, los algoritmos y la inteligencia artificial. Mediante una revisión teórico-conceptual de

1 Profesora de Marca Personal, Asesoría y Media Training; y Gestión de Relaciones y Comportamiento del Consumidor de la Universidad Técnica Particular de Loja. Doctora en Comunicación e Industrias Creativas por la Universidad de Santiago de Compostela - España y Máster Universitario en Comunicación e Industrias Creativas por la misma Universidad. Investigadora acreditada por la SENESCYT en Comunicación, Negocios, Audiencias Digitales, Publicidad y Marca. Diploma Superior en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Diploma Superior en Comunicación Corporativa. Su pregrado en Marketing lo realizó en la Universidad Internacional del Ecuador. Fue Directora del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Gerente de Marketing de la Universidad Técnica Particular de Loja. Ha sido miembro de los equipos de calidad de las titulaciones de Comunicación Social, Relaciones Públicas y de la Maestría en Comunicación y Cultura Digital. Sus publicaciones incluyen temas relacionados al consumo y uso de medios de comunicación, audiencias digitales, marca personal, influencers y alfabetización mediática e informacional. Pertenece a la red Alfamed y al grupo de investigación Comunicación Educación y Tecnología de la UTPL. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0003-0534-290X

Recibido: 21-08-2026
Aceptado: 08-11-2026
Publicado: 20-11-2026

literatura especializada, se analizan las transformaciones de ambos campos, desde aproximaciones instrumentales y centradas en canales hacia perspectivas estratégicas, relacionales e integradoras. A partir de este recorrido, se plantea que la comunicación 360° mantiene su pertinencia si se supera su asociación con la omnipresencia mediática y se comprende como integración estratégica con propósito. Como principal aporte, se propone un modelo actualizado de planificación estratégica de comunicación 360°, estructurado en seis procesos interdependientes: escuchar, definir, integrar, activar, medir y aprender. El modelo incorpora transversalmente los datos y la inteligencia artificial, bajo principios de ética, transparencia, gobernanza y supervisión humana. Se concluye que la integración comunicacional contemporánea depende menos de la cantidad de canales utilizados que de la capacidad para articular estratégicamente objetivos, stakeholders, relaciones, narrativas, experiencias y puntos de contacto.

Palabras clave: comunicación estratégica, comunicación 360°, marketing, inteligencia artificial, planificación estratégica.

Abstract

This essay reviews the evolution of strategic communication and its relationship with marketing in order to reassess the relevance of 360-degree communication in an ecosystem characterized by digitalization, platformization, data, algorithms, and artificial intelligence. Through a theoretical and conceptual review of specialized literature, it examines shifts in both fields from instrumental and channel-centered approaches toward strategic, relational, and integrative

perspectives. On this basis, it argues that 360-degree communication remains relevant provided that it is no longer equated with omnipresence across media but is instead understood as purposeful strategic integration. As its main contribution, the essay proposes an updated model for the strategic planning of 360-degree communication, structured around six interdependent processes: listening, defining, integrating, activating, measuring, and learning. The model integrates data and artificial intelligence across all six processes, guided by principles of ethics, transparency, governance, and human oversight. It concludes that contemporary communication integration depends less on the number of channels used than on the ability to strategically align objectives, stakeholders, relationships, narratives, experiences, and touchpoints.

Keywords: strategic communication, 360-degree communication, marketing, artificial intelligence, strategic planning.

Introducción

La relación entre comunicación y marketing ha sido objeto de debate tanto en el ámbito académico como profesional. Desde la perspectiva clásica del marketing mix, la comunicación estuvo vinculada principalmente con la promoción y las herramientas utilizadas para informar, persuadir y conectar las propuestas de valor con los mercados. La comunicación organizacional y estratégica amplió esta mirada al incorporar la gestión de públicos, la identidad, la reputación y su participación en los procesos de decisión.

La evolución de ambos campos ha modificado estas fronteras. La comunicación integrada de marketing [IMC] surgió ante la necesidad de superar la fragmentación de herramientas y generar coherencia entre los distintos puntos de contacto con los consumidores (Kitchen et al., 2008; Kitchen & Burgmann, 2010; Schultz et al., 2014). Al mismo tiempo, la comunicación organizacional superó una visión centrada en la transmisión de mensajes para asumir una función vinculada con los objetivos organizacionales, la gestión de relaciones y la construcción de significados (Tironi & Cavallo, 2004; Cambria, 2016; Túñez-López, 2012; Capriotti, 2021). Esta evolución evidencia un espacio creciente de convergencia.

En este punto resulta pertinente volver sobre la comunicación 360°. El concepto se ha asociado a la integración de áreas, herramientas, públicos y puntos de contacto, pero su aplicación ha derivado con frecuencia hacia la idea de estar presente en numerosos medios y plataformas. Integrar no equivale a multiplicar canales. Desde una perspectiva estratégica, lo relevante es determinar qué se quiere conseguir, con quién relacionarse y qué combinación de narrativas, experiencias, acciones y puntos de contacto resulta adecuada.

