Adriana Amado Suárez
Carlos Castro Zuñeda

Comunicaciones Públicas

El modelo de la comunicación integrada

TEMAS
Grupo Editorial

colección

temas de management

© Adriana Amado Suárez, Carlos Castro Zuñeda
© Temas Grupo Editorial SRL, 1999
Talcahuano 1293 piso 1ro. B
1014 - Buenos Aires, Argentina
Tel: 813.9334 y rotativas / Fax: 813.5463
E-mail: temas@ciudad.com.ar
Derechos reservados en idioma español

Coordinación General: Carlos Sibilla
Corrección:Soledad Casanova

Diseño de cubierta e interiores: Diego Barros
Diagramación: Angeles Estrada Vigil

1º edición, julio1999

ISBN 987-9164-35-0

Prohibida la reproducción total o parcial por
cualquier medio sin permiso escrito de la Editorial.

Comunicaciones Públicas

El modelo de la comunicación integrada

Adriana Amado Suárez
Carlos Raúl Castro

Temas Grupo Editorial

Contenido

Prólogo 9

Prefacio 12

Agradecimientos 15

1 COMUNICACIONES PÚBLICAS 17
La comunicación 19
Teorías de comunicación 19
El signo 27
La empresa y sus públicos 32
Los públicos 32
Opinión pública 39

2 RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES 47
Imagen de empresa 49
Teorías de la imagen 49
Sistemas de actuación 55
La identidad visual 56
Planificación de la actuación 60
Comunicación masiva: la publicidad institucional 63
Qué es la publicidad institucional 63
Para qué habla la empresa 68
Cuándo habla la institución 69
Cómo habla la institución 72
Distintas formas de enfocar la publicidad institucional 79
Planificación de la comunicación institucional 86

Relaciones con la prensa 87
La prensa como público corporativo 87
Cómo gestionar las relaciones informativas 90
Qué es necesario saber de los medios 108
El periodismo 120
Comunicaciones especializadas 131
Comunicaciones internas 131
Comunicaciones financieras 155
Acontecimientos especiales 158
Las comunicaciones de crisis 164
El manejo de las crisis 164
Cómo prepararse para las crisis 168
Las herramientas de comunicación para las crisis 172
La empresa y la comunidad 177
Mecenazgo & patrocinio 177
Acciones de bien público 186
Relaciones con la comunidad 191
Relaciones el gobierno y con organismos oficiales 195

3 **COMUNICACIONES DE MARKETING** 201
Comunicaciones integradas de marketing 203
Las comunicaciones integradas 203
El mix de marketing 206
Publicidad 210
A qué se llama publicidad 210
La estrategia de comunicación 216
La estrategia creativa 225
Planificación de medios 228
Promociones 246
Marketing promocional 246
Técnicas promocionales 251
Tendencias 267

Comunicación en el punto de venta 269
El concepto de merchandising 269
Las comunicaciones en el punto de venta:
Publicidad y promociones 275
Comunicaciones de respuesta directa 279
El marketing directo 279
El papel del marketing directo 282
Construir una base de datos 285
Actividades del marketing directo 287
Planificación 288

Bibliografía 295

Prólogo

Hasta hace diez años, la literatura sobre comunicación institucional, la que tiene como objetivo la imagen de la empresa, era decididamente escasa en nuestro país. Y no sólo la de autores nacionales, sino también la firmada por especialistas norteamericanos y europeos que, cuando no procedía de España, como las obras de Joan Costa, o de México, como es el caso de Eulalio Ferrer, o de Colombia, país de residencia del español Luis Tejada Palacios, solía tardar años en ser traducida.

No era consuelo constatar que lo mismo sucedía con otras disciplinas o subdisciplinas afines, como las relaciones públicas, la promoción y el marketing directo. En el fondo, el déficit se debía a la falta de interés por profundizar la comunicación por parte de los empresarios, que revertía negativamente sobre los editores. Ni siquiera se salvaba la publicidad, porque a pesar de su posición privilegiada en el contexto de la comunicación empresarial, no recogía un trato similar en el terreno, menos rentable en lo inmediato, de la literatura.

Obras ahora consideradas clásicas, pasaron casi inadvertidas en la Argentina, al margen de su oportuna presentación en la revistas Mercado entre 1969 y 1980. Dentro de éstas se mencionan *From those wonderful folks who gave you Pearl Harbor* (1970), de Jerry Della Femina; *George Be Careful*, de George Lois; *The Trouble with Advertising* (1981), de John O´Toole –primero en ubicar la *advertorial* en el contexto más amplio de la publicidad–; y para no alargar demasiado la nómina, el imperdible *Controversy Advertising*, redactado por Albert Stridsberg y fruto de un estudio mundial encargado por la International Advertising Association.

La globalización y la tecnología aceleraron después el conocimiento de las novedades y la forma de adquirirlas; al mismo tiempo se redujo a lapsos razonables la espera por las traducciones al español de libros en inglés, francés e italiano. De todos modos, y a pesar de que las ediciones se cuentan ahora por decenas, se impone como nunca alentar y celebrar los

trabajos de autores argentinos porque se ajustan, o debieran ajustarse, a la particular problemática de las firmas radicadas en el país.

Problemática que, si no es mayor, al menos es más compleja en lo que se refiere a la comunicación institucional que en lo concerniente a otras disciplinas. Voy a dar un ejemplo. Cuando en vísperas del despegue del Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional (ICOMI), creado en 1993 en el seno de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), viajé a Europa para recoger las experiencias atesoradas en España e Italia, y tuve una primera constatación de las particularidades locales de la comunicación empresarial.

Un catedrático español, que me señaló la conveniencia del intercambio de profesores entre su país y el nuestro, explicó así sus motivos: "En Madrid y Barcelona tenemos muy buenos especialistas en comunicación, pero en cambio nos cuesta encontrar profesores de *lobbying*". Mi respuesta fue que en la Argentina debían sobrar, porque durante largos años la mayoría de las empresas locales practicó un férreo *low profile* y muchas apostaron todas sus fichas al manejo institucional de las relaciones y la búsqueda circunstancial de influencias.

Bienvenido entonces, este nuevo libro sobre la materia. Carlos Raúl Castro y Adriana Amado Suárez son profesores del Máster de Comunicación Institucional de la UCES. Castro es licenciado en Relaciones Públicas, con varias décadas de experiencia al frente de la gestión de comunicación de varias empresas, y una extensa foja de servicios en el campo de la enseñanza. Amado Suárez, egresada de Letras ganada por la narrativa institucional es, además, una de los primeros egresados del postgrado. Los dos son comunicadores en ejercicio. Esta condición, unida a la de catedráticos, explica el carácter eminentemente pedagógico del libro, cuyo principal atributo es, para mí, el de ser una inteligente y oportuna síntesis de los principales abordajes de la disciplina que, de paso, demuestra la erudición de los autores.

Es un trabajo teórico y práctico al mismo tiempo, aunque estoy seguro de que muchos lectores privilegiarán los completos cuadros sinópticos

que permiten un acceso rápido a los distintos temas. Este aspecto, reforzado con la inclusión de casos, varios de ellos locales, hace a la obra altamente recomendable para los cada vez más numerosos estudiantes de la comunicación institucional.

Conociendo la capacidad de Castro y Amado Suárez, me atrevo a vaticinar que este libro es apenas el principio de una actividad editorial, prolongación de la profesional y de la académica, que vislumbro fecunda y exitosa. Me asisten varias razones para emitir este vaticinio, al margen de la probada capacidad de los involucrados. Por un lado, la comunicación institucional, a pesar de lo avanzado en estos últimos diez años, todavía no ha alcanzado un grado satisfactorio de desarrollo en nuestro país. Por otro, la comunicación se perfila como una necesidad imperiosa no sólo de las empresas, sino también de las instituciones de todo tipo, desde los partidos políticos hasta las entidades de bien público, lo que sin duda ampliará sustancialmente el radio de acción de la disciplina.

En consecuencia, una demanda creciente incentivará a los más relevantes especialistas para redactar y publicar sus conocimientos y experiencias.

Alberto Borrini

Director del Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional (ICOMI), Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Periodista.

Prefacio

¿Por qué hablar de Comunicaciones públicas?

En los últimos años, la palabra "comunicación" ha padecido el uso y abuso a que se expone cualquier concepto de moda.

La necesidad de acotar la amplitud de significados hizo que autores, periodistas y profesionales acuñaran diversas expresiones para denominar el fenómeno de la comunicación entre una organización y sus públicos. La comunicación pasó, entonces, a ser corporativa, institucional, social, estratégica, masiva, integrada, externa, de marketing. Incluso el periodismo sucumbió a la ola renovadora, y muchos profesionales se rebautizaron como "comunicadores sociales". Sin embargo, esta multiplicidad de denominaciones alude a un mismo y multifacético fenómeno de comunicación: el que se desarrolla en el espacio público.

Como ejemplo interesante de esta curiosa proliferación de términos, merece citarse la investigación que llevó a cabo entre empresas de nuestro medio en 1995 el Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional. De este trabajo surgió que las 51 empresas encuestadas tenían 30 nombres distintos para el área que se ocupaba de las comunicaciones de la organización. La mayoría asignaba al área el rótulo de Relaciones Institucionales, con algunas variantes (Relaciones Institucionales y Empresarias, Relaciones Institucionales y Públicas, Prensa y Relaciones Públicas, Publicidad y Relaciones Públicas, Asuntos Públicos). Pero había otros casos que evidenciaban que la comunicación quedaba a cargo de un departamento sin relación directa con esta función, como la Gerencia Comercial, Gerencia de Marketing, Gerencia de Planificación, o Gerencia de Relaciones Industriales. Es cierto que estas áreas comunican, pero también lo es que toda la empresa lo hace, y que por lo tanto, alguien debe hacerlo desde la especificidad de un sector que asuma la responsabilidad total de las comunicaciones de la institución.

Tradicionalmente, las comunicaciones de marketing y las comunicaciones institucionales corrían por cuerdas separadas, pero hoy se com-

prueba que deben conducirse sinérgicamente, ejecutando lo que se denomina una política de comunicación global o integrada.

En nuestro país, existen varios antecedentes que avalan este enfoque, entre los que pueden mencionarse el del área creada por el Dr. Francisco Soldati en 1972, en el entonces llamado *Nuevo Banco Italiano*, denominada Relaciones Institucionales, Prensa y Publicidad (este sector, dependiente de la Gerencia General tuvo como principal objetivo desarrollar todas las comunicaciones institucionales externas e internas, y las comunicaciones comerciales). Lo propio hizo el *Banco de Galicia* en 1975, al crear la primera Gerencia de Relaciones y Comunicación destinada a coordinar las estrategias y planes de comunicación para generar una sólida y homogénea imagen del Banco.

Por otra parte, en los últimos años, la necesidad de satisfacer las demandas de un mercado cada vez más complejo, llevó también a las agencias de publicidad a desarrollar una estructura global de comunicaciones. Así se integraron las funciones de marketing directo, promoción, prensa y relaciones públicas, ya sean como áreas propias o con el concurso de consultoras especializadas.

A esta altura se comprenderá que cualquier consideración que se haga de la comunicación pública debe contemplar dos aspectos. En primer término, debería reconsiderarse la seriedad y la eficacia con que las instituciones (sean estas empresas, u organizaciones sociales o políticas) encaran sus relaciones con el entorno, y el rango que se le asigna interna y socialmente a esa función.

Paralelamente y en la misma línea, la discusión debería examinar las habilidades y atributos del profesional de la comunicación, lo que seguramente plantearía a los responsables de la tarea la exigencia de un reaprendizaje de los conceptos básicos de la disciplina. Por un lado, porque muchas de las personas que están a cargo de las áreas provienen de ciencias duras como la ingeniería o la administración de empresas, con una formación bastante distante a la que exige la comunicación como fenómeno social. Pero por otra

parte, porque los supuestos teóricos están en replanteo permanente, y los cambios ya desautorizan muchas prácticas tradicionales (en uso hoy día, pero sin más sustento que la inercia que les da la costumbre).

La necesidad de transmitir estos conceptos en el ámbito académico, nos ha demandado la tarea de rastrear las ideas de muchos autores, algunos especializados en la comunicación corporativa, otros dedicados a las disciplinas más variadas (filósofos, sociólogos, semióticos, economistas). Precisamente con este espíritu de pluralidad y de diversidad es que diseñamos el presente libro. En ningún caso debe ser considerado la última palabra en su tema. Antes bien, se trata de abrir la puerta a los que consideramos los aportes más adecuados en cada especialidad, y que cada lector tendrá la responsabilidad de consultar y profundizar debidamente. Tampoco es un compendio de recetas para aplicar en cada caso, porque somos conscientes de que el éxito de una estrategia de comunicación exige mucho más que un manual de instrucciones.

Afortunadamente ya muchos coinciden en el valor estratégico que tienen las comunicaciones en el contexto empresario e institucional de este fin de siglo. Se acepta también que el marketing y la publicidad dejaron de ser variables controladas desde la empresa, para ser condiciones exigidas por el contexto en su sentido más abarcador. Por ello, las comunicaciones comienzan a pensarse en función de los distintos públicos a los que se dirige la institución y las herramientas disponibles para alcanzarlos. Es decir, considerando que es el afuera el que condiciona la comunicación, y no a la inversa. Es con esta idea que se diseñó la estructura del libro: evaluando cada una de las audiencias y la herramienta más adecuada para comunicarse con ellas.

Creemos que las comunicaciones se han convertido en un patrimonio común de la sociedad, que otorga derechos pero que exige también una serie de obligaciones que las instituciones deben aceptar y cumplir de manera responsable. Dentro de este concepto de comunicación, en su sentido más amplio y en su carácter plural, comenzaremos a hablar, a partir de aquí, de las "Comunicaciones públicas".

Agradecimientos

Los autores agradecemos a Nicolás Artusi, quien leyó y corrigió los originales desde su visión crítica de periodista, y a César Castelli, por su colaboración en la corrección de los borradores.

Queremos también expresar nuestro reconocimiento a Guillermo Diarte, cuyo auxilio inicial contribuyó a concretar la idea de este libro. Y principalmente, nuestro agradecimiento al editor, por la confianza y el apoyo profesional que le dio a este proyecto.

Capítulo 1

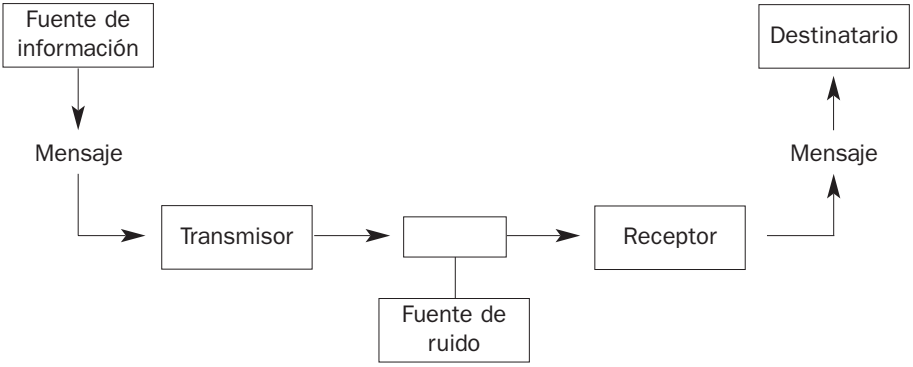
Comunicaciones públicas

La comunicación

TEORÍAS DE COMUNICACIÓN

A pesar de lo mucho que se habla del concepto de comunicación y de las novedades y cambios que registró la disciplina en los últimos años, resulta sorprendente que la mayoría de los libros de publicidad y de relaciones públicas sigan remitiendo al viejo esquema de la teoría matemática de la comunicación.

Este modelo, publicado por Shannon (cfr. WOLF, 1987) en 1948, intentaba explicar el proceso de la transferencia de información con el objetivo de optimizar el intercambio, es decir, "hacer pasar a través del canal la máxima información con las mínimas interferencias y la máxima economía de tiempo y energía" (WOLF, p. 129). El esquema del modelo es el clásico gráfico con el que frecuentemente se ha explicado el fenómeno de la comunicación.



Sistema general de Comunicación
(Shannon-Weaver, 1949)

Este esquema es -por su simplicidad- sumamente funcional, sin embargo, también por su simplicidad no da cuenta de una serie de factores asociados al proceso de la comunicación humana en general, y a la comunicación corporativa, en particular.

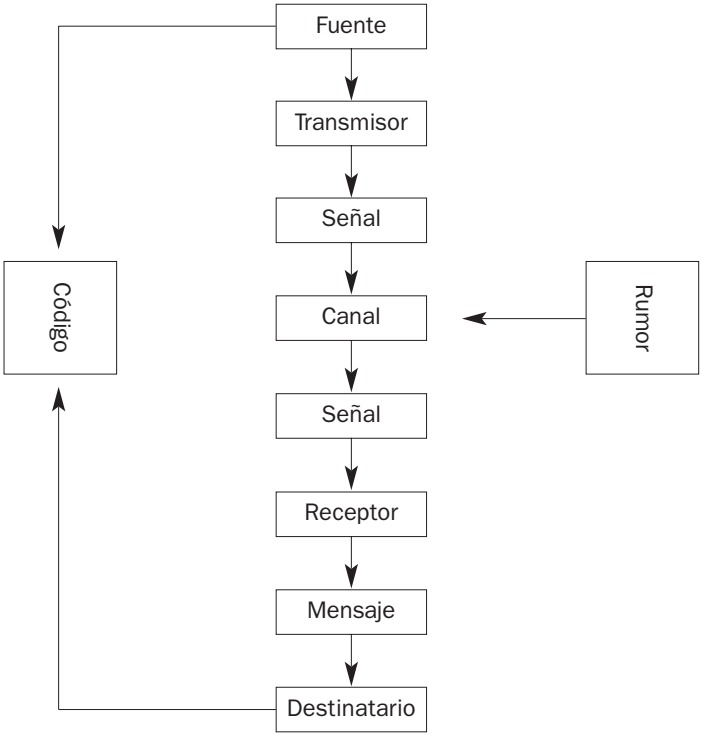
Por ejemplo, este esquema no contempla las variables relacionadas con el código que se utiliza en el intercambio de mensajes, y que es una variable crítica en el momento de comprender el fenómeno comunicativo.

Este problema es tan complejo que ni siquiera con la condición de manejo de un código común se puede garantizar la comunicación. Dos personas pueden compartir un mismo código, (por ejemplo, las dos pueden ser hablantes de español) y, sin embargo, no comprenderse debido a que un mismo concepto los puede remitir a dos situaciones opuestas. En el caso contrario, pueden ser lingüísticamente incompatibles pero pueden realizar un intercambio de mensajes satisfactorio (considérese, por ejemplo, un turista japonés que preguntara por una dirección, y que obtuviera ayuda adecuada de un hablante español en función de indicaciones gestuales o gráficas).

Dado que el código remite la situación comunicativa a su dinámica esencial , es prudente definir este concepto antes de seguir avanzando. Un código simplemente establece una relación entre un elemento cualquiera y un fenómeno que se

le atribuye: la luz roja significa “detención” cuando corresponde a un semáforo, pero si se trata de un indicador de energía de un aparato electrónico, puede significar “baterías bajas”.

Considérese un ejemplo similar, el de las luces indicadoras en la salida de un garaje. Cuando un auto está por cruzar la puerta de salida, interrumpe una célula fotoeléctrica que forma parte de un aparato *transmisor*. Este aparato transmite una *señal*, que viaja por un *canal*, eléctrico en este caso, que es capturada por un *receptor* que a su vez convierte la señal en un *mensaje*, dirigido al *destinatario*, por ejemplo un peatón que está a punto de cruzar delante de la puerta del garaje. El esquema sería aproximadamente el siguiente:



Proceso comunicativo entre dos máquinas (Eco, 1968a)

Este es un esquema superador del anterior dado que incorpora como variable el valor del código en la situación comunicacional: es necesario que el destinatario pueda interpretar el valor del mensaje para que la comunicación sea exitosa. Como dato adicional, incluye también el elemento *rumor* o ruido, que puede entorpecer la transmisión adecuada del mensaje. Para compensar este riesgo, se incorporan ciertos elementos de *redundancia,* que intentan asegurar la comprensión unívoca de la señal (por ejemplo, una alarma sonora).

El proceso descripto no deja de ser *unidireccional,* o a lo sumo, *bidireccional,* si se considera la debida reacción del destinatario del mensaje. Sin embargo, la comunicación humana es un fenómeno mucho más complejo, en la medida en que los mensajes nunca llegan en estado puro sino que se entrecruzan con múltiples variables culturales, sociales, situacionales, entre otras.