El escenario actual refuerza esta necesidad. A la digitalización y la plataformización se han incorporado los datos, los algoritmos y la inteligencia artificial, capaces de intervenir en la segmentación, recomendación, personalización, producción y evaluación de contenidos (Chandra et al., 2022; Gao & Liu, 2023; Saura, 2024). La inteligencia artificial generativa amplía estas posibilidades

pp. 491-521
Recibido: 21-08-2026
Aceptado: 08-11-2026
Publicado: 20-11-2026

hacia tareas de escucha, análisis, creación, adaptación y medición, pero introduce interrogantes sobre transparencia, privacidad, autenticidad, responsabilidad y supervisión humana (Weller & Lock, 2025). Las mayores capacidades tecnológicas no resuelven por sí mismas los problemas de comunicación, sino que exigen decidir para qué, cómo y bajo qué criterios utilizarlas.

Desde esta perspectiva, el ensayo revisa la evolución de la comunicación estratégica y su relación con el marketing para reconsiderar la vigencia de la comunicación 360° y proponer un modelo actualizado de planificación estratégica. La revisión teórico-conceptual parte de una premisa: lo 360° conserva su capacidad explicativa si se aleja de la omnipresencia y recupera su sentido integrador. Comunicar 360° implica comprender el conjunto de relaciones de una organización para decidir dónde, cómo, cuándo, con quién y para qué comunicar.

Sobre esta base se propone un modelo organizado en seis procesos interrelacionados: escuchar, definir, integrar, activar, medir y aprender. Su carácter circular permite incorporar los datos y la inteligencia artificial transversalmente, manteniendo la ética, la transparencia, la gobernanza y la supervisión humana como criterios permanentes. La propuesta responde a un escenario donde las fronteras entre comunicación, marketing y otras funciones son cada vez más permeables, sin perder de vista que la integración estratégica continúa dependiendo del criterio y la responsabilidad humana.

Recibido: 21-08-2026
Aceptado: 08-11-2026
Publicado: 20-11-2026

Metodología

El trabajo se desarrolla mediante una revisión teórico-conceptual de carácter narrativo, basada en el análisis y contraste de literatura especializada sobre comunicación estratégica, comunicación integrada de marketing, omnicanalidad e inteligencia artificial. Se examinan convergencias y diferencias entre enfoques, atendiendo al propósito, los públicos, la integración y la mediación tecnológica. La interpretación articula las aportaciones de la literatura con la experiencia académica y profesional en comunicación y marketing, como apoyo a la reflexión crítica. Esta síntesis fundamenta la redefinición de la comunicación 360° y la formulación del modelo propuesto, cuyo alcance es conceptual.

Desarrollo

De la Comunicación Instrumental a la Comunicación Estratégica

La comunicación ha cambiado de lugar dentro de las organizaciones. Durante mucho tiempo estuvo asociada con la transmisión de información, la difusión de mensajes y la ejecución de acciones. Su evolución hacia una función estratégica supone una comprensión distinta: la comunicación interviene en la construcción de significados, en las relaciones que una organización establece con su entorno y, por tanto, en su propia gestión (Tironi & Cavallo, 2004; Cambria, 2016).

Este cambio resulta más evidente cuando la organización se entiende como parte de un entramado de relaciones con múltiples públicos. En ese escenario, comunicar implica interpretar el entorno, construir

vínculos, gestionar intangibles y proyectar la identidad organizacional. Su dimensión estratégica no depende de utilizar más medios o tecnologías, sino de conectar estas actuaciones con los propósitos de la organización.

La planificación ocupa un lugar importante en este proceso. Túñez López (2012) propone una gestión integral que articule ámbitos, públicos, canales y acciones, mientras que Falkheimer y Heide (2026) sitúan la comunicación estratégica en la intersección entre comunicación y gestión organizacional. Esta perspectiva permite superar una práctica fragmentada en la que comunicación interna, relaciones públicas, publicidad, comunicación digital o gestión de medios funcionan de manera independiente.

Capriotti (2021) vincula la dirección estratégica de comunicación con procesos sistemáticos de análisis, planificación, ejecución y evaluación. Una comunicación no se vuelve estratégica por la cantidad de acciones ni por la sofisticación de sus herramientas, sino por saber qué pretende conseguir, con qué públicos relacionarse, qué decisiones adoptar y cómo evaluar su contribución a los objetivos organizacionales. La gestión táctica responde a acciones o situaciones concretas; la estratégica aporta orientación y continuidad al conjunto de la actividad comunicativa (Capriotti, 2024).

A partir de esta distinción pueden identificarse varias condiciones. La primera es la alineación con el propósito y los objetivos de la organización, sin reducir la comunicación a ejecutar decisiones de otras áreas. La comunicación necesita formular sus propios objetivos, establecer prioridades entre los públicos y definir los

impactos que busca alcanzar. La estrategia organizacional ofrece un marco que la estrategia comunicacional traduce en decisiones sobre relaciones, significados y actuaciones.

También importa el lugar que ocupa la comunicación en la toma de decisiones. Si interviene únicamente cuando una decisión ya ha sido adoptada, su papel continúa siendo instrumental. Una función estratégica requiere participar previamente, aportando conocimiento sobre el entorno y los públicos, anticipando riesgos y oportunidades y considerando las consecuencias comunicacionales y reputacionales de las decisiones.

Una tercera condición es la integración. La especialización de marketing, comunicación, recursos humanos, ventas y otras áreas resulta necesaria, pero puede convertirse en un problema cuando actúan con criterios desconectados. Para los públicos, las percepciones se construyen a partir del conjunto de mensajes, comportamientos y experiencias que reciben. De ahí la necesidad de generar coherencia entre lo que la organización dice y hace, coordinando sus puntos de contacto sin eliminar las particularidades de cada ámbito (Capriotti, 2021).

A estas condiciones se suman la investigación y la evaluación. Medir la comunicación no debería limitarse a contabilizar acciones, alcance o visibilidad. La evidencia debe permitir comprender el entorno, valorar resultados e impactos y orientar decisiones posteriores, incorporando la evaluación al aprendizaje organizacional.

En este ensayo se considera, por tanto, que el carácter estratégico de la comunicación se sostiene en cinco

condiciones: alineación con los propósitos organizacionales, existencia de una estrategia específicamente comunicativa, participación en la toma de decisiones, integración y coherencia de las actuaciones, y evaluación de resultados e impactos. Esta distinción cobra especial importancia ante la automatización y la inteligencia artificial. Las tecnologías pueden aumentar la capacidad para producir, analizar, personalizar y distribuir contenidos, pero estas posibilidades no convierten automáticamente una acción en estratégica. Cuantas más capacidades instrumentales existen, mayor es la necesidad de decidir con qué propósito, criterios y responsabilidades deben utilizarse.

Comunicación y Marketing: de la Subordinación a la Convergencia

La relación entre marketing y comunicación ha generado un debate persistente sobre los límites conceptuales y profesionales de ambos campos. Desde la perspectiva clásica del marketing, la comunicación estuvo vinculada principalmente con la promoción y con las actividades destinadas a informar, persuadir y conectar las propuestas de valor con los mercados. La comunicación estratégica parte de una mirada diferente: sitúa a la organización dentro de un sistema de relaciones que incluye consumidores y otros públicos con capacidad de influir en su funcionamiento, legitimidad y reputación. Aunque estas tradiciones tienen puntos de partida distintos, su evolución muestra una convergencia cada vez más evidente.

Del Marketing Mix a la Comunicación Integrada. La evolución del marketing amplió progresivamente el papel atribuido a la comunicación. La fragmentación de los medios,

la multiplicación de puntos de contacto y los cambios en el comportamiento de los consumidores hicieron insuficiente una gestión separada de la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo y otras herramientas. La comunicación integrada de marketing [IMC] respondió a este escenario buscando mayor coordinación y coherencia (Kitchen et al., 2008; Kitchen & Burgmann, 2010).

Con el tiempo, la IMC avanzó hacia una perspectiva estratégica relacionada con la consistencia, la sinergia, la orientación a las audiencias y los resultados, aunque su conceptualización continuó abierta ante la necesidad de responder a entornos comunicacionales en red y aproximaciones más holísticas (Schultz et al., 2014).

Este recorrido coincide con el paso del marketing desde una orientación predominantemente transaccional hacia perspectivas relacionales y experienciales. Finne y Grönroos (2009) proponen desplazar la atención desde aquello que la organización intenta integrar hacia la manera en que los consumidores interpretan conjuntamente mensajes, experiencias, conversaciones y significados vinculados con las marcas. La organización puede coordinar lo que comunica, pero no determinar completamente los significados que los públicos construyen.

La evolución reciente del marketing profundiza esta tendencia. Kotler, Kartajaya y Setiawan (2026) han incorporado progresivamente la digitalización, la convergencia de experiencias físicas y digitales y la inteligencia artificial. En Marketing 7.0, plantean el mind-centric marketing, que relaciona tecnología y datos con una comprensión más profunda de las personas y sus procesos de decisión. La comunicación dentro del marketing se

aproxima así a conceptos como relaciones, experiencia, engagement, personalización y construcción de valor.

De Consumidores a *Stakeholders.* La comunicación estratégica amplía el foco relacional. El consumidor es uno de los públicos relevantes para una organización, pero no el único. Empleados, accionistas, proveedores, administraciones públicas, medios, comunidades, aliados y organizaciones sociales intervienen también en la construcción de identidad, cultura, confianza, legitimidad y reputación.

Esta diferencia permite comprender parte de la tensión histórica entre comunicación y marketing. Kitchen (2010) identifica las resistencias surgidas desde las relaciones públicas ante una posible subordinación al marketing y distingue entre una orientación principalmente dirigida a clientes y otra que incorpora una mayor diversidad de grupos de interés.

Desde una perspectiva integral, Túñez López (2012) articula identidad e imagen corporativa, reputación, responsabilidad social, comunicación interna y de marketing, gestión de marca, relaciones públicas, publicidad, comunicación digital y crisis dentro de la gestión comunicacional. La comunicación de marketing mantiene así su importancia, pero se integra en un sistema de relaciones organizacionales más amplio.

El entorno digital acentúa esta complejidad. Los públicos producen contenidos, comparten experiencias, recomiendan, cuestionan y participan en la construcción de significados. Una misma persona puede relacionarse con una organización desde diferentes roles. Por ello,

resulta limitado pensar únicamente en términos de target: la comunicación estratégica requiere comprender un ecosistema dinámico de públicos y *stakeholders* con distintos niveles de relación, influencia e interdependencia.

¿Subordinación o convergencia? Esta evolución permite replantear una pregunta histórica: ¿la comunicación pertenece al marketing o el marketing forma parte de la comunicación? Planteado en términos de subordinación, el debate resulta insuficiente. El marketing ha incorporado relaciones, experiencias, engagement y múltiples puntos de contacto, mientras que la comunicación estratégica aborda también marca, posicionamiento, públicos y generación de valor.

Esta convergencia no implica disolver las fronteras disciplinares. El marketing aporta herramientas para comprender los mercados, el comportamiento del consumidor y la entrega de valor económico; la comunicación estratégica ofrece una perspectiva complementaria orientada a la reputación, la legitimidad institucional y la gestión de relaciones. Ambas áreas requieren, por tanto, una articulación organizacional.