Por otro lado, en el caso de la comunicación de una institución, tanto el emisor como el destinatario del mensaje son sujetos colectivos y abstractos, que se definen en base a supuestos que no necesariamente responden a las características reales de cada sujeto. Por ejemplo, cuando un banco lanza un nuevo producto destinado a un público joven, lo comunica dirigiéndose a un individuo tipo, definido en base a estereotipos culturales o a características abstraídas de estudios sociodemográficos. Por su lado, el muchacho "real" que recibe la comunicación la decodificará en función de la imagen personalísima que tenga de las instituciones bancarias en general y de ese banco en particular, y que no sólo tiene que ver con lo que ha visto en la comunicación comercial y publicitaria, sino en que lo ha visto en su experiencia cotidiana en general.

En tal caso, la comunicación, más que transmitir un mensaje, debe superar primero la brecha que existe entre ambos participantes, y luego establecer un punto de contacto común para el emisor y el destinatario.

Este es un principio base de la comunicación de masas: en las comunicaciones masivas, el sujeto recibe información referida del fenómeno que se le comunica, no tiene la posibilidad de ponerse en contacto directo con ese fenómeno. El lector del periódico recibe información de un hecho policial, que no es lo mismo que presenciar ese hecho. Incluso la trasmisión televisiva en vivo,

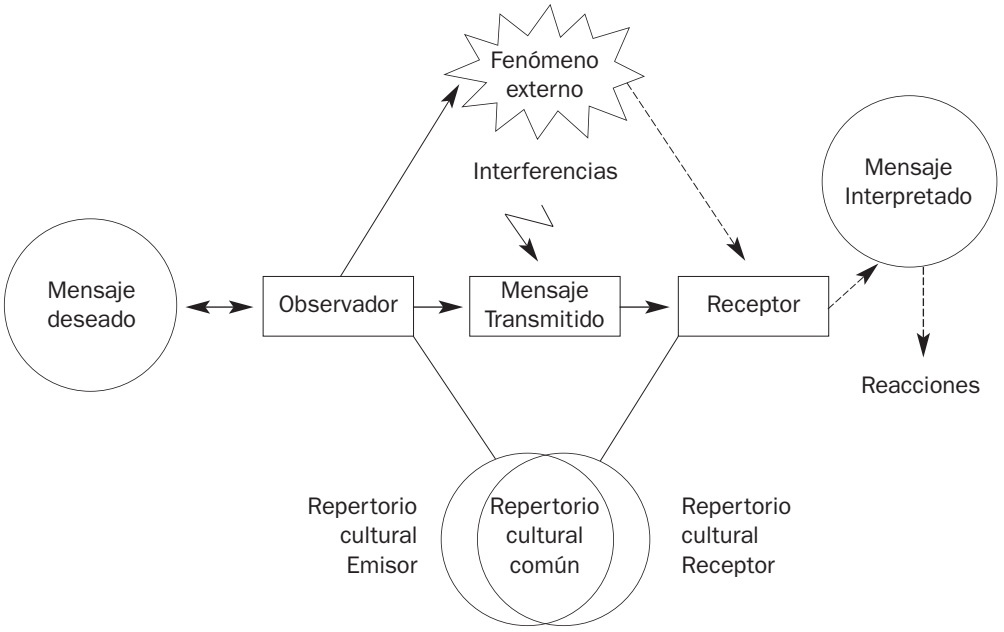
aunque genera en el espectador la sensación de inmediatez con el fenómeno, no deja de ser una visión parcializada, elegida por el ojo de la cámara, y sujeta a la eventual presencia del camarógrafo en el lugar del hecho. El telespectador de un comercial de café ve a una persona que disfruta de la bebida y que la recomienda: su contacto con el producto está mediatizado. Es el fenómeno que se denomina *experiencia vicarial*:

> ...el fenómeno de la "experiencia vicarial" [consiste en] la recepción de informaciones a distancia, a la participación indirecta en las experiencias de otros, y al mismo tiempo que con otros -nuestros semejantes, a quienes desconocemos pero que, igual que nosotros, experimentan por vía vicarial-. En la formación de las imágenes mentales, esta vía visual ligada a los mass media, la radio, la prensa y la televisión, sobre todo, ejerce una acción de primera importancia. (COSTA, 1992a, p. 59)

En este proceso, el individuo que se enfrenta directamente con el fenómeno es el *observador-emisor*; el *receptor-lector* o *espectador* es quien recibe la referencia del fenómeno.

Además, a estas condiciones se deben agregar las propias de la comunicación de masas, que determinan que resulte una comunicación vertiginosa y siempre provisional.

> La comunicación de masas se caracteriza por ser pública, rápida y transitoria. Lo primero, porque en tanto el mensaje no va dirigido a nadie en especial su contenido está abierto a la atención pública. Rápida porque los mensajes están dirigidos a grandes auditorios en un tiempo relativamente pequeño y aun simultáneamente -a diferencia de las expresiones artísticas, que perduran a través de los años-. Es transitoria porque por lo general se hace en vista a un empleo inmediato y no para un registro permanente. (WRIGHT, 1995,13)



El fenómeno de la comunicación (Costa, 1992a)

Costa plantea la comunicación como un fenómeno complejo que depende de los múltiples factores que intervienen en el proceso. Analícese el caso de nuestra posición frente a una fotografía, por ejemplo, del pórtico de una iglesia antigua. La relación con esa imagen va a depender en primera instancia con el origen de la fotografía (si es una toma del último viaje de algún amigo, si aparece en el suplemento de turismo del diario dominical, si fue extraída de una revista de arquitectura o si ilustra algún texto religioso). A partir del momento inicial, este sencillo proceso de comunicación se apoyará en determinados factores, que influyen en el emisor y en el receptor, pero también determinan el tipo de mensaje que los vincula:

- *Culturales:* Modelos culturales de emisor/receptor; corrientes sociales; modas y tendencias.
- *Intelectuales:* Interés personal, orientación vocacional, formación cultural, aptitud intelectual ante el fenómeno (técnica, científica, estética, ingenua, etc.).

• *Psicológicos:* Atención; predisposición al contacto comunicacional; necesidad de la información; aptitudes físicas (por caso, algún impedimento visual por parte del receptor); experiencias previas.
• *Funcionales:* Condiciones de producción de la imagen, características de la misma (calidad, dimensiones, perspectiva de la toma, relevancia del ángulo elegido, etc.); situación en la que ocurra el contacto con esa fotografía (si se está buscando información acerca de la arquitectura sacra, o un destino turístico o si se trata simplemente de la exhibición fotográfica de un aficionado).

Si esto ocurre con algo tan simple como una imagen fotográfica, que guarda con el objeto que representa una clara relación iconográfica, considérese cuánto más complejo es la interpretación de algo más abstracto como un nombre propio, una frase, o un dibujo figurativo, como el caso de los elementos de identificación de una empresa (su nombre, su eslogan, su isologo). La comprensión de estas señales y la interpretación más o menos adecuada por parte de los públicos a los que se dirigen los mensajes, estará en relación directa con la pertinencia y adecuación de la comunicación corporativa. Es por eso que "el valor de intelegibilidad del discurso que el observador dirige al lector, dependerá de cómo aquel haya elaborado la comunicación" (COSTA, 1992a, P. 40).

Es decir, de esto surge la importancia de conocer con cierta profundidad las características de los procesos de comunicación y las variables que intervienen en ellos a fin de diseñar estrategias adecuadas y eficaces.

Queda así planteado el primer problema crítico de la comunicación institucional, y que es que la interpretación no está dada por valores intrínsecos del signo que la detona. Es ingenuo suponer que la marca "Coca Cola" tiene de por sí una significación inequívoca: su significado lineal (es decir, omitiendo los valores emocionales asociados) es múltiple y dependerá de la situación de emisión y de las condiciones de interpretación. Para una persona sedienta, para la que una botella de la gaseosa es su única opción representará "bebida", pero si la persona tiene la alternativa de elegirla a un vaso de agua, posiblemente la elección se haga en función de su valor como "golosina" o bebida dulce. Más aún, si la marca

aparece en un contexto ideologizado, puede interpretarse como símbolo de la influencia americana en la forma de vida o como ejemplo de consumismo nocivo.

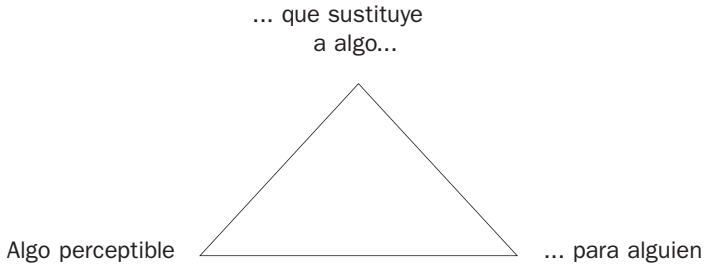
	Interpretación básica	Por oposición/asociación con
Polisemia del nombre Coca-Cola	• Bebida	• Comida.
	• Bebida gaseosa	• Bebida sin gas.
	• Bebida "cola"	• Gaseosas claras.
	• Bebida artificial	• Bebidas naturales (agua o jugos).
	• Bebida "joven"	• Bebidas "adultas" (bebidas alcohólicas).
	• Bebida "clásica"	• Bebidas "nuevas" (Pepsi Cola, Virgin Cola).
	• Consumismo	• Bebida con valor agregado
	• Capitalismo	• Objeto que representa por antonomasia el modo de vida norteamericano.

Es que a la problemática propia del signo, en el caso de la comunicación publicitaria e institucional se agrega la variable de la interpretación, que implica analizar los factores que influyen en la persona que debe interpretar el mensaje y los signos que lo conforman. Porque el principal objetivo de este tipo de comunicación es la persuasión del receptor, y en base a este resultado es que debe reestructurarse el mensaje, y elegirse los canales más adecuados para llegar a la audiencia prioritaria. Para ello, además, debe contarse con un análisis pormenorizado de la relación que une al emisor (que por ser corporativo es plural), con el receptor, a fin de determinar repertorios comunes, condiciones de interpretación, recursos más efectivos, para realizar una acción positiva (reforzar opiniones favorables, transformar actitudes latentes en creencias positivas, modificar o neutralizar las críticas).

Esta cuestión nos introduce directamente en la problemática del *signo*, por lo que se impone aclarar los conceptos teóricos asociados a este tema.

EL SIGNO

Básicamente un signo es algo que sustituye o representa a algo (que puede estar presente o no) para alguien, por medio de algo perceptible (un sonido o una combinación de ellos, una imagen, un movimiento o un gesto, o simplemente la ausencia de un elemento).



Lo sustituido, es decir, el *referente*, no necesariamente debe ser un "objeto" en el sentido estricto, dado que la relación se da en el caso de palabras que se corresponden con cosas que no existen, como */duende/*, o que no pueden ser directamente percibidas, como */azar/* o */patriotismo/.*

La *semiótica* es la disciplina que estudia "las condiciones de la comunicabilidad y comprensibilidad del mensaje (de *codificación* y de *descodificación*)" (ECO, 1968*a*, p. 69), independientemente de su condición de verdad (lo que, en última instancia, es dominio de la lógica). Enunciados como */la luna gira alrededor de la tierra/* o */los duendes son una criaturas verdes que aparecen por la noche/*, son ambos igualmente válidos desde el punto de vista de la semiótica, y lo seguirían siendo aunque se demostrara científicamente que la luna es un punto fijo del espacio, o que los duendes efectivamente existen. Obviamente la verosimilitud o credibilidad del enunciado determina las condiciones de interpretación de las que se había hablado precedentemente, pero éstas son cuestiones accesorias a la problemática del signo.

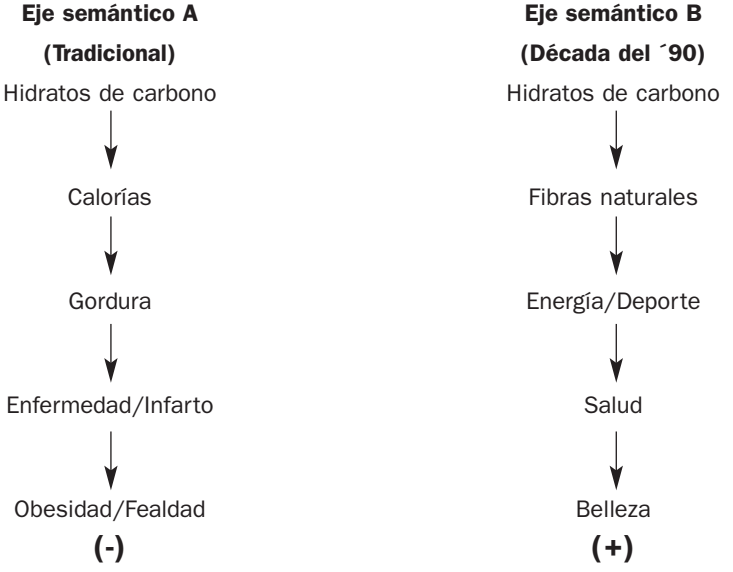
Puede decirse que el significado de una expresión es una convención social o cultural, mediante la cual se establecen las correspondencias entre una expresión y

el concepto a que alude. Cabe recordar que estas relaciones son absolutamente arbitrarias. Por ejemplo, el color que significa "avanzar" en el semáforo es generalmente el verde, pero en el caso de las luces para los peatones, es el blanco, lo que indica que en ninguno de los casos los colores tienen *per se* el valor que se les asocia. Esta relación entre la expresión y su significado puede variar con mucha flexibilidad de un momento a otro, por lo que los hablantes están naturalmente atentos a estos ajustes permanentes de su código lingüístico, para poder integrarse satisfactoriamente a los circuitos de comunicación. Por ello es necesario distinguir entre dos aspectos: "Un juicio semiótico dice lo que prevé el código. Un juicio factual dice lo que no prevé el código, y por esta misma razón enriquece al código" y lo va redefiniendo (ECO, 1968*a*, p. 135). Esto significa que el código tiene ciertos valores asignados para los signos que lo componen (juicio semiótico: 'verde', avanzar), pero también el código tiene mecanismos por los cuales se puede establecer nuevos valores (juicio factual: 'verde', ecología), que con el tiempo se incluyen en el sistema y se convierten en equivalencias semióticas establecidas.

Un ejemplo de esta teoría es el que cita el mismo autor con relación a un caso ocurrido en el invierno de 1969 en los Estados Unidos, que generó un cambio interesante en el campo semántico de los edulcorantes. Para esa época una investigación científica demostró que los ciclamatos utilizados para endulzar los alimentos dietéticos, provocaban cáncer. El impacto fue tal que hubo que retirar del mercado todos los productos que explicitaban un contenido de ciclamatos, y por el contrario, los nuevos productos dietéticos empezaron a incluir en su envase y su publicidad la leyenda "con azúcar". La asociación resultante (dieta-azúcar) resultaría paradójica en el estado previo, pero los ciclamatos a partir de entonces se relacionaron con el cáncer (y consecuentemente con la idea de muerte). Luego del reacomodamiento semántico, el elemento asociado con la salud fue el edulcorante natural, es decir el azúcar.

Algo similar ocurrió en la década del ´90, con el cambio de pautas alimentarias. Durante muchos años, los alimentos con hidratos de carbono eran considerados altamente engordantes (tanto que una dieta popular recomendaba la restricción de "cuatro P" en las dietas, que eran "pan-papa-pastas-postre"). A comienzo

de los ´90 empezaron a divulgarse masivamente investigaciones científicas acerca de las propiedades nutricionales de los vegetales, dentro de los que se encontraban, los cereales y las harinas. Empresas dedicadas a la elaboración de panes y de pastas secas empezaron a comunicar activamente estos conceptos (entre ellas, *Fargo* y *Knorr*). Se popularizó en las comunicaciones de estos productos una "pirámide nutricional" que mostraba en la base los alimentos que más debían consumirse, dentro de los que se ubicaban los cereales y los vegetales. Paralelamente se llevó a cabo una campaña institucional que informaba que las pastas tenían menos contenido calórico que muchos alimentos cárnicos que la gente consumía habitualmente en sus dietas adelgazantes. También las entrevistas periodísticas daban a conocer que los deportistas tenían un alto consumo de este tipo de alimentos para responder a las exigencias de sus entrenamientos. De esta manera surge una nueva configuración para el concepto */hidratos de carbono/* que si bien fue potenciada desde la comunicación comercial, requirió del concurso de varias formas de comunicación para influir efectivamente sobre la opinión pública.



Es claro que la modificación del código en este caso se dio por la incorporación de una equivalencia que antes no era posible, a través de la asociación del término con el concepto "fibras naturales" (nótese que no se niega el anterior atributo de */calorías /* sino que simplemente se lo supedita a otro más fuerte y positivo).

El signo es, pues, una entidad integrada por dos aspectos: el significante que es el aspecto sensible o perceptible, y el significado , que es el contenido (*signifiant* y *signifié*, de acuerdo a la denominación acuñada por SAUSSURE, 1916). Esta distinción se mantiene aun en los casos señalados en donde el significante esta ausente, es decir adquiere un valor "cero", por oposición.

La multiplicidad de relaciones que se registran entre estas dos partes, ha llevado a que los estudiosos determinaran distintas categorías de signos, de las cuales merecen destacarse las siguientes (cfr. SEBEOK, 1994):

- *Señal*: Es un signo que provoca alguna reacción en el receptor, ya sea en forma natural (un grito de terror), o en forma convencional (el sonido de un tiro para iniciar una carrera, la chicharra que suena en un cruce de ferrocarril).
- *Síntoma*: Es un signo compulsivo, en donde el significado está naturalmente enlazado con el significante, del tipo de los que se catalogan en medicina.
- *Icono*: En estos casos hay una similitud entre el significante (que puede ser una imagen, un diagrama o una metáfora, según la distinción que hace Pierce), y lo que denota. Esa semejanza es de tipo topológica.

> La iconicidad es el grado de semejanza entre un signo (en el sentido semiótico) y aquello que este signo representa (su referente). Unas botellas expuestas en un escaparate significan 'vendemos botellas de tal o cual vino', su grado de iconicidad es más grande que la fotografía de esas botellas, ya que, fotografiadas, pierden las dimensión espacial, el volumen, la tactilidad, y pierden en concreción volviéndose su significado más ambiguo. Pero al mismo tiempo, la fotografía de las botellas es más icónica que la descripción de las marcas de esos vinos. (COSTA, 1998a, 103).

Por ejemplo, la botella de *Coca Cola* dibujada en la lata es un icono que busca rescatar el valor diferencial de la tradicional botella, para distinguirla del resto

de las bebidas en lata. Son iconos también los logos que representan en forma realista el nombre de la institución, por ejemplo el nido que acompaña la marca *Nestlé* (cuando el receptor no conoce que el significado literal de la marca es 'nido', ese dibujo deja de ser icónico para transformarse en simbólico).

• *Índice:* El significante de estos signos tiene una relación de contigüidad con el significado o es una muestra de él (por ejemplo, la constelación de la Cruz del Sur es indicativa del hemisferio meridional; pero también es un índice la huella de un animal marcada en el camino).

• *Símbolo:* Se habla de simbolismo cuando el vínculo que relaciona un significado con su significante es estrictamente convencional (como el caso de la cruz asociada al cristianismo). Este es el campo de los isologotipos institucionales, cuya decodificación está instaurada por la misma comunicación corporativa, como por ejemplo la estrella de tres puntas de *Mercedes Benz*, o el rombo de *Renault*. A su vez, las marcas tienen asignados valores simbólicos como *Land Rover*: aventura, o *Pepsi Cola*:juventud.

• *Nombre:* Son signos que remiten a una única denotación, como el caso de los nombres propios

Como puede deducirse, los signos que remiten a la identidad corporativa son mayormente de los dos últimos tipos (símbolos, como los isologotipos, y nombres, como las denominaciones societarias). Es decir, se trata de signos definidos por convención y de modo singular, y es el mismo emisor el encargado de difundir e instalar en la sociedad su propia identificación.

La empresa y sus públicos

LOS PÚBLICOS

El concepto de *público* está presente en el esquema de la comunicación por cuanto es el destinatario del mensaje. Pero cuando el emisor es una empresa, no puede hablarse de un único público, sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneamente. El término audiencia no es adecuado para definirlo, porque remite únicamente a aquellos que están dispuestos a escuchar, y es un hecho que, aun involuntariamente, cualquiera puede resultar testigo de los actos de la empresa, y convertirse así en público eventual de ella.