El ecosistema digital refuerza esta necesidad: publicidad, relaciones públicas, contenidos, atención al cliente, experiencia, reputación y marketing se encuentran cada vez más conectados. Para los públicos, las divisiones departamentales tienen escasa relevancia, pues diferentes acciones e interacciones pueden interpretarse como expresiones de una misma organización.

Por ello, este ensayo desplaza la discusión desde la pertenencia disciplinar hacia la integración estratégica.

La cuestión no es determinar dónde termina el marketing y comienza la comunicación, sino comprender qué aporta cada campo y cómo articular sus capacidades para construir relaciones coherentes con los públicos. Convergencia no equivale a subordinación ni a pérdida de identidad disciplinar.

Esta perspectiva conduce a la comunicación estratégica 360°, entendida no como la suma de disciplinas o el uso simultáneo de todos los canales, sino como una lógica capaz de articular objetivos, públicos, relaciones, narrativas, experiencias y puntos de contacto bajo una orientación estratégica común.

Comunicación Estratégica 360°: de la Omnipresencia a la Integración

La evolución de la comunicación estratégica y su convergencia con el marketing permiten reconsiderar la comunicación 360° como una respuesta a la fragmentación de las prácticas comunicacionales. Sus primeras aproximaciones buscaron articular ámbitos gestionados tradicionalmente de manera separada —marketing, publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y externa, contenidos y medios— para generar mayor coherencia en las actuaciones de una organización.

Blanco y Herrera (2017) relacionan la comunicación 360° con la articulación de estrategias y acciones procedentes de distintos ámbitos comunicacionales; Álvarez (2016) enfatiza la integración de comunicación interna, identidad e imagen corporativa, relaciones públicas y comunicación de marketing; y Rubio y Sanz (2018) incorporan públicos, mensajes, canales, estrategias y

tácticas en función de los objetivos organizacionales. Estas aproximaciones coinciden en un aspecto: el valor de lo 360° no está en acumular herramientas, sino en integrarlas bajo una orientación común.

Integración no Significa Omnipresencia. El ecosistema digital obliga a revisar esta concepción. La multiplicación de redes sociales, plataformas, dispositivos y formatos ha favorecido una interpretación de la comunicación 360° asociada con la necesidad de estar presente en todos los espacios disponibles. Bajo esta lógica, lo 360° termina convirtiéndose en más medios, contenidos y puntos de contacto.

Esta lectura resulta contradictoria con una perspectiva estratégica. Comunicación 360° no significa omnipresencia. Una organización no necesita estar en todos los medios o plataformas, sino seleccionar aquellos puntos de contacto que respondan a sus objetivos, públicos, relaciones y recursos.

Integración y acumulación tampoco son equivalentes. Es posible utilizar numerosos canales y mantener una comunicación fragmentada cuando las áreas operan con objetivos y narrativas diferentes. Del mismo modo, una organización puede trabajar con pocos puntos de contacto y alcanzar una elevada integración si existe coherencia entre propósito, decisiones, mensajes, comportamientos y experiencias.

Los estudios sobre omnicanalidad ayudan a precisar esta distinción. Barann et al. (2022) destacan el papel del touchpoint dentro de experiencias construidas mediante diferentes interacciones entre organizaciones

y públicos. Butkouskaya et al. (2023), por su parte, identifican consistencia, interactividad y conectividad como dimensiones relevantes de la comunicación integrada de marketing en contextos omnicanal. Estas aportaciones refuerzan una idea central para este ensayo: la integración depende de la conexión entre las interacciones y no del número de canales utilizados.

De la Integración de Canales a la Integración de Experiencias. Revisar el concepto implica ampliar también aquello que se integra. Si las primeras aproximaciones pusieron el énfasis en disciplinas, herramientas y canales, actualmente deben considerarse objetivos, *stakeholders*, narrativas, experiencias, puntos de contacto, datos y procesos de escucha, evaluación y aprendizaje.

Esta ampliación responde a la manera en que los públicos experimentan su relación con las organizaciones. Para ellos, importa poco si una interacción corresponde administrativamente a marketing, comunicación, ventas, atención al cliente o recursos humanos. Las diferentes actuaciones forman parte de una misma experiencia. Por ello, la integración 360° requiere coherencia no solo entre mensajes, sino también entre aquello que la organización dice, hace y permite experimentar.

Capriotti (2021) ayuda a comprender esta relación al diferenciar la acción comunicativa de la conducta cotidiana de la organización. Desde la perspectiva de los públicos, ambas intervienen en la construcción de conocimiento, predisposiciones y comportamientos. Cuando lo comunicado y lo realizado divergen, pueden verse afectadas las relaciones, la imagen y la reputación.

Integrar tampoco significa uniformar. Los *stakeholders* tienen intereses y expectativas diferentes, por lo que los contenidos, narrativas, experiencias y canales pueden adaptarse a cada público manteniendo una identidad y una orientación estratégica comunes. Coherencia no significa repetición.

Desde esta perspectiva, la comunicación 360° supera la coordinación de medios para integrar relaciones, experiencias y significados. La organización comunica mediante mensajes deliberados, pero también a través de decisiones, comportamientos, servicios y relaciones con sus públicos.

Una Redefinición de la Comunicación Estratégica 360°. El escenario contemporáneo añade los datos a esta lógica de integración. Los puntos de contacto generan información sobre comportamientos, conversaciones e interacciones que puede alimentar la escucha, la segmentación, la personalización y la evaluación. La planificación incorpora así mecanismos continuos de retroalimentación.

Los algoritmos y la inteligencia artificial amplían estas posibilidades mediante el análisis de información, la interpretación de comportamientos, la personalización de contenidos y la evaluación de resultados. Sin embargo, estas capacidades solo adquieren sentido estratégico cuando permanecen vinculadas con los objetivos, los públicos y los propósitos de la organización.

A partir de esta revisión, este ensayo propone entender la comunicación estratégica 360° como un proceso de integración estratégica, coherente, relacional y

dinámica de objetivos, públicos y *stakeholders*, narrativas, experiencias, puntos de contacto, canales, datos y procesos comunicacionales, articulados alrededor de los propósitos de la organización y sometidos a mecanismos permanentes de escucha, interacción, evaluación y adaptación.

Esta definición desplaza el centro desde los medios hacia las relaciones. El carácter 360° no depende de la cantidad de plataformas utilizadas, sino de la capacidad para conectar las distintas dimensiones mediante las cuales una organización se relaciona con sus públicos. La comunicación 360° no es omnipresencia; es integración con propósito.

Esta reinterpretación permite conservar el valor del concepto y actualizarlo ante un ecosistema marcado por la digitalización, la plataformización, los datos, los algoritmos y la inteligencia artificial. Al mismo tiempo, abre la necesidad de avanzar hacia modelos de planificación más dinámicos, adaptativos y sustentados en el aprendizaje continuo.

Del Ecosistema Digital a la Comunicación Algorítmica y Aumentada por Inteligencia Artificial

La transformación digital ha modificado las relaciones entre organizaciones y públicos. Internet y los medios sociales ampliaron las posibilidades de interacción, participación y producción de contenidos; posteriormente, las plataformas incorporaron formas de mediación sustentadas en datos, algoritmos y sistemas automatizados. La comunicación estratégica se desarrolla ahora dentro de infraestructuras tecnológicas que intervienen en la visibilidad, circulación, personalización y evaluación de los contenidos.

De la Digitalización a la Plataformización. La digitalización amplió la capacidad de los públicos para producir, compartir, reinterpretar y valorar contenidos. Las organizaciones pasaron de un entorno predominantemente centrado en la emisión hacia espacios de interacción donde los públicos participan también en la construcción de significados y reputaciones.

Los medios sociales intensificaron este cambio al multiplicar los puntos de contacto y proporcionar información continua sobre comportamientos y respuestas de los usuarios. Sin embargo, una mayor presencia digital no garantiza mejores relaciones. Estudios realizados en organizaciones ecuatorianas muestran que la interacción, los contenidos de valor, la participación y la continuidad comunicativa resultan más relevantes que la simple multiplicación de publicaciones o plataformas para generar engagement, confianza y fidelización (Paladines et al., 2020).

La plataformización añade otra dimensión al proceso. Las plataformas no son canales neutrales, sino infraestructuras que organizan las interacciones mediante reglas, datos y mecanismos de selección. Sistemas de clasificación y recomendación condicionan la visibilidad y circulación de los contenidos, introduciendo nuevos actores tecnológicos en las relaciones entre organizaciones y públicos.

Datos, Algoritmos y Personalización. La creciente disponibilidad de datos modifica también la planificación estratégica. Las interacciones digitales proporcionan información sobre intereses, comportamientos, recorridos

pp. 491-521
Recibido: 21-08-2026
Aceptado: 08-11-2026
Publicado: 20-11-2026

y preferencias que puede utilizarse en procesos de escucha, segmentación, personalización y evaluación.

Chandra et al. (2022) relacionan el desarrollo del marketing personalizado con la disponibilidad de datos y capacidades analíticas. Los algoritmos permiten procesar grandes volúmenes de información y adaptar contenidos, recomendaciones y experiencias a perfiles y comportamientos específicos. Gao y Liu (2023) muestran, además, que la personalización impulsada por inteligencia artificial puede influir en la experiencia del consumidor y en sus respuestas hacia las marcas.

Esta mediación introduce una diferencia respecto del ecosistema anterior: la organización ya no determina por sí sola qué contenidos llegan a cada público ni las condiciones de su visibilidad. Entre producción y recepción operan sistemas algorítmicos que ordenan, priorizan y recomiendan información. Comprender estas mediaciones se convierte así en parte de la planificación comunicacional.

Las posibilidades que ofrecen los datos y algoritmos conviven, además, con interrogantes sobre privacidad, transparencia, sesgos y uso responsable de la información. La capacidad técnica para segmentar o personalizar no justifica por sí misma su utilización; estas decisiones necesitan responder a objetivos y criterios estratégicos.

Inteligencia Artificial y Transformación de la Comunicación Estratégica. La expansión de la inteligencia artificial representa una nueva etapa de esta evolución. Su incidencia no se limita a automatizar tareas: puede intervenir en escucha, análisis, segmentación, generación de contenidos, personalización, interacción, monitorización y evaluación.

Weller y Lock (2025), a partir de una revisión sistemática de 76 estudios, identifican el impacto creciente de la comunicación automatizada en diferentes ámbitos de la comunicación estratégica y advierten una fragmentación conceptual en torno a algoritmos, inteligencia artificial, chatbots y automatización. Esta situación evidencia que la transformación tecnológica supera la simple incorporación de nuevos medios.