La concepción sociológica de público es relativamente reciente (finales del siglo XIX) y tuvo su relación con la nueva ciencia psicológica de la multitud, que remite a la distinción entre público, multitud y masa:

> La multitud se desarrolla como respuesta a emociones compartidas; el publico se organiza en respuesta a un asunto. Entrar en la multitud requiere únicamente 'la capacidad de sentir y empatizar', mientras que unirse al público requiere también 'la capacidad de pensar y razonar con otros'(...) 'Cuando el público deja de ser crítico, se disuelve o se transforma en multitud'(Park citado por PRICE, 1992, 44)

Un público parece conformarse a partir de sus intereses comunes y de su intercomunicación, que no tienen que ser permanentes: basta con que una coyuntura los convoque para que un grupo se erija en público. El *Diccionario de uso del español* señala dentro de las acepciones de público la de "Conjunto de personas determinado por alguna circunstancia que le da unidad". Por oposición, la masa es una agrupación extremadamente heterogénea, compuesta de individuos anónimos que tienen mínima o nula comunicación entre sí.

La idea de público, además, conlleva la noción de una fuerte implicación con los temas que comparten. Si el interés que los agrupa proviene de la empresa, está claro el alto grado de expectativas que pondrán en todas las comunicaciones que provengan de ella. De esto se deduce que la organización tendrá tantos públicos, como motivaciones tengan los distintos grupos para vincularse con ella.

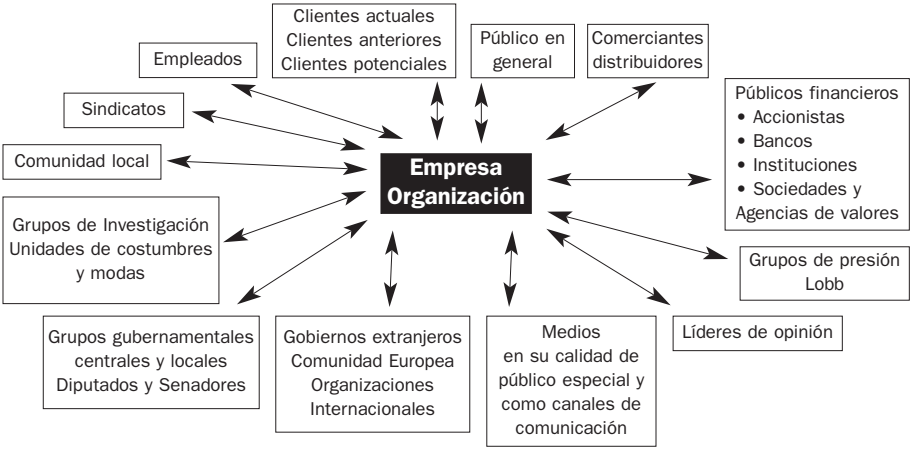
> ...el público se forma generalmente, por una parte, a través de grupos de interés que tienen un interés inmediato por la forma en que se resuelve un asunto y que participan activamente para conseguir sus peticiones, y por otra parte, 'un grupo más independiente y con actitud de espectador'. (PRICE, 1992, 45)

Generalmente, la bibliografía que trata el tema de las relaciones públicas de la institución con su entorno, divide a este en dos grandes categorías: los externos y los internos. Sin embargo, esta clasificación no muestra la complejidad de relaciones que vinculan cada grupo con la organización, que los puede colocar alternativamente en una u otra posición: los empleados, típicamente públicos internos, también son consumidores de los productos que la empresa provee; los accionistas, teóricamente internos, pueden no tener ninguna pertenencia a la estructura organizacional; los proveedores, por ejemplo, son externos e internos, alternativamente.

> Huelga aquí observar por obvio, que los públicos no son compartimentos estancos separados del tejido social, ni están a salvo de las influencias de los media masivos, por lo que reciben todos ellos, indiscriminadamente, los mensajes genéricos de los productos, la publicidad, etc., lo que constituye un telón de fondo débil pero común. (COSTA, 1992*a*, 268).

Como primer paso para conocer a los públicos a los que llega, una organización puede hacer una enumeración taxativa de todos aquellos grupos que en mayor medida tienen relación con sus actividades.

Públicos y audiencias especializadas



Una vez establecido el repertorio completo de audiencias en forma cuantitativa, la organización debe aislar las variables que influyen en las relaciones que se establecen con cada uno de los cuerpos sociales identificados.

> Una organización, al diferenciar sus públicos en empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, instituciones financieras, etc., no está diferenciando diversos grupos de personas, sino que está identificando diferentes posiciones (*status*) en relación con ella, que desarrollarán roles específicos para cada posición. (CAPRIOTTI, 1992, 38)

Una valoración cualitativa dependerá de la dimensión y de las actividades de la empresa, pero debería contemplar las variables que propone Villafañe, y que volcadas en un cuadro de doble entrada permitiría establecer un "mapa" conceptual de cada público (VILLAFAÑE, 1993, 225):

(a) *Dimensión estratégica del público*: Determinada en función de la importancia crítica que tendrá el público para la compañía.

(b) *Capacidad de influir en el resto de los públicos*: De acuerdo a este pará-

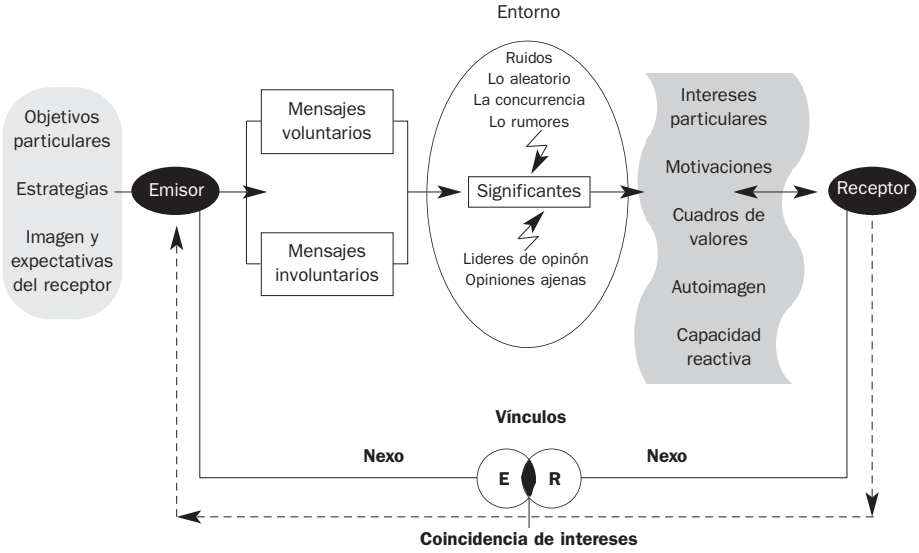
metro, el autor habla de prescriptores, mediadores, neutros o detractores.
(c) *Difusión de la imagen de la empresa*: En una graduación de mayor a menor importancia, pueden identificarse los generadores, transmisores, inertes y destructores.
(d) *Intereses económicos compartidos*: En relación con el beneficio que el grupo le proporciona a la empresa podrían clasificarse en providencia (proveedor), aliado, potencialmente aliado o competidor.
(e) *Conocimiento de la institución*: En este aspecto, la graduación para calificar a los públicos pasaría por las categorías conocimiento de la institución estructural, funcional, formal y superficial.
(f) *Composición interna de cada público*: Las divisiones se establecerían entre macro y microgrupos, cada uno de los cuales se clasificará en homogéneos y en heterogéneos.

Sin embargo, aun el mapa así establecido no da cuenta de toda la problemática que encierra la relación de la organización con el "ecosistema" de públicos que la incluye.

> Estudiar a fondo estas interrelaciones significa, además de determinar nítidamente las tipologías de los públicos *dentro* y *fuera* de la empresa, detectar su distancia o proximidad psicológica relativa, en función de la empresa; la frecuencia de contacto; su intensidad; su calidad y los valores psico-sociales que caracterizan cada una de las distintas facetas de la relación. Y observar, sobre todo, los *efectos* de estas interacciones en cada caso. No basta, pues, con establecer 'inventarios' de públicos. Es preciso profundizar sus relaciones con la empresa. (COSTA, 1992*a*, 268).

Para abordar el fenómeno en toda su complejidad, deben analizarse cada público en función de su posición con relación a la institución y la motivación que lo lleva a establecer un vínculo con ella. De esta manera, el mapa final de públicos graficaría dos aspectos complementarios:

- Los *caracteres tipológicos* comunes a cada subgrupo, que permiten establecer 'tipos' en función de los rasgos psicosociológicos que le son propios.
- Las *posiciones topológicas* de cada público, desde un análisis dinámico de los nexos que los unen entre sí, esto es, los vectores de interrelación y de acción recíproca.



Organigrama sistémico de "nexos" en la comunicación selectiva (Costa, 1992a)

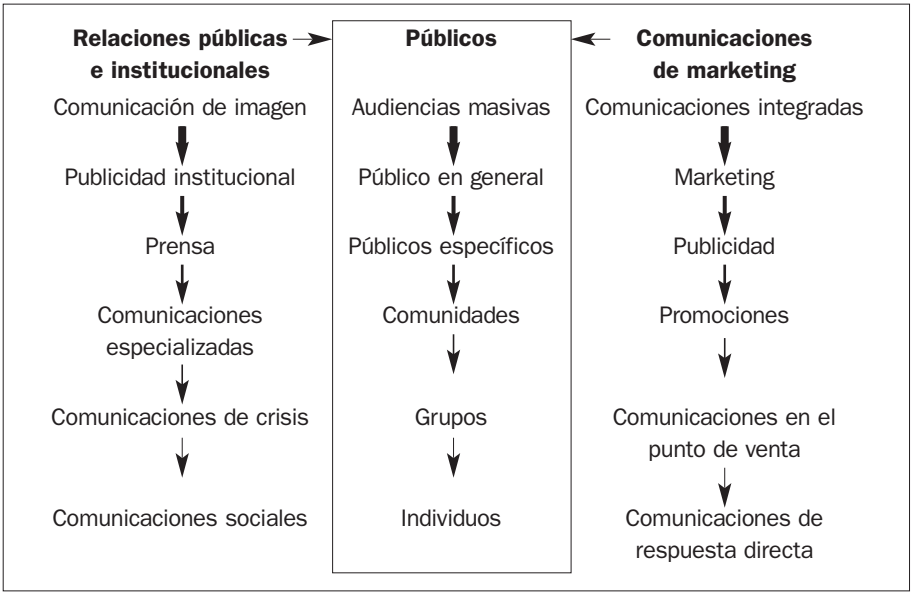
El enfoque de nexos permite comprender la comunicación de la empresa dentro de un sistema de comunicación global. En este esquema el emisor institucional, partiendo de objetivos, elabora una comunicación diseñada estratégicamente en función de las características especiales del público receptor y la imagen que tiene la empresa de él. La recepción que de este mensaje hace el destinatario no es pasiva: éste dirige mayor o menor atención al mensaje, en función de sus motivaciones personales y sociales. Además, la interpretación que haga de la comunicación dependerá del contexto, de la experiencia previa del receptor (en la que también influyen los mensajes no intencionales), de las opiniones de su grupo de pertenencia, entre otros factores. Tal como señala el propio Costa:

> La actitud del grupo receptor ante la empresa varía en función de los *nexos* que lo vinculan a ella, de su predisposición más o menos interesada en algún aspecto concreto y en alguna medida. Esta actitud de partida es determinante. La mayor o menor coincidencia del interés recíproco hace que los nexos sean más o menos fuertes, duraderos, etc. (COSTA, 1992*a*, 281)

La importancia y naturaleza de cada uno de los públicos que conforman el entorno de la institución determinará la forma y la estrategia con que ésta se dirigirá a ellos. Los objetivos corporativos determinarán una estrategia de marketing o de relaciones públicas, pero la forma de comunicación elegida y las herramientas con que se desarrollará, dependerán del tipo de interacción que se establezca, es decir, si es masiva, grupal, o personalizada.

De esta manera, la comunicación corporativa, puede tomar distintas formas, todas complementarias entre sí, y ninguna excluyente: la publicidad institucional no cubre las expectativas del público interno, así como la comunicación de punto de venta no alcanza a públicos específicos como el periodismo.

Puede hablarse de una creciente especialización de la comunicación de la empresa en función de la especificidad de sus públicos. Así es que la estrategia de comunicación de imagen piensa en la opinión pública en general. Cuando la empresa empieza a tomar interés para una parte de esa audiencia total, comienza a conformarse un público, que en esa instancia de análisis, todavía sigue siendo indiferenciado.



Esquema global de las comunicaciones públicas

El marketing empezará por dividir el conjunto general en segmentos de modo de poder dirigir efectivamente la propuesta publicitaria. En la medida que la propuesta vaya dirigiéndose a audiencias más homogéneas e individualizadas, las herramientas serán más personalizadas: las promociones generan un contacto más directo con una parte del público, pero las comunicaciones de respuesta directa, ya le hablarán a un consumidor con nombre y apellido.

Las relaciones públicas, por su parte, empezarán a desagregar la audiencia general en grupos menores. El periodismo, por ejemplo, es un público específico, pero tiene influencia en las audiencias específicas que conforman sus lectores. A su vez, la empresa deberá dirigirse también a comunidades claramente identificadas, como sus empleados y sus accionistas. Más personalizada será la comunicación que la empresa deberá dirigir a los grupos afectados en situaciones de crisis. En tales coyunturas la comunicación se personaliza: por un lado, la empresa deberá dirigirse prioritariamente al grupo afectado, y por otro, la empresa elige un vocero con nombre y apellido, con lo que deja de ser un emisor plural. Finalmente, y en su forma más directa, la institución hablará cara a cara con su comunidad inmediata y con sus autoridades; o elegirá un beneficiario particular para sus contribuciones.

Surge así un esquema que contempla el fenómeno de la comunicación en su dimensión global, que ve a los públicos no como unidades discretas, sino como una complejidad que es abordada simultáneamente por la empresa desde diferentes perspectivas, con diferentes recursos:

> Una empresa global es una estructura orgánica en la que cada parte debe servir a la totalidad. Cualquier fallo en la 'interoperabilidad' entre las partes, cualquier obstáculo al libre intercambio de flujos, trae el riesgo de colapsar al sistema. La comunicación debe mantenerse omnipresente. (MATTELART, 1996, 83)

OPINIÓN PÚBLICA

Si bien el fenómeno de la opinión pública parece ser un producto de la sociedad de masas y de las teorías de los sondeos, ha sido uno de los fenómenos de comunicación pública más discutidos en la historia de las instituciones civiles y de la ciencia política. Durante tan larga vida, el término ha adoptado distintos enfoques, y aún hoy no existe una definición unívoca del concepto.

> El mundo visible es el dominio de la opinión. (Platón, S. IV a.C.).
>
> La opinión pública es una especie de presión inmensa de la mentalidad de todos sobre la inteligencia de cada cual. (Tocqueville, 1840)
>
> La opinión pública es la tiranía de la mayoría. (Bryce, 1888)
>
> La opinión pública es algo muy simple: es lo que miden los sondeos. (Gallup, 1948)
>
> La opinión pública es una cosa más compleja de lo que ha supuesto los analistas que han intentado disecarla y medirla. (Park, 1971).
>
> El término 'opinión pública', corresponde a una realidad, pero las explicaciones no han acertado todavía a determinar dicha realidad. (Noelle-Neuman, 1971)
>
> A la opinión pública le ocurre como a los elefantes. Puede ser difícil definirlos, pero es muy fácil reconocer uno. (Padioleau, 1981).
>
> La opinión pública en la sociedad actual es una ilusión que interpreta para sí misma la comedia de la realidad: sondeos y medios de comunicación cultiva la 'opinión', porque ésta se ha convertido en su portavoz. (Minc,1995)

En cualquiera de los enfoques, su existencia está estrechamente relacionada con los públicos y con las corrientes de opinión que subyacen y circulan entre ellos.

> ...la opinión pública tiene una ubicación, debe ser colocada: es el conjunto de opiniones que se encuentra *en* el público o *en* los públicos. Pero la noción de opinión pública denomina sobre todo opiniones generalizadas del público, opiniones endógenas, las cuales son

> *del* público en el sentido de que el público es realmente el sujeto principal. Debemos añadir que una opinión se denomina pública no sólo porque es del público, sino también porque implica *la res publica*, la cosa pública, es decir, argumentos de naturaleza pública: los intereses generales, el bien común, los problemas generales. (SARTORI, 1997, 69)

Algunas de las variantes que adquirió el concepto, son sintetizadas por Monzón en siete perspectivas para la caracterización de la opinión pública (MONZÓN, 1996, 326 y ss.):

(a) *Psicológica*: Este enfoque se remonta a la filosofía platónica, que consideraba a los juicios que emitían las personas como 'opiniones' subjetivas (en oposición al conocimiento objetivo y verdadero). La idea la retoman las corrientes *behavioristas* de principios de siglo que vieron a la opinión pública como la suma de las opiniones individuales, y por lo tanto, identificable mediante sondeos y encuestas. Otra perspectiva psicológica, más cercana al presente, sostiene que la opinión pública es un fenómeno de percepción del entorno, y cuya explicación podría sintetizarse en la observación de Tocqueville, de que "La gente teme más el aislamiento que el error", y que Noelle-Neumann denominó la *espiral del silencio*.

> La opinión pública reside en las actitudes y los modos de comportamiento que reciben una fuerte adhesión en un lugar y en una época determinados; que hay que demostrar para evitar el aislamiento social en cualquier medio de opiniones establecidas; y que, en un medio de opiniones cambiantes o en una nueva área de tensión emergente, se pueden expresar sin aislarse. (NOELLE-NEUMANN, 1984, 143)

Esta orientación también explica la teoría de la *ignorancia pluralística*, que describe el estado de opinión en el que los miembros de un grupo suponen que están solos al sostener alguna actitud, ignorando que otros la comparten pero en privado.

(b) *Cultural*: Remite a los patrones culturales de una sociedad, sus creencias dominantes, las costumbres, y todas aquellas expresiones que ejercen un control del individuo, desde lo colectivo.

(c) *Racional*: Es el enfoque liberal del siglo XIX, que alude a la racionalidad del

hombre en los temas de interés público, que permitirá acceder a la verdad a través de la discusión pública que realicen las personas. Es esa dialéctica entre los asuntos públicos y los juicios privados, lo que caracteriza el concepto de opinión pública que desarrolla Habermas en su *Historia y crítica de la opinión pública*.

(d) *Publicística*: Se enfoca en la estrecha relación que ha tenido la opinión pública con algún medio de comunicación como forma de alcanzar el debido estado público (papel que ha desempeñado principalmente la prensa).

(e) *Elitista*: Señala que en los fenómenos de opinión pública, no todos los grupos o individuos tienen la misma influencia. En este enfoque se hace necesario distinguir entre los públicos (mayorías y masas), y las elites (las minorías y los líderes). Uno de los correlatos de esta postura es que se llega a considerar opinión autorizada la que emana de las elites ilustradas, considerándose la de las masas como irracional y manipulada, tal como lo planteaba la concepción liberal del siglo pasado.

(f) *Institucional*: Vincula la idea de opinión pública a conceptos tales como soberanía, voluntad popular, participación y representación democrática. Es un enfoque predominantemente jurídico, que dejó su impronta en las constituciones de la mayoría de las repúblicas.

(g) *Temática*: Rescata la teoría de Luhman de "estructura temática de la comunicación pública", que sostiene que la sociedad sólo discute aquellos temas que los medios plantean como relevantes, y que éstos seleccionan como un modo de simplificar las complejidad social.

Estas diferentes teorías, que son apenas una enunciación de las teorías de la opinión pública, muestran ciertos indicios de cuestiones problemáticas que presenta el fenómeno y que han determinado las principales investigaciones que se llevaron a cabo sobre el tema (PRICE, 1992, 30):

• *Falta de competencia*: Relacionado con lo planteado en los puntos (e) y (g), la relativa incompetencia que tendrían la mayoría de los ciudadanos es en parte consecuencia de su imposibilidad para acceder a la totalidad de la información en forma directa. A ello se suma la lógica proyección de los propios te-

mores y prejuicios. Tal como señala Lippmann, citado por Price "El ciudadano privado de hoy día llega a sentirse como un espectador sordo de la última fila, que debiera mantener su atención fija en la trama general, pero apenas puede conseguir mantenerse despierto".