La inteligencia artificial generativa profundiza el cambio al incorporar capacidades de producción e interpretación. Puede generar y adaptar contenidos, procesar conversaciones y contribuir al análisis de grandes volúmenes de información. Saura (2024) destaca su creciente incorporación en los procesos de marketing y las transformaciones que introduce en sus prácticas.

Sin embargo, automatizar tareas no equivale a automatizar la estrategia. La generación de contenidos, el reconocimiento de patrones o la personalización de interacciones no determinan su pertinencia comunicacional. Las decisiones sobre propósitos, públicos, contexto, objetivos y límites continúan requiriendo criterio estratégico. La IA puede ampliar las capacidades de la comunicación, pero no sustituye la definición de aquello que una organización pretende conseguir mediante sus relaciones con los públicos.

Hacia una Comunicación Estratégica 360° Aumentada por IA. La evolución analizada incorpora una nueva dimensión a la comunicación 360°. A la integración de disciplinas, herramientas y canales se sumaron públicos, *stakeholders*, experiencias, puntos de contacto y datos; posteriormente, la plataformización incorporó la mediación algorítmica y la inteligencia artificial añadió capacidades de generación, interpretación, automatización y aprendizaje.

pp. 491-521
Recibido: 21-08-2026
Aceptado: 08-11-2026
Publicado: 20-11-2026

Desde esta perspectiva, proponemos entender la comunicación estratégica 360° aumentada por IA como aquella que articula capacidades humanas y tecnológicas para comprender el entorno, gestionar relaciones, producir y adaptar contenidos, evaluar resultados y aprender, manteniendo los propósitos organizacionales, la coherencia, la ética y la responsabilidad humana como principios de dirección.

La IA ocupa una posición transversal y no el centro del sistema. La estrategia establece su finalidad, prioridades y límites, considerando además criterios de ética, transparencia y gobernanza. El uso de datos, sistemas algorítmicos y contenidos generados mediante IA requiere responsabilidades, protocolos y mecanismos de supervisión que mantengan el control humano sobre las decisiones relevantes.

La comunicación estratégica 360° se configura así como un sistema dinámico que integra relaciones, experiencias, datos y capacidades tecnológicas, y exige modelos de planificación capaces de escuchar, decidir, actuar, evaluar y aprender de manera continua.

Modelo Actualizado de Planificación Estratégica de Comunicación 360°

El modelo responde a un ecosistema marcado por la convergencia entre comunicación y marketing, la diversidad de públicos y puntos de contacto, los datos, los algoritmos y la inteligencia artificial.

El análisis, los objetivos, los públicos, las estrategias, la ejecución y la evaluación continúan siendo necesarios (Capriotti, 2021). La propuesta los articula mediante

retroalimentación continua, incorporando transversalmente datos e IA bajo dirección humana.

Se propone un Modelo actualizado de planificación estratégica de comunicación 360°, con seis procesos interdependientes: escuchar, definir, integrar, activar, medir y aprender. Su estructura circular permite que los resultados orienten las decisiones posteriores.

En el centro se sitúan el propósito, los *stakeholders* y las relaciones, priorizando aquello que la organización busca alcanzar y los vínculos que necesita construir, mantener o transformar. Los datos y la inteligencia artificial atraviesan los seis procesos, mientras que la ética, la transparencia, la gobernanza y la supervisión humana orientan el sistema.

Respecto de Capriotti (2021), la aportación se sitúa en la articulación explícita de relaciones, aprendizaje y capacidades de IA; no en sustituir los fundamentos estratégicos existentes.

Escuchar: Comprender antes de Actuar. Comprender el entorno exige convertir la investigación en una capacidad permanente de escucha activa que considere *stakeholders*, conversaciones emergentes y riesgos reputacionales. La inteligencia artificial y el análisis de Big Data pueden facilitar la identificación de tendencias en múltiples puntos de contacto, pero la interpretación requiere valorar la información en relación con las prioridades y el propósito organizacional.

Definir: Convertir Información en Decisiones. La escucha adquiere valor estratégico cuando se transforma en decisiones. Definir implica establecer objetivos de comunicación, priorizar *stakeholders*, determinar los

impactos esperados y fijar criterios de actuación. Los objetivos no deberían formularse desde las herramientas disponibles —estar en una plataforma, generar contenidos o utilizar IA—, sino desde los cambios que se pretende producir en conocimientos, percepciones, relaciones, comportamientos o resultados. Los datos y la IA pueden apoyar la segmentación, la identificación de patrones y la construcción de escenarios, pero la priorización requiere criterio estratégico y dirección humana.

Integrar: Construir Coherencia en la Diversidad. Integrar constituye el proceso central de la perspectiva 360°. Supone articular objetivos, públicos, identidad, narrativas, experiencias, acciones y puntos de contacto bajo una orientación estratégica común, coordinando también las actuaciones de comunicación, marketing y otras áreas relacionadas con los stakeholders. Integración no significa uniformidad. Los públicos pueden requerir mensajes, lenguajes, experiencias y canales diferentes, siempre que mantengan coherencia con el propósito y la identidad organizacional. Los datos y la IA pueden facilitar esta adaptación sin comprometer los principios de la organización.

Activar: Convertir la Estrategia en Experiencias. Activar transforma las decisiones estratégicas en actuaciones mediante la selección de puntos de contacto, canales, contenidos, formatos y experiencias. Desde esta perspectiva, activar no significa utilizar todos los canales disponibles, sino seleccionar aquellos pertinentes para los objetivos y *stakeholders* priorizados. La IA amplía las posibilidades de generación, adaptación, automatización y personalización de contenidos, pero estas capacidades deben responder a las decisiones estratégicas previas.

Medir: Evaluar Resultados e Impactos. Medir supone determinar en qué medida las actuaciones contribuyen a los objetivos, superando indicadores exclusivamente operativos como cantidad de publicaciones, alcance o interacciones. Los indicadores pueden considerar conocimiento, engagement, confianza, reputación, comportamiento, conversión u otros objetivos específicos, incorporando tanto el retorno sobre la inversión [ROI] como el retorno sobre los objetivos [ROO]. Los datos y la IA amplían las capacidades analíticas, pero no sustituyen el criterio para determinar qué medir y cómo interpretar los resultados.

Aprender: Convertir la Evaluación en Nueva Estrategia. La evaluación no representa el final, sino el comienzo de un nuevo ciclo. Aprender implica identificar qué funcionó, qué resultados no se alcanzaron, cómo respondieron los públicos, qué cambios se produjeron en el entorno y qué decisiones deben modificarse.

Para su aplicación, cada proceso puede generar un producto verificable: escuchar, un diagnóstico; definir, objetivos y metas; integrar, una matriz de públicos y puntos de contacto; activar, un plan de acciones; medir, un balance de resultados; y aprender, decisiones de ajuste. Estos productos vinculan las etapas y documentan la intervención humana, manteniendo la automatización alineada con los objetivos.

Los resultados alimentan así una nueva escucha, configurando un ciclo continuo:

Escuchar → Definir → Integrar → Activar → Medir → Aprender → Escuchar.

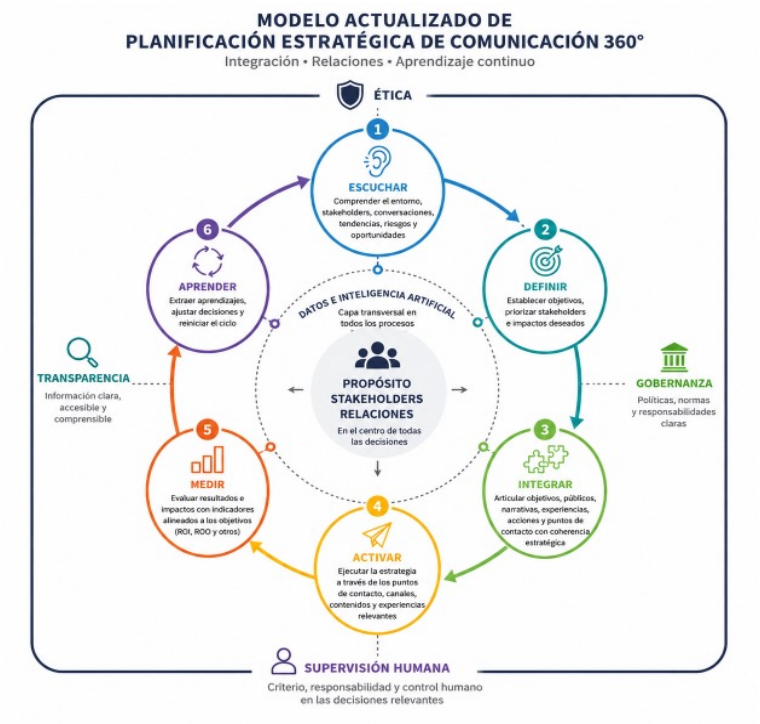
Esta retroalimentación convierte la planificación en un proceso adaptativo y de aprendizaje organizacional, especialmente pertinente ante cambios tecnológicos, sociales

pp. 491-521
Recibido: 21-08-2026
Aceptado: 08-11-2026
Publicado: 20-11-2026

y reputacionales acelerados. La Figura 1 sintetiza el carácter circular del modelo y la incorporación transversal de los datos y la inteligencia artificial.

Figura 1

Modelo actualizado de planificación estratégica de comunicación 360°



Nota. Modelo conceptual elaborado por la autora. Representación gráfica generada con asistencia de inteligencia artificial.

Datos e Inteligencia Artificial como Capa Transversal. Los datos y la inteligencia artificial atraviesan los seis procesos: apoyan la escucha, la segmentación, la adaptación de narrativas, la generación de contenidos, la medición y el aprendizaje. Constituyen una capa transversal, no una fase independiente.

Su posición transversal evita convertir la tecnología en el centro de la planificación. La IA amplía capacidades, pero no establece por sí misma el propósito de la comunicación, no determina qué relaciones deben priorizarse ni define los criterios éticos que deben orientar su utilización. El modelo propone, por tanto, una comunicación estratégica aumentada por IA, no dirigida por ella.

Ética, Transparencia, Gobernanza y Supervisión Humana. El modelo se encuentra finalmente enmarcado por cuatro principios que atraviesan todas sus decisiones: ética, transparencia, gobernanza y supervisión humana. No constituyen una etapa adicional porque deben intervenir durante todo el proceso. La ética exige valorar no solamente aquello que tecnológicamente puede realizarse, sino aquello que resulta responsable hacer. La transparencia adquiere especial importancia en la utilización de datos, personalización, automatización y contenidos generados mediante IA. La gobernanza permite establecer responsabilidades, protocolos y límites, mientras que la supervisión humana mantiene las decisiones relevantes sometidas a interpretación, criterio y responsabilidad profesional.

pp. 491-521
Recibido: 21-08-2026
Aceptado: 08-11-2026
Publicado: 20-11-2026

De esta manera, el modelo propone una planificación estratégica 360° en la que la tecnología amplía capacidades, los datos informan las decisiones y la dirección humana conserva el propósito, el criterio y la responsabilidad. A mayor capacidad de automatización, mayor necesidad de gobernanza y dirección estratégica humana.