• *Falta de recursos*: Complementando la visión anterior, teóricos posteriores señalaron que la incompetencia podía subsanarse a partir de optimizar los métodos de comunicación pública. La solución estaría en una educación que permitiera al individuo juzgar el conocimiento que le transmiten los medios y los expertos.

• *Tiranía de la mayoría*: Este problema es denunciado por varios autores que alertan del riesgo que implica mantener una opinión mediocre sólo porque está impulsada por la presión de la mayoría. Teóricos como Minc y Sartori han hablado de la falacia de las encuestas, y del peligro de convertir a la democracia en una *sondeocracia*, que obvie las necesidades de las minorías o las opiniones no expresadas. En el siglo pasado, Bryce había realizado una observación que perfectamente podría aplicarse a este tiempo: "Cuanto más tiempo haya gobernado la opinión pública, más absoluta será la autoridad de la mayoría, menos probabilidades tendrán las minorías activas de rebelarse, y más dipuestos estarán los políticos a preocuparse, no de formar la opinión, sino de descubrirla y apresurarse a obedecerla".

• *Persuasión de masas:* Otra preocupación de los analistas es la susceptibilidad del público a la persuasión y a ciertas invocaciones especialmente emocionales. Tal como recuerda Virilio, "Es más fácil engañar a una multitud que a un solo hombre" (VIRILIO, 1996, 38). Los referentes obligados para ejemplificar esta presunción son los regímenes fascistas europeos, y el experimento de Wells de la transmisión radiofónica de *La guerra de los mundos*, que generó una histeria colectiva entre la audiencia que tomó por real lo que era un programa radial de ficción. Sin embargo, no pueden dejar de considerarse los ejemplos cotidianos de conductas irracionales que se registran en encuentros deportivos o en convocatorias masivas. Estos fenómenos generaron una vinculación entre los estudios de la opinión pública y la propaganda, especialmente a mediados de este siglo.

• *Dominio de las elites*: Como contrapartida del punto anterior, en algunos casos se registra una pérdida creciente de protagonismo por parte de los ciudadanos, al menos en lo que hace a las instituciones democráticas tradicionales. Varios autores contemporáneos mencionan nuevas formas de 'dominio', que puede ejemplificarse en la opinión de Chomsky:

> En la variante más benigna [de control de la población] el populacho tiene que ser desviado hacia actividades no problemáticas por las grandes instituciones de propaganda,organizadas y dirigidas por la comunidad empresarial, medio-estadounidense, que dedica un enorme capital y energía para convertir a la gente en átomos de consumición y herramientas obedientes de producción (si tienen la suficiente suerte para encontrar trabajo). (CHOMSKY, 1996, 41).

Funciones de la opinión pública: Valoración y lectura

El tema de la opinión pública es uno de los más complejos con los que se enfrenta la comunicación institucional, dado que en él se cruzan variables incontrolables para la empresa (políticas, sociales y mediáticas, entre otras).

No obstante esta dificultad, no es posible abordar el fenómeno de la comunicación sin conocer mínimamente cuál es el lugar de la empresa dentro de la opinión pública predominante, cómo considera la sociedad la actividad que realiza, y qué espera la comunidad de la empresa.

> Los fenómenos de opinión ya no son el mero acompañamiento superestructural de los procesos económicos, sino uno de los motores más dinámicos en la vida del mercado: la ideología ingresa también en el mercado como mercancía y, más drásticamente aún, como medio de reproducción del mercado. En la vida empresarial e institucional, el estado de opinión es un bien capital. (CHAVES, 1988, 11).

También, el comunicador debe conocer qué rol cumple la opinión en el espacio público en el que la institución está inserta, y qué representa la voz de la mayoría y de las minorías para la sociedad. Para empezar, en toda corriente de opi-

nión debe considerarse el contenido (tema preponderante), la dirección, la intensidad (esto es, la fuerza con que el tema está instalado), el volumen (cantidad de individuos que adscriben a la corriente), y la persistencia en el tiempo.

La pregunta que surge a esta altura es cuál es la relación de la opinión pública con la comunicación de la empresa, y qué debe considerar la empresa de esta manifestación. La cuestión se responde considerando las funciones que cumple la opinión pública para la sociedad en la que se manifiesta. Dader, en la obra citada menciona las más importantes:

- *Denotación*: Permite prever el apoyo popular que tendrá un tema o una decisión sobre el mismo.
- *Anticipo de normas*: Señala normativas que, si bien carecen de entidad jurídica, son aceptadas por la sociedad, y pueden convertirse en normas legales.
- *Presión moralizante*: Se relaciona con la propuesta de Noelle-Neuman comentada más arriba, y se fundamenta en los mecanismos de exclusión e inclusión social por cuestiones de prestigio, respeto, moral, etc.
- *Control informal del poder político y control político directo*: Esa fuerza no institucionalizada que toma la opinión pública se aprecia en la constante auscultación que realizan los poderes políticos de lo que piensa la sociedad de sus actos y propuestas.
- *Legitimadora del poder*: Es "la transferencia de prestigio y autoridad moral que la legitimación democrática otorga a cada mandato constitucional" (DADER, 1992, 183).
- *Consenso e integración socia*l, ya que en la medida en que un sistema político es respaldado por acuerdo popular, puede atenuar sus tensiones internas, y resulta de ello más equilibrado.
- *Diálogo* e intercambio público de opiniones y puntos de vista.
- *Contrapunto antiburocrático*, dado que una opinión puede obligar a las estructuras institucionales a acelerar el tratamiento de algunas cuestiones.
- *Información* a los gobernantes y a cada ciudadano de lo que piensan los distintos grupos de su comunidad.
- *Forma de expresión* sobre los actos del poder público.

• *Participación popular* en la medida en que exista de parte de los poderes políticos y sociales una actitud receptiva de lo que las corrientes de opinión sostienen.

La lectura atenta de la realidad social, el análisis de las noticias y una actitud despierta hacia las manifestaciones privadas y comunitarias, permite sondear por medios indirectos el clima de la sociedad en un determinado momento. Son varios los elementos disponibles que ponen de manifiesto las tendencias de opinión:

• El mecanismo de sufragio y representación formal.

• Las expresiones de líderes y dirigentes (políticos, sindicales, religiosos, etc.)

• Los medios de comunicación: Se debe distinguir en este caso entre la opinión *pública* y la opinión *publicada*. Si bien es válido cuantificar y calificar las expresiones vertidas en la prensa, "en muchos casos tales opiniones, por muy prestigioso que sea su autor o amplia la audiencia que lo recoja, no pasará de ser una manifestación particular" (DADER, 1992, 128)

• Los canales de manifestación públicos (cartas al director, petitorios con firmas).

• La comunicación informal (rumores, trascendidos).

• Los comportamientos colectivos (huelgas, manifestaciones).

• Manifestaciones directas

Con respecto a los sondeos de opinión, se debe ser muy prudente al respecto, sobre todo ante ciertas encuestas que aparecen frecuentemente en algunos medios y que muestran resultados carentes de sustento técnico y estadístico.

Raramente la prensa publique una ficha completa de la encuesta que permita inferir sus alcances y limitaciones. Esto es así porque un pronóstico atractivo constituye una noticia, pero los problemas de la encuesta carecen de interés periodístico.

Algunos de los sesgos que pueden encontrarse en los resultados están dados por la redacción y selección de las preguntas; por la omisión de datos o por su publicación en forma de gráficos o tablas de resultados que pueden resultar engañosas. Todo esto queda contrarrestado si el lector tiene acceso a la ficha completa de la encuesta, que explica el método y los procedimientos utilizados.

ENCUESTAS DE OPINIÓN

Ficha técnica: Datos mínimos a controlar
- Tamaño del universo.
- Tamaño de la muestra.
- Margen de error.
- Coeficiente de probabilidad.
- Método de muestreo y entrevista.
- Fechas de realización.
- Texto de preguntas principales.
- Instituto responsable.
- Otros datos indispensables:
  - Origen de la financiación del trabajo.
  - Autoría de las titulaciones, conclusiones y comentarios.
  - Diferencia entre "universo" declarado y real, y entre "universo" y "base de la muestra"
  - Diferencia entre "No sabe" y "No contesta"
  - Contexto temporal de las entrevistas
  - Cálculo distribución indecisos.

En el caso de que la empresa decida encarar una encuesta propia, al margen de que la encomiende a alguna consultora especializada, debe supervisar el proyecto y diseño de la encuesta, principalmente en lo que hace a la selección de la muestra a entrevistar y la formulación del cuestionario.

La aplicación al ámbito corporativo de encuestas de opinión es de mucha utilidad a la hora de fijar las políticas de la empresa, dado que permite conocer los problemas de relaciones públicas a encarar por la organización. Por otra parte, brindar al público la posibilidad de expresar sus opiniones acerca de la organización, genera un marco de diálogo que siempre es beneficioso (en la medida en que las sugerencias son escuchadas y tenidas en cuenta para evitar conflictos en el trato con los clientes y usuarios).

Algunas de las investigaciones que se pueden encarar son las encuestas de imagen; de perfil o representación figurativa (Posicionamiento); de reputación; de productos, servicios, prácticas, personal; motivacionales; entre otras.

Capítulo 2

Relaciones públicas e institucionales

Imagen de empresa

TEORÍAS DE LA IMAGEN

Definir adecuadamente el concepto de *imagen* plantea ciertos inconvenientes, relacionados principalmente por el uso y abuso que ha tenido el término en los últimos tiempos. Es habitual encontrar expresiones tales como 'la imagen de tal político', 'esa empresa tiene un problema de imagen', 'tal institución cambió su imagen', o 'contrataron un asesor de imagen'. Muchas de estas frases son incorrectas porque parten de la falacia de que la imagen es algo operativo, manejable, que puede programarse de acuerdo a las necesidades de una persona o una institución.

Al abordar el fenómeno, es necesario partir de la base de que la imagen no es un atributo del objeto, sino que es algo que ese objeto 'refleja' en un receptor, que puede ser un espejo, un medio, o una persona. Ferrater Mora, en su *Diccionario de Filosofía,* señala que la constante que ha caracterizado al término es su naturaleza subjetiva, en tanto fenómeno perceptual.

> Es usual llamar imágenes a las representaciones que tenemos de las cosas. (...) En la mayor parte de las ocasiones se ha entendido como la copia que un sujeto posee de un objeto externo. Aunque las opiniones sobre el modo como se produce tal copia, y aun la naturaleza de la misma, han variado mucho a través de las épocas, ha habido un supuesto constante en casi todas las teorías sobre imagen psicológica: el que se trata de una forma de realidad interna que puede ser contrastada con otra forma de realidad externa. (FERRATER MORA, 1970, 211)

Esta idea remite a la conocida alegoría de la caverna que utilizó Platón para explicar su concepto del conocimiento. En el libro VII de *La república*, el filósofo describía a los hombres como presos en las profundidades de una caverna, y en tal condición imposibilitados de acceder en forma directa a las cosas, a las que conocían a través de las sombras que éstas proyectaban en una pared, como si se trataran de sombras chinescas. De ahí que los hombres tendieran a atribuir la característica de realidad a lo que no es más que el reflejo de las cosas auténticas. De la misma manera que señala esta metáfora, muchas veces se tiende a confundir imagen con realidad, y lo que es peor, se pretende trabajar en el 'reflejo' (imagen de la empresa) en lugar de analizar y recomponer aquello que lo produce (realidad institucional).

Desde una perspectiva psicológica gestáltica, la imagen es el resultado del procesamiento que hace el receptor de los estímulos generados por un emisor individual o plural, como por ejemplo, la empresa.

> [Imagen] es un concepto construido en la mente del público (...) a partir de un estímulo no necesariamente real (...) que es corregido por dicho público (...) y cuyo resultado puede explicarse en términos de isomorfismo gestáltico entre el estímulo (lo que vemos, algo que se aprece a una circunferencia) y la experiencia (lo que conceptualizamos, una circunferencia). (VILLAFAÑE, 1993, 26)

Dentro de esta concepción, la realidad de la institución es simplemente un estímulo que provocará la experiencia colectiva. Al no existir una relación causal estricta entre los dos fenómenos (la empresa puede hacer una cosa, y el público percibir otra muy distinta), el trabajo de la comunicación debería apuntar a modifi-

car la experiencia receptiva, manipulando los atributos identificatorios para generar una imagen estratégicamente diseñada. Esto no significa que pueda generarse una imagen ficticia, sino que mediante la identidad visual y la comunicación, podrían potenciarse algunas características corporativas y atenuarse otras, para lograr una i*magen intencional*, acorde con las expectativas de la institución.

Sin embargo, el fenómeno de imagen no ser resuelve aquí. Dado que "se producen y existen en el mundo muchas más imágenes que cosas visibles en la realidad" (COSTA, 1992*a*, 64), el receptor no siempre encontrará una referencia previa, empírica o conceptual, para comprender el fenómeno. En este punto hace falta distinguir las distintas acepciones de imagen:

- *Imágenes ópticas*: Resultantes del sistema perceptivo nervioso, que transforma en imágenes los estímulos luminosos captados por la retina.
- *Imágenes materiales:* Es la reproducción que hace el hombre de su entorno. "Son representaciones icónicas de cosas empíricas, que vemos o podemos ver, o podríamos haber visto directamente en el exterior" (COSTA, 1992*a*, 55).
- *Imágenes mentales*: Pertenecen al campo de la memoria y de la imaginación. Pueden ser imágenes mentales que provienen de cosas visuales, de cosas no exclusivamente visuales (como las emociones o los recuerdos), o de ideas.

La institución no es un objeto material observable, sino que es percibida por las múltiples acciones que realiza y las distintas interacciones que tiene con el receptor. No hay una única representación que pueda abarcar todo lo que implica la empresa: una foto puede mostrar el edificio, un logotipo puede remitir al nombre de la empresa, un folleto puede hablar de lo que la empresa es, pero ninguno de estos elementos la representa en su totalidad.

Es decir, la imagen corporativa no es el correlato perceptual de una entidad empíricamente comprobable, sino que es un concepto absolutamente subjetivo que reside *en* el público, y existe *por y para* los públicos. La imagen de una empresa o de una institución, es una imagen mental, psicológica, que tiene la característica de ser una i*magen pública* porque es compartida por el grupo de personas que constituyen su público

En la comunicación comercial tradicional, ese intercambio estaba vinculado

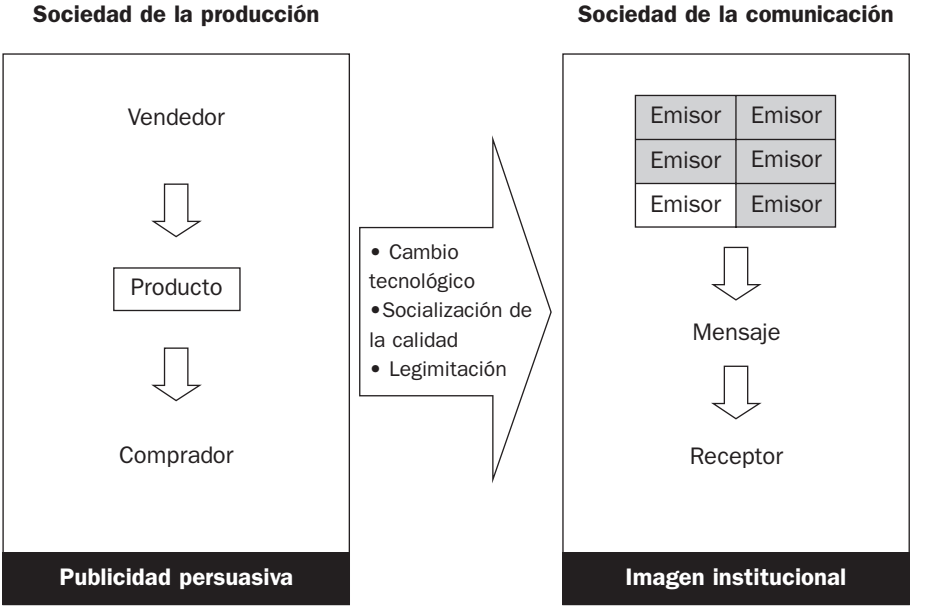
estrictamente con el producto, que el vendedor ofrecía al comprador. La comunicación entonces se centraba en persuadir a ese comprador de las virtudes y beneficios que le proporcionaría el producto, que servía de correlato tangible de lo que decía la empresa. Sin embargo, como señala Chaves, la evolución del mercado de masas ha hecho que la táctica de "apología del producto" vea reducida su eficacia, principalmente por la aceleración del cambio tecnológico (que determina un cambio constante en el producto y sus características); y por la homologación de la calidad de los productos (los atributos de fábrica de un producto no son diferenciales con respecto a los del competidor, sino que la ventaja competitiva reside en otros aspectos más abstractos, tales como el valor de marca). El producto entonces se convierte en un elemento inestable y poco diferenciador, por lo que su legitimación como referente corporativo resulta inoperante como soporte de la comunicación. Ésta debe buscar un referente más estable, como puede ser el emisor institucional.

> Todo ello fuerza a apelar a entidades más quietas, cuyo ritmo de cambio sea más lento, como por ejemplo la propia empresa, o sea el sujeto de la oferta. El valor agregado, distintivo, se va replegando sobre atributos más indirectos, como el 'respaldo' del productor. (CHAVES, 1988, 12).

Esta explicación está en la misma línea que la que propone Pascale Weil, cuando señala que la comunicación evolucionó desde el objeto del discurso hacia la atención por el emisor, lo que marca un cambio desde el mercado de la producción hacia el mercado de la comunicación.

> ...la *lógica de los productos* es de orden *económico* y su emisor legítimo es la marca. Bajo esta lógica la empresa busca aumentar su cuota de mercado, obedece a un movimiento *centrífugo* y entrópico, ocupa el terreno, multiplica sus marcas pero tienen tendencia a dispersarse, a dividirse.
> Por esto se acentúa también la necesidad de una lógica inversa, la l*ógica política* y *centrípeta de la Institución*. El crecimiento externo exige en contrapartida una política directriz para regular las fuerzas centrífugas, recentrar el desarrollo, conservar el control, y conducir la empresa más lejos. (...) Pasar de una concepción de la empresa basada en la producción (yo soy aquello que hago) a una concepción basada en un pro-

yecto orientado (yo soy aquello que hago por usted) es el cambio de legitimidad que explica la progresión de la comunicación institucional. (WEIL, 1990, 28).



Dentro de esta perspectiva general, el emisor entra en competencia con el resto de los emisores sociales, por lo que se hace necesario que todas las herramientas y recursos de comunicación pasen a formar parte de un sistema integral que dé como resultado una imagen institucional coherente y unificada.

> ...la imagen 'nace', quiéralo o no, sépalo o no la empresa, de su propia actividad. En el curso de su existencia en la mente de la sociedad, la imagen se desarrolla, 'se hace', se desvanece, reaparece, evoluciona y experimenta cambios y situaciones nuevas (...) Es, por tanto, la *constancia* de los rasgos básicos de *una cultura y de una identidad fundadoras*, lo que hace a la *continuidad* de la imagen frente a las contingencias. Que no es una continuidad estática y repetitiva, sino una continuidad dinámica, viva y, por eso mismo llena de potencialidades. (COSTA, 1992*a*, 204).

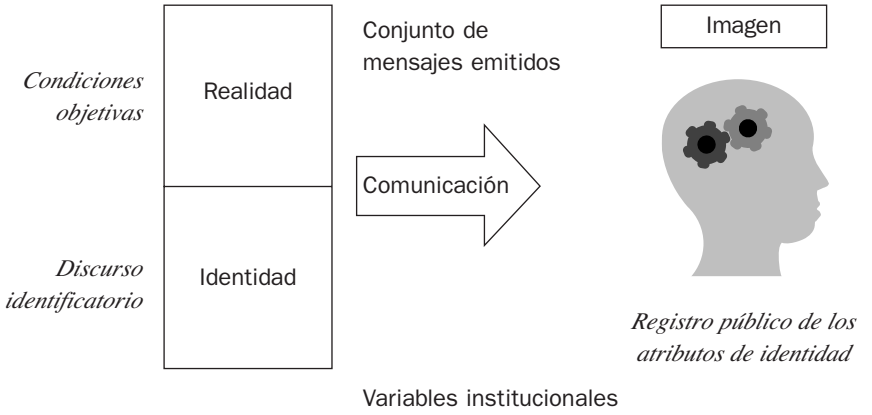
Y si "Controlar la imagen es actuar sobre la identidad" (CHAVES, 1988, 15), es necesario clarificar cómo se relacionan una y otra, y cuáles son los ámbitos de aplicación de una estrategia de imagen. En este sentido, la distinción de Chaves del fenómeno institucional en cuatro elementos es la más esclarecedora:

• *Realidad institucional*: Es lo que la organización 'es', definido por el conjunto de atributos y condiciones objetivas. Es la dimensión fáctica, representada por la entidad jurídica, el rubro al que pertenece, la infraestructura material, los datos financieros, su realidad económica, la organización de los recursos humanos, etc. Dado que la realidad institucional no es un cuadro estático sino un proceso constante, junto con el análisis situacional también corresponde aplicar un análisis prospectivo, que contemple los proyectos operativos.