Conclusiones

La revisión realizada permite sostener que la comunicación 360° mantiene su vigencia, pero requiere ser reinterpretada frente a las transformaciones del ecosistema comunicacional. Su valor no reside en la presencia simultánea en múltiples medios y plataformas, sino en la capacidad de integrar estratégicamente objetivos, públicos, relaciones, narrativas, experiencias y puntos de contacto. Desde esta perspectiva, lo 360° deja de asociarse con la omnipresencia para recuperar su sentido como integración con propósito.

La convergencia entre comunicación y marketing refuerza esta necesidad. Ambos campos mantienen conocimientos y funciones específicas, pero comparten espacios de actuación que demandan mayor articulación. En este contexto, la comunicación estratégica aporta una mirada relacional que permite incorporar no solo a consumidores, sino al conjunto de *stakeholders* que intervienen en la construcción de confianza, legitimidad y reputación.

El principal aporte del ensayo es el modelo actualizado de planificación estratégica de comunicación 360°, organizado en seis procesos interdependientes: escuchar, definir, integrar, activar, medir y aprender. Su

estructura circular responde a un entorno en permanente transformación y sitúa el propósito, los *stakeholders* y las relaciones en el centro de las decisiones. Los datos y la inteligencia artificial atraviesan el modelo como capacidades de apoyo, mientras la ética, la transparencia, la gobernanza y la supervisión humana orientan su utilización.

La propuesta tiene un carácter teórico-conceptual y, por tanto, abre nuevas posibilidades de investigación. Su aplicación en organizaciones y contextos diversos permitirá evaluar su utilidad, identificar ajustes y analizar empíricamente la contribución de la inteligencia artificial a cada uno de sus procesos. En un escenario de creciente automatización, el desafío no consiste únicamente en incorporar nuevas tecnologías, sino en conservar el propósito y el criterio estratégico que deben orientar la comunicación.

Referencias Bibliográficas

Álvarez, J. (2016, 9 de junio). *La comunicación 360º como estrategia de negocios*. ESAN.

Barann, B., Betzing, J. H., Niemann, M., Hoffmeister, B., & Becker, J. (2022). Can't touch this? Conceptualizing the customer touchpoint in the context of omni-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102269. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102269

Blanco, T. P., & Herrera, J. S. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial.

Butkouskaya, V., Oyner, O., & Kazakov, S. (2023). The impact of omnichannel integrated marketing communications (IMC) on product and retail service satisfaction. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, *28*(56), 319-334. https://doi.org/10.1108/JEFAS-09-2022-0237

Cambria, A. (2016). *La importancia de la comunicación estratégica*. Bie3: Boletín IEEE, 2, 475-487. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO42-2016_Comunicacion_Estrategica_AntonioCambria.pdf

Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección estratégica de comunicación*. Bidireccional.

Capriotti, P. (2024). *DircomMAP. Campañas de comunicación: Guía práctica*. Bidireccional.

Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, *39*(8), 1529-1562. https://doi.org/10.1002/mar.21670

Falkheimer, J., & Heide, M. (2026). Strategic communication: An introduction to theory and global practice (3rd ed.). Routledge.

Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, *15*(2-3), 179-195. https://doi.org/10.1080/13527260902757654

Gao, Y., & Liu, H. (2023). Artificial intelligence-enabled personalization in interactive marketing: A customer journey perspective. *Journal of Research in Interactive* Marketing, *17*(5), 663-680. https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2022-0023

Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated marketing communication. En J. Sheth & N. Malhotra (Eds.), *Wiley international encyclopedia of marketing*. Wiley. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem04001

Kitchen, P. J., Kim, I., & Schultz, D. E. (2008). Integrated marketing communications: Practice leads theory. *Journal of Advertising Research*, *48*(4), 531-546. https://doi.org/10.2501/S0021849908080513

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2026). Marketing 7.0: A guide for thinking marketers in the age of AI. John Wiley & Sons.

Paladines, F., Valarezo, K., Velásquez, A., & Torres, S. (2020). Gestión de la comunicación estratégica digital de las principales empresas del sector turístico y gastronómico del Ecuador. RISTI - *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação,* (E35),

586-599. https://puceinvestiga.puce.edu.ec/es/publications/gesti%C3%B3n-de-la-comunicaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-digital-de-las-principales/

Rubio, P. C., & Sanz, J. L. M. (2018). *Marketing y comunicación en la nueva economía*. Editorial UOC.

Saura, J. R. (2024). Algorithms in digital marketing: Does smart personalization promote a privacy paradox? *FIIB Business Review*, *13*(5), 499-502. https://doi.org/10.1177/23197145241276898

Schultz, D. E., Patti, C. H., & Kitchen, P. J. (Eds.). (2014). *The evolution of integrated marketing communications: The customer-driven marketplace. Routledge*.

Tironi, E., & Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales.* Taurus.

Túñez-López, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Weller, T., & Lock, I. (2025). Automated communication's impact on strategic communication: Implications from a systematic review. *International Journal of Strategic Communication*, *19*(1), 13-34. https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2379501