• *Identidad institucional*: Es lo que la organización define que es, por medio de un discurso de identidad que da cuenta de los atributos asumidos. Es la auto-representación que la empresa propone de sí a los públicos. Si se considera a la institución como un signo social, la identidad sería equivalente al significante. No debe reducirse este concepto al de la identificación visual, ya que éste aspecto es uno más entre otros tales como la filosofía y la ética de la organización (por lo tanto, la identidad corporativa no es equivalente a identidad visual, sino que ésta es una parte de aquella).

• *Comunicación institucional*: Está constituida por los mensajes que emite la institución, tanto deliberada como espontáneamente, tanto consciente como inconscientemente: habría comunicación institucional aun cuando la empresa no tuviera ninguna intención comunicativa. *Contrario sensu*, no todos los contenidos de la identidad son comunicables, dado que algunos aspectos pertenecen exclusivamente a la gestión interna. En este sentido debe cuidarse no caer en los dos errores más comunes: el *espontaneísmo* (pensar que la gestión institucional correcta comunicará los contenidos identificatorios correctos), y el *publicitarismo* (reducir la comunicación a lo que define la identidad, es decir únicamente a lo que la empresa quiere dar a conocer).

• *Imagen institucional*: Es el registro que hace el público de la institución, es decir, la lectura pública de los atributos identificatorios.



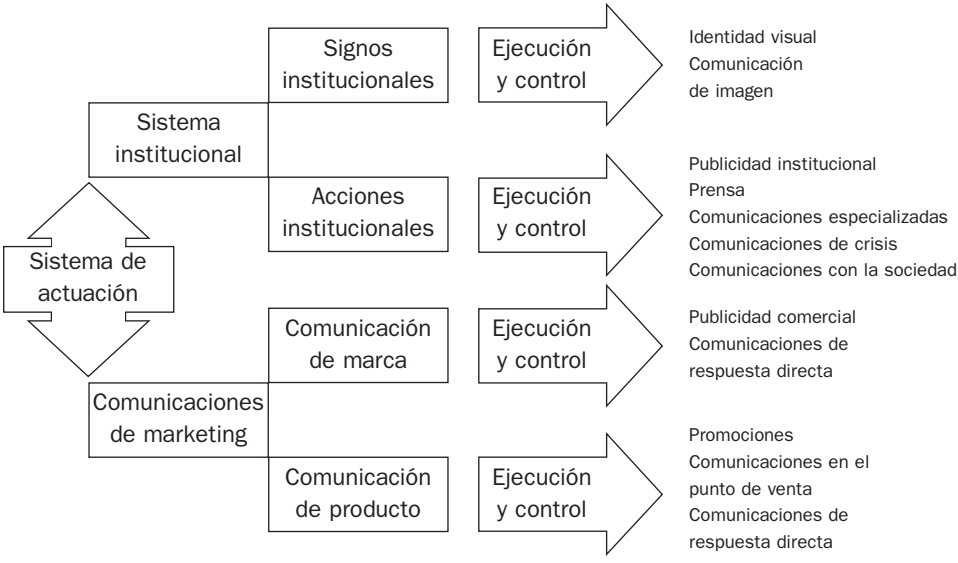
SISTEMAS DE ACTUACIÓN

Como se ha visto, no se puede trabajar directamente sobre la imagen de una empresa. Las intervenciones tendrán como objetivo la modificación de las otras variables que constituyen el fenómeno institucional.

> Una vez definida la identidad de la empresa, y reconocidos los atributos que identificarán a la organización, se pasa a la estructuración de la actuación, a través de la planificación de los recursos de comunicación que posee la organización. (CAPRIOTTI, 1992, 117)

Estas actuaciones se realizarán en dos sistemas:

- Sistema institucional
  - Subsistema de signos institucionales: Identidad visual.
  - Subsistema de acciones institucionales: Publicidad institucional, prensa, comunicación interna, relaciones con audiencias especializadas.
- Comunicaciones de marketing
  - Subsistema de comunicación de marca.
  - Subsistema de comunicación de producto.



La actuación institucional se desarrollará a lo largo de la parte 2 (Relaciones públicas), y se reservará la parte 3 para tratar los aspectos relacionados con las comunicaciones de marketing.

LA IDENTIDAD VISUAL

La identidad visual se define por los rasgos visualmente reconocidos por el receptor, que sirven como identificación de la organización. Como signo, tienen carácter mnemotécnico y simbólico: actúan como estímulo recordatorio de la institución. Se manifiesta en forma lingüística (nombre) y visual (logotipo, símbolo, gama cromática).

La identidad visual cumple la función de identificar, diferenciar, recordar y asociar los símbolos con la entidad corporativa. Básicamente pueden distinguirse tres tipos (OLLINS, 1989, 79):

• *Monolítica*: Se usa un único nombre y estilo visual para todas las manifestaciones gráficas. Suelen ser empresas de gran crecimiento, con gran capacidad prescriptiva y de liderazgo, como *IBM*, o *Mercedes Benz*.

• *De respaldo*: Es el caso de diversas compañías apoyadas por una identidad de grupo. Generalmente el grupo principal se dedica a absorber o adquirir compañías que se integran bajo el nombre principal, como por ejemplo el caso de *General Motors*, que respalda marcas de automóviles como *Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick* y *Cadillac*.

• *De marcas*: Es el caso de las organizaciones que poseen un grupo de marcas que operan en forma independiente en el mercado, sin ninguna vinculación visual con el grupo madre. El ejemplo más claro es el de *Unilever* (con marcas como *Lux, Sunlight, Comfort, Cif*) y el de *Procter & Gamble (Crest, Pringles, Tide, Ivory, Camay, Head & Shoulders)*.

Los sistemas de identificación visual comprenden tanto el diseño de los signos gráficos, como su aplicación en los soportes gráficos y paragráficos:

• Soportes gráficos:
- Papelería: Papel timbrado, tarjetas, sobres, etc.
- Impresos: Contabilidad, compras, personal., etc.
- Publicaciones: Ediciones especiales, de formación del personal, memoria y balance, sectoriales.
- Promociones y regalos: Banderas, calcos, material para el punto de venta, etc.

• Soportes paragráficos:
- Arquitectura: Interiores y exteriores, decoración, equipamiento, etc.
- Indumentaria.
- Señalización.
- Transportes.
- Productos y servicios: Envases y embalajes, diseño de productos, manuales de instrucciones, etc.

Todos estos elementos son signos de identificación, por lo tanto todos deben actuar con sinergia para aumentar su eficacia comunicativa. Para ello, tanto los rasgos estables como los alternativos deben ser normalizados en el sistema de identificación visual corporativa, generalmente condensado en un Manual de Identificación. Estos manuales tienen como función capacitar a los colaboradores internos en la gestión de la imagen, dar pautas estrictas para los proveedores de elementos que actúen como soportes, etc.

El nombre

Es el punto de partida del proceso de identidad. Todas las empresas tienen un nombre propio, que puede ser la razón social (*Aerolíneas Argentinas, Banco Santander, Molinos Río de la Plata*) o bien una marca más o menos abstracta (*Apple, Kodak, IBM*). En el primer caso el nombre es descriptivo de la empresa, en el segundo el nombre es un signo convencional que remite a un producto o a una organización. De acuerdo a la modalidad referencial pueden establecerse cinco categorías para los nombres (ver Chaves*, Op. cit.*).

- *Descriptivos*: Enuncian los atributos de identidad de la institución: *Correo Argentino, Emergencias, Volkswagen, Banco Hipotecario, Telefónica*
- *Toponímicos*: Hacen referencia a un lugar geográfico: *Banco del Río de la Plata, Banco de la Ciudad de Buenos Aires, Mexicana de Aviación, Diario Río Negro, Alfajores Balcarce*.
- *Simbólicos*: Caracterizan a la institución mediante una imagen metafórica: *Nestlé, Visa, Compaq, Clarín, Link*.
- *Patronímicos*: El nombre alude a una persona clave de la empresa, generalmente su fundador o su dueño: *Yves Saint-Laurent, Pérez Companc, Hewlett-Packard, Ferrari, Coto*.
- *Siglas*: El nombre se construye mediante iniciales o contracciones del nombre que pueden conocerse en su versión completa o no: *LAPA, OCA, DISCO, YPF, 3M, AT&T.*

El logotipo y el isotipo

El logotipo es la representación gráfica del nombre propio, tal como la firma es el registro particular del nombre de una persona. Tiene la ventaja de ser legible y a la vez, pronunciable.

El isotipo es una figura icónica que representa gráficamente a la organización. Tiene como función mejorar las condiciones de identificación, por lo tanto se deben elegir figuras estables y pregnantes, que faciliten la lectura. Sus posibilidades gráficas son múltiples, puede ser una deformación creativa del logotipo, representaciones más o menos realistas, personajes u objetos (como el cocodrilo de *Lacoste*, o la manzana de *Apple*), o composiciones abstractas.

Costa señala que a cada condición a cumplir por el nombre debe corresponderse un requisito gráfico (COSTA, 1992*a*, 222).

Condiciones verbales del nombre	**Condiciones gráfico-simbólicas**
Descriptivo	Icónico
Pronunciable	Legible
Breve	Simple
Eufónico	Estético
Recordable	Pregnante
Sonoro	Sensual

El logotipo y el isotipo pueden aparecer separadamente, en combinación, o alternativamente uno y otro. Cuando son indisociados se habla de isologotipo (por el ejemplo el águila del *Bank Boston*, que siempre aparece con el nombre).

Gama cromática

El color es un aspecto indisociable de la forma, y alcanza todos los aspectos de la identidad visual como la arquitectura y los soportes gráficos en general.

> El color acentúa el efecto realista o por el contrario, el efecto fantasioso; introduce connotaciones estéticas y emocionales al sistema gráfico de identidad, e incorpora su fuerza óptica a las expresiones de la marca, a las que imprime una alta capacidad acumulativa en la memoria. (COSTA, 1992*a*, 223)

Es necesario ser muy prudente en lo que hace a la simbología de los colores, dado que ésta depende estrictamente de la cultura en la que se inserte la empresa. Ciertas teorías psicológicas asignan a cada color un significado, sin embargo esa explicación debe tomarse únicamente en el contexto de cada sociedad. Así por ejemplo, en nuestro medio el negro se asocia con el luto, y la muerte, pero en la cultura oriental, esos conceptos se representan con el color amarillo. Ciertas lenguas nórdicas denominan con un único término colores que para el español son claramente diferenciados como el azul y el verde, lo que indica que para en esas culturas se trata de dos tonalidades de un único color. Estas cuestiones resultan críticas cuando la empresa tiene que realizar comunicaciones en todo el mundo, ya que en ese caso la identificación elegida debe contemplar su uso en los más diversos países.

Es innegable que cierta combinación de colores es más visible o más agradable de percibir, sin embargo también es necesario trabajar en lo distintivo de la escala cromática elegida, por lo que en cada caso se debe tomar una decisión que combine lo convencional con lo innovador.

PLANIFICACIÓN DE LA ACTUACIÓN

Es muy frecuente encontrar empresas que realizan permanentes cambios en su identificación visual (como por ejemplo, *Telefónica de España*). Sin embargo, estos cambios, si no van acompañados de un cambio en la realidad y en la comunicación de la empresa, no transmiten nada más que cierta inestabilidad corporativa. La gente encuentra en el nombre de la compañía un referente conocido, que por eso mismo, le transmite confianza, por lo tanto cualquier cambio a encarar debería por lo menos, partir de la opinión de los públicos receptores.

También es cierto que la gran cantidad de fusiones y adquisiciones registradas en los últimos tiempos ha determinado que el cambio de identificación visual sea una imposición por parte del nuevo dueño, tal el caso del *Banco Río de la Plata*, una entidad altamente reconocida por los públicos locales, pero que a partir de 1999 irá tomando el nombre y los signos de la institución matriz, el *Banco Santander*.

Para evitar cambios innecesarios o soluciones cosméticas, Joan Costa plantea la conveniencia de reflexionar sobre los varios aspectos comprometidos:

(a) *Mirar hacia fuera*: Es necesario preguntar a los públicos cómo es percibida la institución y cuáles son los problemas de imagen a encarar.

(b) *Mirar hacia adentro*: Cualquier cambio en la imagen debe partir de la realidad institucional, a partir de la cual puede redefinirse la identidad.

(c) *Mirar hacia adelante*: El plan estratégico de imagen debe comprender los proyectos de los otros aspectos institucionales (cultural, financiero, técnológico, de mercado, etc.).

(d) *Decidir*: Sólo a partir de contar con la información derivada de los puntos anteriores.

(e) *Evaluar*: Toda decisión de cambio implica una valoración del costo/beneficio del mismo, no sólo en el aspecto monetario, sino en cuanto al impacto social, las formas de control que se deberán ejercer, los daños que la modificación pueda ocasionar al nombre o a los productos, etc.

(f) *Concretar:* La decisión de cambio no tiene por qué abarcar todos y cada uno de los aspectos institucionales. Antes bien, se debe reflexionar acerca de qué es lo que se va a cambiar, qué se puede conservar, qué se debe eliminar, qué se puede agregar y qué reforzar.

(g) *Dimensionar*: Es necesario establecer parámetros constantes de medición, de modo de transformar a los valores que generan la imagen en instrumentos de control de la estrategia empresarial.

(h) *Fijar tiempos*: Un cambio de imagen exige una planificación en el corto, en el mediano y en el largo plazo, que contemple tanto los aspectos financieros como los relacionados con los recursos humanos responsables del cambio.

(i) *Programar en forma global*: Como se vio, los sistemas de actuación comprenden todos los aspectos de comunicación de la empresa, lo que exige una prolija coordinación de las acciones y un programa integral.
(j) *Controlar*: Cada uno de los pasos programados debe ser ejecutado y controlado. El programa de implantación debe contemplar los instrumentos de control y de retroalimentación.

Estas instancias podrían resumirse en cuatro fases de implantación:
Fase 1: Análisis de situación (representación de la imagen ideológica, posicionamiento elegido) y diagnóstico.
Fase 2: Creación: diseño, comportamiento y comunicación (Determinación de objetivos y metas).
Fase 3: Desarrollo: estrategia (enfoque general para la consecución de los resultados deseados); tácticas (modalidades de concreción de la estrategia); y logística (elementos concretos para la implantación de las tácticas).
Fase 4: Presentación y aplicación.

Comunicación masiva: la publicidad institucional

QUÉ ES LA PUBLICIDAD INSTITUCIONAL

Durante mucho tiempo la comunicación institucional se ha definido por la negativa, es decir, por lo que no es: siempre ha sido la publicidad que no vende productos, la que no tiene un fin comercial directo. Sin embargo, el ejercicio de este tipo de comunicación, especialmente vigorizado en la década de los noventa, demostró que una campaña institucional eficazmente diseñada, refuerza la comunicación de producto y apuntala las ventas (la gente casi siempre prefiere adquirir productos de una empresa conocida y confiable).

Tradicionalmente, se identificaba como publicidad institucional:

- Las campañas públicas diseñadas para buscar adhesión a un concepto (donaciones, bien público), modificar un comportamiento (campañas cívicas o de bien común).
- Las acciones de comunicación de una empresa que no eran publicidad (ví-

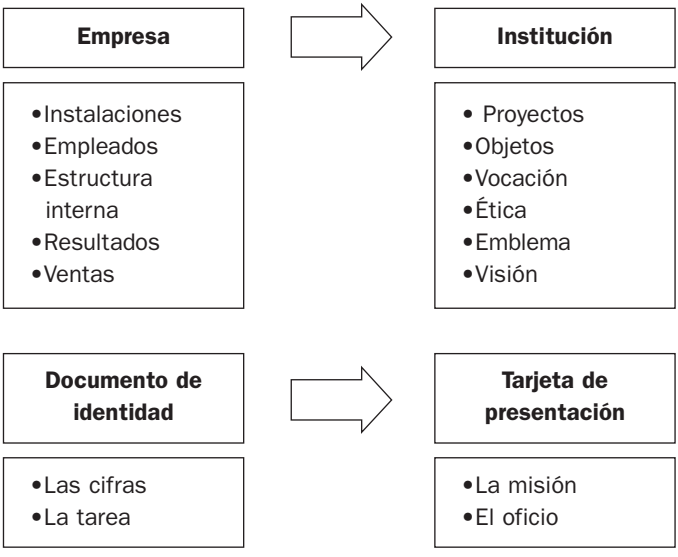
deos o libros institucionales, patrocinios, etc.), o que no dependían directamente del área de marketing o de publicidad (prensa, acciones con la comunidad, etc.).

• Las campañas que hablaban prioritariamente de la empresa o institución en su calidad de emisor (discurso concentrado en los atributos de identidad).

Todas estas acciones apuntan a que la empresa supere el mutismo en el que de hecho se encierra cuando es conocida sólo por lo que hace, y sirven para que haga escuchar su voz en un mercado de comunicación (lo que a la vez, la legitima como institución). De esta manera, comienza también a ser identificada por lo que dice, por lo que piensa y por lo que se propone hacer (y no por lo que no dice). Al decir de Pascale Weil "el producto de una empresa silenciosa no es más que un producto, mientras que el de la empresa que proclama su proyecto, es un testimonio: es llevado, interpretado, enriquecido por esta misión" (WEIL, 1990, 22).

Esta maduración desde el mercado de la producción al de la comunicación, hace que la empresa deje de ser un simple proveedor para convertirse en un *sujeto,* en un emisor legítimo con un rol activo en la sociedad a la que pertenece. En el ámbito de la producción, las empresas hablan con cifras (facturación, participación de mercado, cantidad de productos, etc.), por lo que su diálogo se concentra en sus pares y competidoras (al público consumidor, estos datos le resultan absolutamente ajenos, y por lo tanto, incomprensibles). En el mercado de la comunicación, las empresas son sujetos con nombre propio, y su marca y productos son los intermediarios concretos que utilizan para comunicarse con sus públicos: superan el rango de fábrica o de comercio de un determinado rubro, para convertirse en un interlocutor que habla con la sociedad. En este mercado, la competencia ya no se limita al ejercicio de la actividad específica, sino que se empieza a evaluar por la calidad del mensaje: *Philips* con su eslogan "Juntos hacemos tu vida mejor", transmite el mismo concepto que *Molinos* cuando dice "Por una mejor calidad de vida", aunque las industrias a las que pertenecen sean diferentes (electrodomésticos y alimentos, respectivamente). En el mismo sentido, el público objetivo supera su instancia de simple consumidor y se convierte en un *sujeto de opinión*.

En función de esto se dice que la *empresa* se convierte en una *institución:* que además de hacer lo que hace, habla y dice para quién lo hace y por qué. Cuando una persona visita una firma cualquiera, seguramente el personal de seguridad le solicitará un documento que lo identifique; luego, cuando llega a la oficina del funcionario que va a visitar, es probable que presente su tarjeta personal, a fin de que el diálogo se entable a partir de la función que desempeña y de los intereses que representa. La misma analogía utiliza la autora citada precedentemente para explicar la forma en que la institución se presenta en sociedad: la empresa se identifica con su documento de identidad, en cambio las instituciones, a partir de la comunicación, lo hacen a través de una especie de tarjeta de presentación.



(Weil, 1990)

Llegado a este punto es necesario distinguir las acciones de comunicación institucional de la publicidad institucional o corporativa propiamente dicha. Si bien el término *publicidad* está etimológicamente relacionado con aquello que

tiene carácter público, el uso y costumbre reserva la denominación de publicidad institucional para:

> *Las acciones de comunicación realizadas en espacios pagos en medios masivos de comunicación, que emplean recursos publicitarios, en las que el receptor identifica claramente que el emisor está hablando de sí mismo, y cuyo objetivo es distinto a la venta de productos y servicios.*

Estas características definen también las ventajas y desventajas de la publicidad institucional, y la diferencian de las otras herramientas comunicacionales que la empresa puede utilizar para modificar la imagen que sus públicos tienen de ella. La decisión de emprender una campaña de comunicación depende de la empresa, mientras que la aparición de la empresa en la prensa depende de la noticiabilidad de los hechos en los que esté involucrada. Por otro lado, en publicidad es el emisor el que decide qué comunicar, dónde, cuándo y cómo comunicarlo, mientras que otras comunicaciones, como las financieras o las dirigidas a los empleados son exigidas por cuestiones legales u operativas. En otro aspecto, el discurso publicitario permite incorporar imágenes y frases atractivas, que apuntan a generar un efecto inmediato en el receptor, es decir, que se trata de un discurso deliberadamente preparado para convencer al receptor.

Característica	Ventajas	Desventajas	Distinta de otras herramientas de comuncación
Espacios pagos en medios masivos comunicación	• Autonomía (el emisor decide cuándo y dónde aparecer). • Inmediatez. • Ubicuidad. • Apariciones controladas.	• Altos costos. • Exigencia de alta frecuencia y periodicidad para lograr presencia en la mente de los públicos (mediano y largo plazo). • Recursos limitados (la comunicación debe ajustarse a las características del medio en la que aparece).	• Prensa. • Comunicaciones de internas. • Patrocinio y mecenazgo.
Recursos publicitarios	• Impacto • Atención • Estética • Retórica. • Contundencia.	• Artificialidad. • Afectación. • Exageración. • Brevedad. • Recelo del público ante el lenguaje publicitario.	• Prensa. • Solicitadas • Comunicaciones financieras • Lobbying
Emisor que habla de sí mismo	• Flexibilidad. • Autonomía. • Conveniencia (el emisor elige lo que quiere destacar y omite lo que no quiere que se dé a conocer).	• Obvia parcialidad. • Poca credibilidad. • Necesidad de apuntalar el discurso con hechos o datos comprobables.	• Prensa.
Objetivo distinto a la venta de bienes y servicios	• Enfoque general. • Coherencia global. • Preponderancia del emisor. • Llegada simultánea a varios públicos.	• Resultados no inmediatos.	• Publicidad comercial. • Comunicaciones de marketing.

PARA QUÉ HABLA LA EMPRESA

En líneas generales la publicidad institucional es una importante aliada en la creación, formación y modificación de imagen de la institución. Pero no es la única, porque lo que los públicos perciben no se limita a lo que la empresa quiere transmitir, sino todo aquello que se relaciona con ella (sus acciones, lo que se dice de ella y a la experiencia previa de los públicos, entre otros factores).

Esta es la principal razón por la que la comunicación institucional no puede ser un esfuerzo aislado, producto del voluntarismo o de una necesidad emergente (por ejemplo, una crisis o una fecha conmemorativa). Debe formar parte de un proyecto a mediano o largo plazo, estratégicamente coordinado con el resto de las comunicaciones y acciones de la institución. A pesar de las evidencias, todavía muchas empresas continúan delegando su comunicación de producto a los departamentos de marketing y de publicidad, la comunicación con sus empleados al área de Recursos Humanos, y todo aquello relacionado con la identidad visual, a especialistas en diseño gráfico, reservando la comunicación institucional para los responsables de Relaciones Públicas. En este sentido, ésta última área debería tener la visión global para coordinar la estrategia total de comunicación, de modo de ayudar a conciliar las actitudes y puntos de vista del público con los de la institución. Esta postura se basa en el supuesto de que es más fácil tener éxito para alcanzar los objetivos concretos con el apoyo y comprensión del público que contando sólo con la oposición o la indiferencias públicas (BLACK, 1994, 15).

El manejo desintegrado de los recursos de comunicación, resulta en una obvia atomización de los vectores que determinan la imagen de la empresa. Esto puede llevar a una disolución del mensaje de la empresa, con la consecuente pérdida de confianza de los públicos en la institución.

Pero más que una necesidad, la coordinación de la comunicación institucional con la comunicación general de la empresa es una exigencia del entorno, que muestra ciertas tendencias que demandan la comunicación integrada por parte de la institución:

• El cambio de rol de las empresas y grupos económicos, a los que la sociedad le reconoce un papel protagónico en el desarrollo de las economías nacionales, y les exige en consecuencia una actitud responsable.
• La toma de conciencia por parte de la organización de su función social, tanto como proveedora de bienes y servicios como responsable del crecimiento y bienestar de la comunidad a la que pertenece.
• La inestabilidad y mutación constantes, derivadas de los procesos de globalización, que obligan a las empresas a redefinir su identidad y su rumbo en forma casi permanente.
• Los cambios espectaculares en el mapa de los grupos económicos en todo el mundo, que reagrupan actividades disímiles, que a pesar de sus diferencias deben aspirar a una identidad común y a una inspiración grupal.
• La necesidad de la empresa de un mayor compromiso y participación de sus empleados, como punto de apoyo de su crecimiento.
• La multiplicación de oferta y la masificación de productos y servicios, que exige la maximización de las diferencias.
• La maduración del público, como consumidor y como sujeto de opinión.
• La saturación de la oferta de información sobre los productos, que lleva a buscar en la empresa la garantía última en la elección de bienes y servicios.

CUÁNDO HABLA LA INSTITUCIÓN

Al margen de las circunstancias contextuales señaladas que llevan a la organización a tomar la palabra, hay situaciones coyunturales que obligan a la empresa a dirigirse a sus públicos en su calidad de institución. De hecho, el crecimiento de las operaciones de una compañía, le exige actuar en ámbitos cada vez más diversos. A mayor cantidad de empleados y sucursales, a mayor diversidad de negocios, mayor exigencia de contar con un programa de comunicación que ayude a la consolidación de una imagen uniforme en los grupos de interés más críticos para la organización.

A continuación desarrollamos algunas circunstancias por las cuales una organización debe empezar a hablar en su calidad de institución.

La comunicación de marca es insuficiente o resulta inoperante.

Hay sectores, que por la naturaleza de su actividad, o por disposiciones legales, no pueden hablar directamente desde sus productos. Esto ocurre con las empresas de distribución (por ejemplo, las transportadoras mayoristas de combustibles, que tienen un grupo limitado de clientes) o con las compañías dedicadas a comercializar productos de venta "difícil" o antipática para ciertos públicos como tabaco, alcohol, o medicamentos. Lo mismo puede aplicarse para aquellas empresas cuyos productos son múltiples y diversos (como el caso de *3M*, que maneja su comunicación suscribiendo con su marca las distintas oferta de productos), y por lo tanto la comunicación puede resultar atomizada si no cuenta con una línea vertebral que resignifique las distintas marcas. O bien cuando el negocio no es masivo, como el caso de las empresas consultoras o las industrias pesadas.

En cualquiera de los casos, la comunicación de sus actividades y de su inserción en la sociedad a la que pertenecen supera el alcance de los mensajes comerciales. Es entonces que la empresa asume su papel de institución y da cuenta a los públicos de los servicios que le presta a su comunidad.

Se deben comunicar acontecimientos que cambian la realidad y la identidad de la empresa.

Como se ha visto en forma asombrosa en la década de los noventa, las empresas pueden ser vendidas a fondos de inversión, fusionarse con sus competidores, aliarse para explotar un negocio transitorio, pueden empezar a cotizar en bolsa, o pueden dejar de hacerlo. Cualquiera sea el caso, la comunicación es el recurso más potente y más rápido para consolidar la nueva identidad, tanto hacia el gran público como hacia los colaboradores inmediatos de la organización (tanto internos, como externos, sean éstos proveedores, organismos financieros, etc.).

Se quiere reafirmar la nueva dirección que ha tomado la empresa.

La visión, misión y valores empresarios son ámbito de control de la institución, y por lo tanto cualquier cambio que los incluya, como así también la aplicación de las políticas que los encuadran. Por ello, es obvio que es la institución la que debe asumir el papel de emisora de los mensajes que darán marco al resto de las comunicaciones (de marketing, financieras, internas, etc.).

Es necesario trabajar en la preparación de un mercado o de contribuir a cambiar ciertas condiciones de la sociedad en la que la empresa está inserta.

Puede tratarse de la necesidad de modificar un hábito en la sociedad para optimizar la aceptación de un producto, o de generar un ámbito propicio para el lanzamiento de una nueva propuesta, tanto en el mercado interno, como en el externo (preparar exportaciones de carne nacional en mercados con barreras de ingreso). En cualquier caso, la institución hace uso de la comunicación institucional para ampliar el campo de soberanía ya reconocido, y reafirmarse como un proveedor legítimo del nuevo servicio.

Algo similar puede ocurrir cuando la empresa asume valores que quiere transmitir a su entorno, como principios cívicos o de ecología. La acción puede limitarse a la enunciación y difusión de tales valores, o a la organización de acciones que convoquen la participación de los distintos actores sociales (donaciones, colectas, colaboraciones, cooperación activa en proyectos de bien común, etc.).

La empresa quiere ser reconocida como un agente económico y social.

Las empresas buscan que la gente las identifique con rasgos positivos que compensen las opiniones negativas que puedan tener los públicos o que pueda surgir de situaciones de controversia (exenciones impositivas, dividendos importantes, etc.). Esto es particularmente importante en el caso de compañías multi-

nacionales o las que se dedican a explotar los recursos naturales de un país, Con ese fin, la empresa puede resaltar las contribuciones que hace a la economía nacional y regional, o destacar su importancia como proveedora de puestos de trabajo o de servicios elementales para la vida de la sociedad.

El discurso institucional es un recurso para generar motivación entre el personal y convocar los mejores colaboradores.

No sólo es importante que el personal conozca claramente el espíritu de la empresa a la que pertenece, para lograr la identificación con el proyecto general, sino que la empresa necesita que nuevos colaboradores deseen formar parte de él. La comunicación institucional es un excelente medio para reforzar el orgullo personal de pertenecer a la organización y para convocar a otras personas a suscribir sus principios rectores.

Es necesario apoyar estrategias financieras.

Ya sea para consolidar o mejorar la opinión que tienen de la empresa las entidades financieras, y estimular el apoyo crediticio, o la colaboración en una estrategia bursátil, la comunicación de la institución cumple un papel crítico para llegar a los públicos relevantes. Lo que la empresa diga de sí misma, y, por sobre todo, lo que los demás digan de la empresa (prensa, públicos especializados como inversores, auditores, etc.), funcionan como un factor determinante en la toma de decisiones de aquellos que resuelven si acompañarán o no a la empresa en el futuro.

CÓMO HABLA LA INSTITUCIÓN

Cuando las instituciones hablan, se dirigen a sus públicos de formas diversas: pueden emplear un discurso solemne o un tono coloquial, pueden emplear el diá-

logo franco o escudarse detrás de un monólogo distante. El tipo de discurso elegido las identificará de un modo dinámico: una especial forma de ser de la empresa las lleva a elegir un tipo especial de discurso, pero a la vez ese discurso determina la forma en que la gente se vinculará a la institución.

La esencia de ese discurso puede encontrarse en el eslogan o en el lema que elige la empresa para presentarse en la sociedad. Muchas veces puede reconstruirse la evolución de la empresa recorriendo las diferentes frases que eligieron para comunicarse.

IBM

1969: *Empresa para empresas*.
1997: *Soluciones para un mundo pequeño*.

Ford

1914: *El coche universal*.
1931: *Ford Motor Company*.
1956: *Las compañías Ford por todo el mundo*.
1996: *Maneje el futuro*.

Banco Río de la Plata

1972: *El primer banco argentino que compró un banco extranjero*.
1988: *Un buen nombre es lo más valioso que uno puede tener.*
1997: *Banco Río, más para usted*.

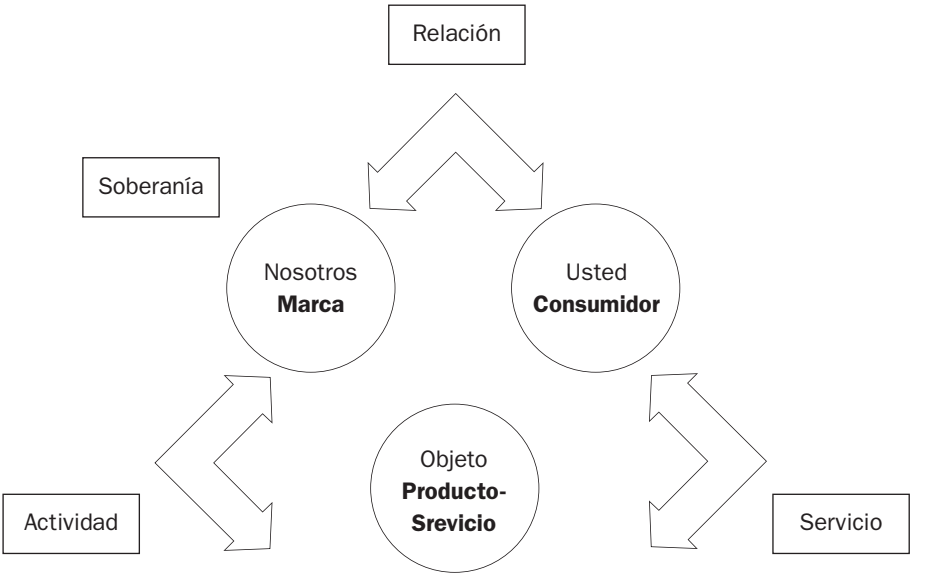
La evolución que se aprecia en el discurso es la consecuencia de la maduración obvia que registra la propia empresa y la comunicación que la identifica: cuando empieza hablar debe empezar por decir quién es y a qué se dedica (en tanto empresa), al convertirse en un referente familiar pasa a decir qué piensa o con qué valores comulga (es decir, como institución). Recién después, a partir del conocimiento que los públicos tengan de la institución, la organización puede intentar convencer a su interlocutor de lo que puede hacer por él (dado que

ninguna promesa por más atractiva que sea, puede persistir si no se apoya en algún respaldo concreto).

Sin ánimo de ser precisos, se podría equiparar las etapas de evolución con las de la comunicación, que sin tener un estricto correlato cronológico, responden a las instancias de la relación de la empresa con sus públicos:

1. Producto	Conciencia	*Esto es lo que somos.*
2. Empresa	Compromiso	*Esto es lo que hacemos por Ud.*
3. Institución	Comunicación	*Esta es nuestra forma de pensar.*
4. Públicos	Persuasión	*Esto es lo que nos gustaría que Ud. pensara de nosotros.*

Por otra parte, puede hacerse un análisis más preciso del discurso elegido por la organización en función de la preponderancia que toman en el discurso distintos aspectos. En este sentido resulta de suma utilidad la clasificación que propone la autora francesa Pascale Weil, en la obra citada *ut supra*. Según esta especialista, la empresa cuando elige un eslogan para identificarse, transmite un particular tipo de identidad. Esta identidad se corresponde con la importancia que tengan en ese discurso los siguientes elementos: el emisor (empresa-marca), el receptor (público-consumidor), o el objeto al que se refiere el mensaje (producto-servicio). De esta interacción surgirían cuatro tipos de discurso: de soberanía, de actividad, de servicio y de relación.



Si bien esta clasificación dista de ser taxativa, es fructífera a la hora de analizar el registro en el que se produce el contacto de la empresa con sus públicos. Como surge de los ejemplos que se incluyen a continuación, muy raramente aparezcan estos tipos en su forma pura, para lo cual a los efectos de la clasificación se tomará la orientación preponderante.

• *Discurso de soberanía o de superioridad:*

Es el discurso centrado en forma primordial en el emisor, en la empresa, y destaca, sobre todo, los atributos de liderazgo y de poder. Generalmente utiliza afirmaciones contundentes, que aluden a la autoridad indiscutible de la empresa, con figuras hiperbólicas e imágenes majestuosas. A pesar de que en algunos casos, el discurso pueda sonar altisonante, es un mensaje adecuado para muchas actividades que necesitan transmitir confianza y anclar su nombre a valores como solidez, trayectoria o liderazgo, (servicios financieros, laboratorios, empresas de medicina, entre otros).

Visa. N° 1 en el mundo.

Medicus. Líder. Por excelencia.

Konex Canon. La mejor calidad al mejor precio.

Bayer. Si es Bayer, es bueno.

El Cronista Comercial. 100% confiable.

Panasonic. Anticipa el futuro.

En algunos casos, la afirmación de superioridad se restringe al ámbito particular en el que la empresa se desempeña, con lo que el discurso de liderazgo se acopla al de la actividad:

Iglo. Líder mundial en alimentos supercongelados.

Sancor. La empresa láctea N° 1 del país.

La Serenísima. La verdad láctea.

Canal 13. La tele.

Shell. Líder mundial en lubricantes.

• *Discurso de la actividad*

En este caso la empresa se comunica a través de lo que hace, declarando su oficio y la forma en que lo ejerce. Es un discurso más concreto, centrado en acciones o en hechos, lo que lo hace más explicativo y a la vez, más creíble.

RCA. La nueva era del entretenimiento.

Bubble Gummers. Calzado e indumentaria infantil.

EDESUR. Gente trabajando con energía.

La Fundación. Más de 40 años formando jóvenes profesionales.

Como se aprecia estas afirmaciones pueden restringir una marca a una actividad específica, lo que la limita para incursionar en nuevos rubros. Para compensar este riesgo, muchas empresas se identifican con conceptos amplios y ambivalentes, que requieren del receptor un conocimiento previo de la empresa.

Renault. Motor de ideas desde hace 100 años.

FIAT. Movidos por la pasión.

IBM. Soluciones para un mundo pequeño.

Telecom. Un mundo próximo.

Como se señaló en el punto anterior, el discurso de la actividad muchas veces recurre a valores de liderazgo, que refuerzan el valor del oficio, pero en estos casos es la profesión lo que tiene preponderancia, por lo que se incluyen en esta categoría:

Schwanek. Líder en recuperación capilar.

Radio Rock & Pop 95.9. Donde el rock vive.

Eskabe. Crea el mejor clima.

Eagle Star International Life. La mejor manera de asegurar el futuro.

• *Discurso del servicio o de la vocación*

Con este discurso la empresa se acerca un paso más a su beneficiario: además de decir qué es lo que hace, deja claro a quién va destinado su esfuerzo. En este caso, es el beneficiario de la actividad o el consumidor el que toma preponderancia en el mensaje.

Itaú. El banco que atiende bien a la gente.

Ticket Total. Benefíciese totalmente.

BBV Banco Francés. Para estar más cerca suyo(sic).

L'Oréal Paris. Porque yo lo merezco.

(Revista) Para ti quiere decir para vos.

(Canal) Volver. Todo lo que querés.

(Supermercados) Jumbo. Le da más.

Este discurso también se conoce como de vocación en la medida que el eslogan sintetiza el espíritu de servicio que debe movilizar el accionar de la empresa.

• *Discurso del compromiso o de la relación*

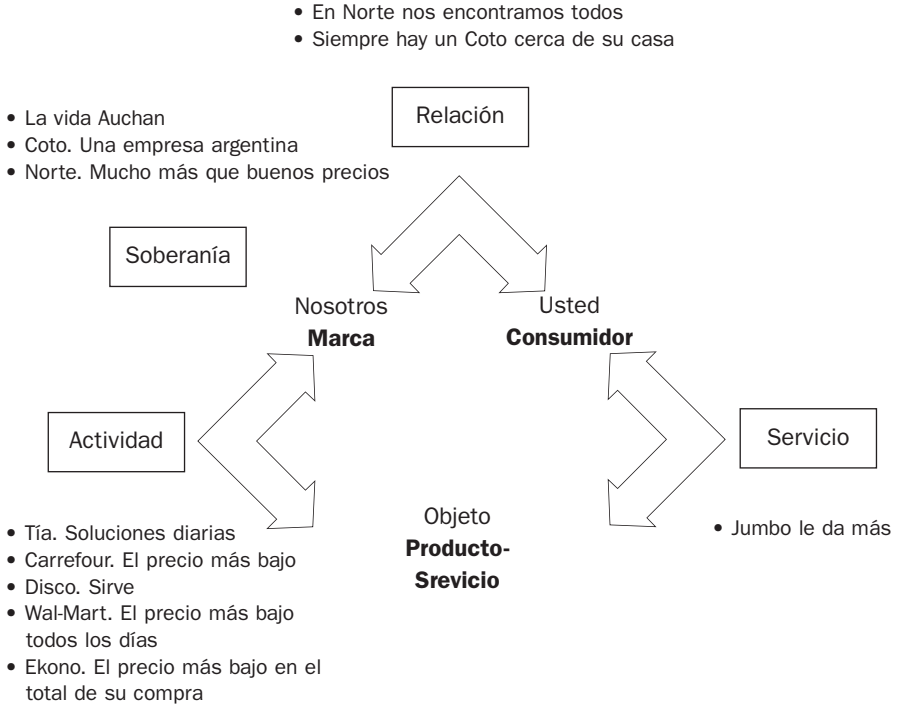
Así como en el anterior se vinculaba la actividad con el beneficiario, en este tipo, se relaciona al destinatario con la institución (nosotros/institución + usted/consumidor). A diferencia del discurso de servicio, que enuncia una propuesta para el consumidor, esta variante habla de un compromiso o una promesa por parte de la empresa, claramente enunciado (generalmente en primera persona).

Bank Boston. Para usted, estamos haciendo el nuevo Boston.

Philips. Juntos hacemos tu vida mejor.
Zara. Tejiendo para todo el mundo.
Banco de la Ciudad de Buenos Aires. Estamos por usted, desde siempre.
Telefónica de Argentina. Trabajamos para que usted nos elija.

Esta clasificación es especialmente útil para analizar el posicionamiento que eligen las empresas a la hora de establecer un vínculo con sus consumidores y de diferenciarse de sus competidores. El siguiente es un ejemplo de los eslóganes que han utilizado las empresas dedicadas a la actividad supermercadista durante el año 1998:

Rubro: Híper y supermercados



DISTINTAS FORMAS DE ENFOCAR LA PUBLICIDAD INSTITUCIONAL

Como ya se señaló, la publicidad institucional ha promovido aspectos de la empresa distintos a los productos o servicios que comercializa. Entre sus funciones pueden destacarse las siguientes:

- Asegurar la aceptación de la organización por parte de los públicos.
- Disipar falsas impresiones y corregir errores de percepción.
- Generar la aceptación pública de una industria o de una actividad.
- Informar a los proveedores de los distintos aspectos del accionar de la empresa.
- Estimular el interés de los accionistas.
- Ganar la buena voluntad de la comunidad en la que la empresa está inserta.
- Desarrollar una actitud favorable de parte del gobierno y de los grupos de poder.
- Estimular la cooperación de los comerciantes, distribuidores y/o proveedores de la empresa, para optimizar las actividades empresarias.
- Defenderse de acusaciones o sentar su posición en situaciones conflictivas o de crisis.

Alberto Borrini (BORRINI, 1992) habla de tres categorías: la publicidad de imagen, la publicidad financiera y la que llama *advocacy advertising*, es decir, la que se ocupa de transmitir la opinión de la empresa en situaciones de conflicto. Sin embargo, y en un sentido estricto, cualquier tipo de publicidad institucional apunta a crear, modificar o mejorar la imagen que los públicos tienen de la empresa (de hecho, todas las acciones y comunicaciones de la empresa tienen un resultado en la imagen), por lo tanto, las tres categorías son de imagen. En consecuencia, se preferirá la denominación publicidad institucional de prestigio para la primera categoría que menciona Borrini, en razón de que este tipo de anuncios se concentran en el elogio de las actividades de la institución.

A éstas se podría agregar un tipo de comunicación que está siendo muy utilizada por empresas que quieren introducir nuevos productos a un mercado o que incorporan un nuevo rubro de actividad , y por lo tanto deben preparar a sus consumidores para las nuevas propuestas. Es lo que se llama publicidad institucional de ventas, que se diferencia de la comercial en la medida en que la comuni-

cación se concentra en una instancia previa a la adquisición del producto (por ejemplo, no se vende específicamente cereales para el desayuno, sino que se informa acerca de los beneficios de incorporar este producto a la dieta).

A continuación detallaremos las características más salientes de los diferentes tipos mencionados:

Publicidad institucional de prestigio

Es la que por antonomasia se identifica como publicidad institucional, y que se centra en la comunicación de los atributos que hacen a la identidad de una empresa o de una organización. Clásicamente este tipo de publicidad se ha caracterizado por el autoelogio de la actividad o de las acciones de la empresa, por lo que estas campañas parecen más pensadas para la satisfacción de la propia institución que para responder al interés del público. Por ello, muchas veces son poco creíbles o carecen de argumentos contundentes para estimular la recordación. Sin embargo, es legítimo que la empresa hable de sí misma destacando sus mejores cualidades o los logros más salientes en busca del respeto o el aprecio de los públicos. Por lo tanto, la empresa que emprenda este tipo de comunicación debe ser sumamente cautelosa para no caer en la exageración, ni en la autocontemplación de sus éxitos, lo que irremediablemente la llevará al distanciamiento de sus públicos.

Publicidad institucional de problemas

Hay algunas circunstancias de la vida de la empresa que significan una amenaza para su bienestar, generalmente relacionadas con cuestiones sociales o disposiciones legislativas. En estos casos, la institución entra en una controversia que la obliga a tomar la palabra, para dar a conocer su posición.

Este tema está estrechamente vinculado con las comunicaciones de crisis que se tratan en un párrafo aparte, pero restringiremos el análisis a la comunicación publicitaria propiamente dicha, que es apenas una herramienta táctica más para emplear en dicha situación.

En un mediano o largo plazo, las campañas de publicidad institucional pueden tomar la forma de programas educativos o informativos, que son especialmente adecuados para las industrias que trabajan directamente con el ambiente (forestales, químicas, petroleras, etc.). Estas empresas, por operar con recursos que son patrimonio de toda la sociedad, deben actuar con mayor responsabilidad y deben mostrar a la comunidad que trabajan a conciencia con los recursos naturales, a la vez que buscan la colaboración de todos en la protección de los espacios comunes.

Otra variante de este tipo de publicidad se encuentra en las campañas en las que la empresa adhiere a una posición en temas generales o populares, con el objetivo de concitar la atención de sus públicos. Los temas más comunes que abordan son las acciones de bien público, las relacionadas con la educación vial, la escolarización, la lucha contra las adicciones, los temas vinculados con comportamientos cívicos, etc.

Publicidad institucional financiera

Como se mencionó precedentemente, la comunicación con el público financiero, y específicamente con los accionistas, es de suma importancia para el desarrollo de las actividades de cualquier empresa. Adicionalmente a las herramientas específicas tales como informes financieros o la memoria anual, la institución puede desarrollar comunicaciones publicitarias en medios específicos, como publicaciones dedicadas a la economía y a las finanzas.

Este tipo de publicidad actúa como refuerzo de las comunicaciones especiales o los contactos personales entre los ejecutivos y los inversores. Mayormente informa acerca de la dirección que toma la empresa, o de los resultados obtenidos, de modo de transmitir la confianza que la empresa tiene en sí misma y en su gestión (lo que es apreciado generalmente por los analistas como un signo positivo).

Publicidad institucional de ventas

Este tipo de comunicación se sustenta en la indiscutible relación que existe

entre la reputación de la empresa y la adquisición de sus productos o servicios.

Esta estrategia es especialmente importante para el caso de productos costosos (bienes de alta tecnología), complejos (fondos de inversión) o difíciles de vender (seguros de vida). En estos casos, se hace imprescindible reforzar la visibilidad de la empresa para hacerla confiable como proveedora de productos y servicios.

Otra circunstancia en la que este tipo de publicidad resulta sumamente útil es cuando es necesario modificar ciertos hábitos o conductas instaladas en los consumidores de modo de que éstos acepten mejor los productos de la compañía. Las necesidades estratégicas de esta variante de comunicación son diversas:

- *Cambiar los hábitos de compra del público*: Por ejemplo, promover el consumo de cereales para el desayuno en el mercado argentino, o estimular el consumo de productos tradicionalmente estacionales, como sopas o helados, durante todo el año. En estos casos, la comunicación habitualmente recurre a argumentos racionales o de carácter científico para diluir cualquier tinte comercial que pueda adquirir la pieza publicitaria (así por ejemplo, se habla de las virtudes alimentarias de un tipo de producto, o se muestran estadísticas que sustentan resultados en grupos de consumidores).
- *Reposicionar una compañía como proveedora de un nuevo producto o servicio*: En el mercado argentino, esta necesidad se hizo patente en los últimos tiempos en el caso de las compañías telefónicas, que ampliaron sus propuestas de servicios, como por ejemplo, telefonía celular, provisión de conexión a Internet, entre otros.
- *Mantener, ganar o captar una participación en la atención del mercado*: Suele ocurrir que el producto no está disponible (o al menos, para responder a una alta demanda), o que el mercado esté atravesando por épocas de recesión o de caída del consumo, o bien que haya disminuido la presión publicitaria de la competencia. En estas circunstancias una campaña comercial agresiva no obtendría los resultados esperables en épocas más benignas. Sin embargo la empresa puede optar por no desaparecer del todo del mercado, para estar mejor posicionada cuando las condiciones vuelvan a la normalidad. Este es el caso de las cadenas dedicadas a la venta minorista, como los super-

mercados, que en esos momentos reemplazan la difusión de ofertas de productos, con piezas que destacan los atributos de la cadena.

Recursos de la publicidad institucional

Hay ciertos lugares comunes o clisés a los que recurre la comunicación institucional, que están presentes en cualquiera de las variantes anteriores. Es interesante mencionarlos, aunque más no sea en forma superficial, dado que siguen siendo muy fructíferos en el ámbito de la comunicación institucional, a pesar de que muchos ya detentan el rango de clásicos. Aquí enumeramos los más comunes:

- *"Usted no conoce nuestra empresa pero sí conoce..."*: En muchos casos la institución no es masivamente conocida, aunque el gran público toma contacto frecuente con los productos o los servicios de la empresa. Es el ejemplo de grandes corporaciones industriales, como *Molinos, Unilever o Procter & Gamble*, que fabrican numerosos productos con marcas propias. Estas empresas, en ciertas circunstancias salen de su anonimato, y recurren a la referencia inmediata de sus productos o sus servicios con frases del tipo *"Estamos presente en su vida"*.
- *"Queremos que conozca lo que estamos haciendo por la sociedad"*: Este es el recurso típico de las empresas que desean transmitir facetas menos comerciales. Estos aspectos pueden relacionarse con las contribuciones al ambiente, a la importancia social y económica que tiene una industria en cierta comunidad, o a acciones de bien público que encaró la institución.
- *"Él habla por nosotros"*: En este caso se recurre a una persona que pueda ser percibido como un referente confiable para que hable de la empresa, con el objetivo de lograr una personalización del mensaje o un efecto de imparcialidad en la opinión. El eventual vocero puede ser interno (el presidente de la empresa, un empleado destacado) o externo (un cliente o un líder de opinión). La función del portavoz la pueden desempeñar también los productos, las cifras de la empresa o las certificaciones de organismos internacionales (por ejemplo, el cumplimiento de alguna de las normas ISO), que la empresa muestra como aval de su desempeño.

• *"La sociedad debería hacer esto por nosotros"*: Es un argumento habitualmente usado en las comunicaciones de controversia, relacionadas con situaciones de cambio en el régimen legislativo o en las condiciones con las que opera la empresa. En estas piezas, la organización habitualmente enumera las razones por las cuales la comunidad, o alguna de las instituciones que la regulan, deberían actuar de conformidad con los intereses de la empresa (obviamente, la empresa debe evitar caer en la posición de víctima o que sus dichos puedan ser interpretados como amenazas, dado que al ubicarse en una posición evidentemente parcializada y concentrada en sus propios intereses, difícilmente encuentre la comprensión del público en general).
• *"Somos noticia"*: Como se detalla en el capítulo dedicado a las relaciones con la prensa, una de las condiciones del éxito en la comunicación pública es que la institución sea capaz de generar hechos noticiables, es decir, que resulten *per se* de interés público. De ahí que resulte ideal encontrar un hecho que haya tenido difusión pública y que cuente con el aval de los medios periodísticos para apoyar la comunicación de la empresa.
• *"Así cambiamos la empresa para Ud."*: En los últimos años, en los que por diferentes factores, las empresas se han fusionado con otras, o se han reestructurado, ha sido habitual encontrar comunicaciones que señalaban que esos cambios habían sido hechos en función del consumidor (incluso ha sido el argumento predilecto de muchas empresas de servicios públicos que fueron privatizadas en la década del '90). De elegir desarrollar este recurso se debe ser particularmente cuidadoso en seleccionar cuestiones que representen verdaderos beneficios para el consumidor, y no cambios superficiales o que tienen que ver con procesos internos. En este punto, merece mencionarse como ejemplo la importancia que se le ha dado al cambio de identidad visual: muchas empresas se han dedicado a comunicar el cambio de isologotipo como un hecho trascendente, pero es necesario hacer una distinción al respecto. Si bien este tipo de cambios tiene importancia hacia adentro de la empresa, para el público consumidor el interés se reduce a la necesidad de enterarse de la evolución de un elemento identificador. No debe olvidarse que, en deter-

minadas circunstancias, el consumidor puede percibir estos cambios como superfluos, e incluso sostener que se trata de un gasto inadecuado o que podía haberse canalizado para mejorar los servicios que la empresa le brinda.

• *"No estamos vencidos"*: Éste también es un típico recurso para utilizar en situaciones de crisis de las que la empresa ha salido afectada en alguna medida. Es una técnica que debe usarse con mucho cuidado, dado que en alguna medida se asocia a una mala noticia o con una situación negativa del pasado, y en cualquiera de los casos, el público en general y los accionistas de la empresa en particular van a estar esperando que se supere cuanto antes, y se les comuniquen los proyectos a futuro.

• *"Queremos sorprenderlo"*: Cuando no haya otra cosa que comunicar, siempre se puede recurrir a imágenes de fábricas imponentes, edificios modernos, empleados sonrientes, o gráficos que demuestren el sostenido crecimiento de la empresa. Esta técnica es en cierta medida efectiva, pero tiene la desventaja de haber sido muy utilizada en el terreno de la comunicación institucional, y estar un tanto agotada.

• *"Estamos de su lado"*: Esta afirmación puede resumir las campañas en las que la empresa hace una clara defensa del interés público de los clientes (por ejemplo, que apoya una baja de impuestos, o la liberación de un servicio regulado). Cualquiera sea el objetivo final que persigue la empresa, se debe evaluar con cuidado la postura pública que va a adoptar la empresa para evitar caer en una situación de controversia innecesaria.

• *"Estamos a la vanguardia"*: Es el recurso clásico que utilizan los laboratorios, las industrias químicas y las compañías de tecnología, y es sumamente fructífero para asociar la empresa con lo más avanzado en investigación y tecnología. Sin embargo las condiciones de competencia son cada vez más igualitarias, con lo que cualquier propuestas novedosa puede ser rápidamente adoptada por los competidores. Por lo tanto este tipo de comunicación debe centrarse en los desarrollos que sean verdaderamente diferenciadores y de claro interés para la opinión pública en general.

Planificación de la comunicación institucional

Como todas las herramientas utilizadas en el desarrollo de las relaciones públicas de la empresa, la publicidad institucional debe ser el resultado de una cuidada planificación, que parta de objetivos concretos que permitan la evaluación posterior de resultados de la campaña.

Como regla general, deberían contemplarse las siguientes instancias:

1. Análisis pormenorizado de la situación:
   - Fuerzas exógenas/endógenas a la institución: Variables contextuales (sociales, económicas, etc.), ventajas y desventajas situacionales, fortalezas y debilidades de la organización.
   - Investigaciones: Relevamiento de opiniones y actitudes de los públicos, posicionamiento institucional, estudios de imagen (en sus variantes objetiva/ subjetiva/ pública/ prospectiva). Dado que como se señaló, la imagen es un registro público, sólo a partir del conocimiento profundo de la situación contextual y de lo que piensa la sociedad puede realizarse un trabajo profesional. De lo contrario, se limita a lo que la empresa quiere decir y escuchar de sí misma.
2. Determinación de los objetivos y estrategias.
3. Selección del tema y la táctica comunicacional.
4. Creación de la plataforma publicitaria:
   - Selección de la información importante para el público objetivo.
   - Elección de los atributos más importantes a comunicar.
   - Desarrollo del mensaje.
5. Determinación del presupuesto asignado.
6. Aprobación del plan de medios: Definir medios, soportes, cobertura, frecuencia, costos.
7. Diseño de las piezas publicitarias.
8. Ejecución.
9. Control y evaluación final.

Relaciones con la prensa

LA PRENSA COMO PÚBLICO CORPORATIVO

Los medios de comunicación masiva juegan un papel importante en la vida cotidiana, principalmente en su carácter de fuente de información y de conocimiento de la realidad. Dentro de los medios, el periodismo tiene como tarea el escrutinio y la difusión de los acontecimientos relevantes para la comunidad a la que se dirigen.

Una parte importante (si no la mayoritaria) de la información que la gente recibe de las empresas e instituciones proviene de lo que aparece publicado en la prensa. Sobre todo, en lo que hace a los aspectos que la publicidad no difunde, como puede ser las caras de una compañía, su situación competitiva, el cumplimiento impositivo, las instancias en las relaciones con sus empleados (por ejemplo, huelgas, despidos, etc.). Es decir, muchas de las cosas que las empresas preferirían no tener que decir, o que, al menos quisieran decir con sus palabras, son dichas por el periodismo.

Esta situación ha hecho que de manera creciente, las empresas se abrieran al mercado de la opinión pública de la mano de los medios masivos de comunicación. A pesar de que se acepta la necesidad de contar con una relación fluida con la prensa, los términos en que esta se establece no están parametrizados. Porque no es necesario que una empresa tenga presencia permanente en los medios masivos. Más aún, esto sería contraproducente, piénsese si no, en el desgaste que sufre la imagen de ciertos personajes o artistas que se ponen de moda en determinadas épocas. Lo que las empresas necesitan es tener la posibilidad de estar en los medios en el momento necesario y en el contexto adecuado.

La responsabilidad del área o la persona encargada de manejar las relaciones con la prensa en la empresa es la de establecer el marco ideal, para que la presencia de ésta en los medios resulte propicia. Sobre todo, que aparezca cuando tenga algo importante para decir, o cuando haya algo para aclarar.

Por supuesto que ésta no es una tarea nada sencilla. Tal como señala Villafañe, "los medios, que actúan como amplificadores modifican, manipulan la información al adoptar, casi siempre, una posición -más o menos positiva o negativa- bastante aleatoria" (VILLAFAÑE, 1993, 212). Por lo tanto, la posibilidad de que una empresa aspire a imponer su posición en los medios es impensable. Aun cuando pudiera suponerse la existencia de ciertos contactos "irregulares" entre una empresa y un medio o un periodista, ello no sería condición para obtener en toda la prensa una opinión falsamente favorable a los intereses de la compañía (y por tanto, absolutamente reñida con la ética).

Como se dijo, la responsabilidad del encargado de prensa es la de construir una relación eficaz que permita que los medios reflejen de la manera más transparente y más positiva la realidad empresaria. Debe quedar claro, pues, que no se puede informar lo que no existe, y que la comunicación con la prensa es apenas un canal más de los que la empresa tiene con sus públicos. Por tanto, la gestión de prensa debe estar perfectamente en consonancia con el resto de los mensajes que transmite la empresa, sobre todo porque el público conformado por el periodismo es especialmente sensible, profundamente observador y sumamente crítico.La comunicación debe ser franca, ética y responsable, centrada en lo que

la empresa hace para la comunidad. Las notas de color, el tono "farandulesco" de una entrevista personal, no informan, sino que confunden, transmitiendo una imagen parcializada.

> Lo que rotundamente ni siquiera puede compararse con la comunicación es la simple figuración. La diferencia parece no haber sido apreciada aún por algunos empresarios argentinos, quienes, antes que abrir sus fábricas y hacer transparente la gestión de sus compañías, han abierto sus casas de fin de semana y hasta su vida privada a los medios, en franca competencia con los personajes de la farándula y la política. Esta actitud, cuando no va acompañada de una genuina vocación por el diálogo que deben mantener como empresarios, su condición esencial, sólo puede dar lugar a confusiones y malosentendidos. No es ése precisamente el camino del reconocimiento y la reputación; menos aun el de la indispensable legitimidad. Paradójicamente, en la era de las privatizaciones, las que deben ser públicas, en el sentido de transparentes, son las empresas. (BORRINI, 1997, 25)

La debida relación entre la empresa y el periodismo debe contemplar ciertas condiciones, que podrían resumirse en las siguientes (en base a la propuesta de Westphalen, citada por VILLAFAÑE, 1993, 213):

(a) *Política de relación con los medios a largo plazo*: La confianza y el respeto mutuo que debe tener la relación con el periodismo es resultado de un programa a largo plazo. Como se señaló, no debe pensarse que con técnicas hipodérmicas coyunturales se resuelven las necesidades informativas de los medios de prensa.

(b) *Colaboración con el periodismo*: Es importante que la empresa sea percibida como una fuente confiable de información, para que la prensa pueda identificarla como un interlocutor legítimo. Para lograrlo, se debe satisfacer los pedidos de información adecuadamente, evitando anuncios inexactos. En caso de que resulte imposible responder a un pedido periodístico, ya sea por confidencialidad o por no contar con los datos solicitados, es muy útil proveer información complementaria o derivar a otras fuentes al periodista. Un recurso interesante, pero que requiere de un manejo profesional, es establecer

en ciertos casos relaciones de privilegio con algún medio, mediante primicias o noticias exclusivas.

(c) *Eficacia en la comunicación*: Deben conocerse en profundidad los medios con los que la empresa está en contacto, como así también tener claramente identificados los intereses de los periodistas, como punto de partida para responder eficazmente a su solicitudes. Adicionalmente deben manejarse las técnicas a las que el área de prensa puede recurrir para satisfacer los requerimiento en forma adecuada.

(d) *Optimizar los contactos con los periodistas*: Este punto es complementario con el anterior en el sentido de que la información debe ser dirigida a la persona adecuada (a lo sumo, si no se conoce el periodista responsable de un tema o una investigación, deberá enviarse al director del medio o al jefe de redacción, para que éstos lo deriven). Se debe también ser especialmente sensible a los tiempos de los medios y a su política editorial, que no deben forzarse de ninguna manera.

Habiendo sentado el marco general en el que deben entablarse las relaciones con el periodismo, a continuación se detallarán las técnicas de comunicación más comunes, para luego profundizar en cuestiones estructurales de los medios masivos en general y del periodismo en particular.

CÓMO GESTIONAR LAS RELACIONES INFORMATIVAS

El área de prensa

La empresa puede decidir organizar un departamento exclusivamente dedicado a establecer la relación con los medios, asignar esta tarea al departamento de comunicaciones, o contratar un asesor externo. De todas las opciones, la tercera sólo es viable si existe alguna persona de la organización dedicada a coordinar las tareas del asesor externo. Las agencias de prensa pueden ser muy eficientes

en su tarea, pero de todos modos necesitan un interlocutor atento dentro de la empresa por dos razones. La primera de ellas está dada porque se requiere un profundo conocimiento de la estructura interna para responder adecuadamente a las exigencias de la prensa. Y la segunda razón, y más importante, es que una tercerización total de este trabajo implica que la relación con la prensa sea de la agencia y no de la empresa, lo que conlleva un riesgo potencial. Por supuesto, que la intermediación tiene sus ventajas: como la eficiencia en lograr una pronta figuración en los medios y en detectar oportunidades e intereses del periodismo. Por eso, la decisión de tercerizar debe hacerse evaluando los pros y los contras, y sobre todo, considerando las responsabilidades que tiene el área de prensa.

Estas responsabilidades pueden resumirse en dos (WESTPHALEN, 1992, 575):

• Promover y difundir las actividades de la empresa y de sus colaboradores.

• Monitorear y realizar un seguimiento permanente de lo que la prensa dice de la empresa y de las cuestiones relacionadas con su accionar (tendencias económicas y sociales, actividades del sector, competitividad, etc.).

En función de estas exigencias el trabajo de prensa exige que se desarrollen cuatro tareas básicas:

(a) *Documentación*

• Control diario de lo publicado en prensa, tanto las actividades de la empresa como las de las relacionadas con ella.

• Archivo de publicaciones relevantes.

• Difusión de los recortes de interés para la organización.

(b) *Análisis estratégico*

• Evaluación y prospección de las necesidades informativas generales.

• Evaluación y prospección de las necesidades informativas relacionadas específicamente con la empresa.

• Investigación de las oportunidades de generar acontecimientos y noticias positivas que tengan a la empresa como protagonista.

• Selección y producción de las herramientas de comunicación más adecuadas para informar a los medios de comunicación.

• Conocimiento profundo de las actividades de la empresa, tanto de sus logros como de los aspectos problemáticos.

(c) *Relaciones públicas*

• Conocimiento profundo de los medios y los periodistas.
• Relaciones directas con los periodistas.
• Intermediación entre los requerimientos de prensa y las respuestas de la empresa.
• Seguimiento de resultados.
• Asesoramiento a la dirección general y a los ejecutivos en sus relaciones directas con la prensa.
• Coordinación de planes de capacitación general para toda la empresa acerca de la política de relación con los medios.
• Participación activa en los comités organizados para enfrentar situaciones de crisis (ver capítulo 2.6).

(d) *Creatividad*

• Redacción y preparación de notas e informes.
• Diseño y producción de acciones y acontecimientos especiales.
• Supervisión de la elaboración de los documentos para la prensa.
• Redacción de discursos.

El responsable de prensa deberá disponer de cierta información de base de la empresa, tanto para su conocimiento como para su distribución entre los periodistas, para responder a los requerimientos corrientes:

• Folleto institucional.
• Organigrama de la empresa.
• Currículum profesional y antecedentes relevantes de los directivos de la empresa.
• Reporte anual (memoria y balance).
• Estudios especiales.
• Archivo de fotografías.

A partir de este material el responsable de prensa será el encargado de proveer información a los medios considerando que ésta es una obligación de la empresa para con su entorno (manifestado en este caso por el periodismo), que debe responder a las expectativas de los diferentes públicos. Por otro lado, de nada servirían comunicados sistemáticos por parte de la empresa que no aportan datos relevantes ni novedosos. La información que se dirige a los medios debe ser pertinente y estar adecuadamente redactada y presentada.

Finalmente, se debe contar con una valoración actualizada de los soportes de prensa, tanto en su aspecto cuantitativo (tirada, difusión, audiencia, etc.) como en su variable cualitativa (perfil de audiencia, llegada del medio a los públicos estratégicos de la empresa, política editorial del medio, orientación política, etc.). En lo que hace a las categorías de los soportes, cada empresa en función de sus actividades y necesidades, debe establecer el orden de prioridad que les dará a cada uno, pero en reglas generales deberán tenerse en cuenta las siguientes:

- Agencias de prensa nacionales e internacionales.
- Prensa diaria nacional.
- Prensa diaria regional.
- Radios nacionales.
- Radios regionales.
- Cadenas de TV nacionales.
- Prensa de información general (generalmente semanales).
- Prensa económica.
- Prensa especializada.
- Prensa profesional.

Herramientas básicas

Instrumentos de difusión

En estos casos, el encargado de prensa actúa como un periodista más, teniendo que empatizar con la visión de los redactores y escribiendo como si perteneciera al medio. Demás está decir que la persona de prensa debe tener una exce-

lente redacción y conocer en profundidad los distintos géneros y estilos periodísticos. La siguiente exigencia que la Agencia Efe hace a sus periodistas es también aplicable al responsable de las comunicaciones de prensa de la empresa:

> El idioma es el instrumento con el que trabaja el periodista, tenerlo siempre a punto debe constituir su mayor preocupación. Ha de ser consciente de su responsabilidad social al emplearlo. La noticia es su objetivo, y el modo de redactarla, su obligación. (AGENCIA EFE, 1995, 18)

Para ello es de suma utilidad contar con las herramientas de apoyo adecuadas, y utilizar diccionarios y manuales de estilo. Son de consulta obligada el *Manual del español urgente*, que utiliza la agencia EFE de noticias para uniformar la redacción de sus corresponsales, y el *Diccionario de dudas y dificultades de la lengua española* (ver bibliografía). También sirven los manuales de estilo de los medios, que ofrecen información general muy útil (abreviaturas, datos geográficos, conversiones monetarias, etc.). Los más consultados son los del diario *El País* de España y el de *La Nación* de Argentina (muy completo también es el del desaparecido diario *Perfil*).

Asimismo deben tenerse en cuenta las estrategias periodísticas que se usan para que el contenido se comprenda, se recuerde, y se crea. Van Dijk indica que hay ciertas estrategias que contribuyen a darle fuerza persuasiva al discurso (VAN DIJK, 1980, 126):

(a) *Destacar los hechos:*

- Descripción de acontecimientos.
- Testimonios de testigos y fuentes confiables (autoridades, personas respetadas, etc).
- Datos precisos: cifras, fechas, etc.

(b) *Establecer relaciones:*

- Relacionar con acontecimientos previos.
- Utilizar argumentos y conceptos conocidos y aceptados socialmente.

(c) *Despertar reacciones:*

• Dar a los hechos un contenido emocional: buscar adhesiones o rechazos.

• Destacar la veracidad de los acontecimientos con fuentes y opiniones diversas ideológicamente.

Cumplidas estas condiciones de base, puede empezar a pensarse cuáles son los instrumentos más adecuados para difundir determinadas informaciones.

	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
Comunicado de prensa	El comunicado o gacetilla es un texto breve y conciso que trata un tema de actualidad. Debe ofrecer una información de interés para el público y debe estar redactado de modo tal que pueda ser publicado textualmente. Debe concentrarse en datos comprobables sin valoraciones ni opiniones (términos como "la más importante", "la más nueva", etc. generan desconfianza en los redactores y por lo tanto son rechazados). Deben cumplir las siguientes condiciones: - Estar bien escritos,	- Los datos que no pueden faltar son: • Logotipo o identificación de la empresa emisora. • Indicación "COMUNICADO DE PRENSA". • Fecha de emisión. • Título llamativo y contundente. • Encabezado sintético y sencillo. • Desarrollo de la información (dos párrafos) • Cierre, con inclusión de las fuentes y hechos (un párrafo). • Indicar al final el nombre del responsable del comunicado y la forma de contactarlo para complementar la información. • Si se distribuye	Los comunicados deben enviarse a todos los medios simultáneamente (si se quiere manejar exclusivas, recurrrir a otras herramientas más personalizadas). Se puede preparar una versión general y otras más específicas para las publicaciones especializadas. La forma más habitual de distribuirlos es por fax (si es una o dos hojas), o por correo (si se adjuntan anexos). De justificarse la noticia, pueden enviarse en mano. En el caso de utilizar correo electrónico se debe ser sumamente cauto en	Es el medio más común y más utilizado, pero precisamente por ello es el menos contundente. Los medios reciben cantidades enormes de gacetillas, con información demasiado superficial. Una forma de optimizar los resultados, es redactar el comunicado de modo que sea una promesa para el periodista: es decir, que pueda llegar a ver la relevancia de la información y que por lo tanto se vea movilizado a contactar a la empresa para profundizarla. Debería en todos los casos contener datos que puedan dar

Comunicado de prensa	con un estilo periodístico sencillo y objetivo. - Contener noticias de importancia. - Ser confiables	por correo o en mano, pueden incluirse al final anexos con información técnica y con fotografías (consignándolos en la primera página). • Respetar los formatos periodísticos: redactar en hoja A4, utilizando solo una carilla (en formato de 25 líneas por 60 caracteres, a doble interlínea). • No resaltar ningún concepto (es subestimar al periodista) y no abusar de las mayúsculas y los signos gráficos. • Aclarar si se trata de un 'material embargado', es decir, si tiene una fecha u hora a partir de la cual puede ser difundido. Esto sirve para casos especiales, como por ejemplo, en los que el departamento de prensa quiere enviar una copia de un discurso público antes de que se comunique, a fin de que el periodista pueda ir procesando la información.	la elección del interlocutor, dado que inundar el correo electrónico con información irrelevante puede molestar al periodista, con razón. El responsable de prensa debe estar preparado para responder a las demandas de información resultantes.	origen a una nota de interés. El seguimiento consiste en chequear que el comunicado haya sido recibido. Debe evitarse la insistencia o cualquier tipo de presión: es el periodista el que va a decidir su publicación. Lo que nunca una empresa debe hacer, es pretender imponer su condición de anunciante del medio para exigir difusión periodística. Aunque gacetilla se asocie a comunicado escrito, también puede tomar la forma de un video de prensa, con una síntesis informativa. Estos pueden ser pasados en programas de televisión o ser utilizados como material de archivo.

Carpeta de prensa	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
	También denominado *dossier*, la carpeta de prensa reúne una serie de documentos que tratan de un tema en particular. Debería ofrecer al periodista todos los elementos necesarios para elaborar un artículo, tanto por la información que se proporciona, cuanto por las fuentes que se citan. Debe ser exhaustivo, completo y sobre todo, impactante, lo que se logra no sólo por la presentación, sino también por el tema abordado. El tono debe ser informativo, extremadamente objetivo y con un vocabulario rico, pero concreto.	- Se debe presentar en una carpeta que sea fácilmente manejable. - La información debe ser accesible y estar adecuadamente organizada (portada, índice, separadores, etc.). - Debe acompañarse con un comunicado de prensa que sirva de resumen del contenido. - La presentación debe adecuarse a la identidad de la empresa que lo emite (logotipo, colores corporativos, etc.). - Debe adjuntarse toda la información accesoria que esté disponible (documentos, biografías, informes, auditorías, ilustraciones, etc.). - De contener fotos, éstas deben ser de calidad para que el medio pueda utilizarlas. Preferentemente, éstas deberían ser diapositivas (slides).	- Si el dossier se entrega en una conferencia de prensa deberá contener un programa de actividades, el orden de las intervenciones y hojas en blanco para que los periodistas puedan tomar notas. - En las conferencias, a veces es preferible entregarlo hacia el final, para evitar que los periodistas se distraigan con la carpeta y se retiren antes. Sin embargo, los periodistas prefieren lo contrario, sobre todo si la información es muy compleja, porque les permitirá hacer preguntas más pertinentes.	Como indicaciones generales deben considerarse: - Accesibilidad: La carpeta debe ser de fácil consulta y no debe ser tan grande como para que resulte incómodo su traslado. - Objetividad: Evitar cualquier tipo de alabanza y enaltecimiento de la empresa. Si ésta es merecedora de tales consideraciones, lo será por lo que contiene la carpeta, y no por lo que dice de sí misma.

	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
Artículo readactado	En algunas oportunidades, un medio puede solicitar a la empresa la redacción de un artículo sobre un tema determinado o la opinión de algún directivo. Tendrá, por lo tanto, la firma de la persona responsable de la información.	Independientemente de que la redacción esté a cargo de otra persona en la empresa, el área de prensa debe revisar y retocar la redacción y la ortografía del artículo, siguiendo los lineamientos generales de la información de prensa.	Generalmente se trata de una nota concertada con el medio, o solicitada por éste, por lo que tiene muchas posibilidades de ser publicada de inmediato. Es importante ponerse a disposición del jefe de redacción para corregir los detalles que consideren convenientes. Es útil tener preparada una foto del autor del artículo, dado que muchos medios la requieren cuando publican una columna de opinión.	Esta modalidad es más común en medios especializados que pueden aceptar la opinión de un técnico como parte de su material. En los medios de información general no es una práctica muy corriente, y es probable que, de aceptar una nota de este tipo, la corrijan y la adapten, o transcriban solo una parte. Si bien no se debe exigir su publicación, en caso de que la nota apareciera, la empresa puede solicitar ver la versión final para corregir inexactitudes.
Publinota	Es un artículo redactado que aparece en espacios pagos. Si bien, la redacción y el diseño emula a una nota periodística en su estilo, el medio hace clara identificación de que se trata de un espacio publicitario.	- Puede incluirse información de actualidad, narrar un acontecimiento (por ej. una inauguración), o las palabras de algún responsable de la empresa. Más creíbles -y por tanto, más favorables a la imagen de	- Las mayores ventajas que ofrece este medio es que la empresa decide cuándo se publica y en que medio, lo que le permite manejar los tiempos de una manera que no puede hacer con los otros recursos. En el mis-	Dado que los medios gráficos indican claramente el carácter del texto mediante una leyenda (del tipo “Espacio de publicidad”), debe partirse del supuesto que el lector ya sabe que se trata de un artículo de la

	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
Publinota	Los *advertorials* y las solicitadas están relacionadas con este género. Este recurso es costoso y exige un manejo muy profesional, pero es el más adecuado para tratar temas que necesitan detalles y demostraciones que no podrían incluirse en una pieza publicitaria.	la empresa- resultan los testimoniales de terceras personas opinando sobre la actuación empresaria. - Es conveniente adecuar lo más posible el artículo al discurso periodístico, eliminando los tecnicismos y conceptos oscuros. De todas maneras, el medio realizará la edición final de la nota.	mo sentido, cualquier empresa tiene la posibilidad de presentarse a un mismo nivel con sus competidoras, como ocurre en suplementos especiales dedicados a una industria (que son muy comunes actualmente para ciertas fechas conmemorativas, por inauguraciones o para promover una zona geográfica).	empresa hecha por la empresa. Por lo tanto, el tema de la nota debe ser lo suficientemente atrayente como para contrarrestar la inicial desconfianza que puede despertar en un lector atento.
Boletín informativo	Es una publicación periódica, de suma sencillez, que sirve para mantener informado a un grupo de periodistas de determinadas novedades o puntos de su especial interés. Son estrictamente informativos, por lo que no llevan ningún mensaje especial.	Suelen tener pocas páginas (entre 4 y 8), y una presentación muy discreta. No hay una regla para la periodicidad, aunque la más cómoda es la trimestral, que permite tiempos amplios de producción y preparación. Lo que sí es una exigencia es que una vez establecida la frecuencia, ésta se respete, si se pretende que el boletín tenga un carácter referencial.	Debe seleccionarse el grupo de periodistas que reciben el boletín. Esta selectividad, bien manejada, puede tener el efecto de valorizar mucho más su aporte informativo. Y subsidiariamente, fortalecer el vínculo de la empresa con el periodista.	Ésta es una de las herramientas más trabajosas, pero es una de las más respetadas y valoradas por el periodismo. Muchos boletines son habitualmente citados como fuente de documentación, lo que da mucho prestigio a la empresa o consultora que lo produce.

	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
Boletín infor.		En cuanto al contenido, sólo admite información y datos contundentes.		
Reporte anual (Memoria y Balance)	Las características de esta herramienta se tratan en el capítulo dedicado a las comunicaciones financieras. Aunque se trata de un documento oficial, exigido por la legislación, puede potenciarse para transformarlo en un medio de comunicación interesante. Tiene la ventaja de llegar necesariamente a varios públicos claves al mismo tiempo (accionistas, inversores, públicos financieros, proveedores, etc.), por lo que permite trabajar sinérgicamente información crítica.	Debe tenerse en cuenta este carácter estratégico del reporte anual en el momento de diseñarlo. Es útil utilizar un tema clave, que sirva de eje para la comunicación: puede ser la ecología, la tecnología, o las inversiones: lo importante que ese tema elegido tenga el suficiente interés coyuntural.	El envío debe tener un carácter especial de modo que se distinga del resto de la papelería que reciben los periodistas. Es una buena excusa para generar encuentros informales, como comidas o cafés, para entregarlo.	Debe considerarse especialmente su envío a periodistas y medios especializados en finanzas y economía del exterior.
Teléfono	Es el instrumento de base para el encargado de prensa, máxime por cuanto es para muchos periodistas su principal herramienta de trabajo.	El teléfono cumple cuatro funciones básicas: - Anticipo de novedades y envíos, estableciendo un contacto con el periodista previo a la entrega del material.		

	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
Teléfono		- Seguimiento de la información, para verificar que haya llegado a su destinatario y poder así sondear el efecto que causó en él. - Respuesta ágil, dado que permite al periodista solicitar información adicional o datos puntuales. Actualmente es de uso extendido, incluso para entrevistas personales. - Relacionamiento: Al margen de las tareas de difusión, el encargado de prensa debe preocuparse por mantener una línea de comunicación permanente con la prensa.	El mayor inconveniente de este medio es que no siempre los periodistas están disponibles en el teléfono (y muy pocos están dispuestos a revelar el número de sus celulares). Debe evitarse pues caer en el asedio, y el empleo abusivo del teléfono.	
Entrevista	Es una comunicación interesante cuando el entrevistado es el máximo responsable de la empresa, es decir, su auténtico vocero. Dado que generalmente surge del pedido de un periodis-	- Analizar cuidadosamente las características del medio. - Evaluar el contexto informativo en el que se incluirá la entrevista. - Conocer al autor de la entrevista: sus intereses, la orienta-	- Si la entrevista se realiza en la sede de la empresa, el periodista deberá ser recibido por el encargado de prensa, quien realizará las presentaciones. - Se debe procurar un ambiente relaja-	- Se debe estar preparado para aceptar errores menores o pequeñas desviaciones en la entrevista. Sólo si estas son mayores o graves, puede solicitarse una aclaración escrita del medio.

	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
Entrevista	ta, se debe preparar previamente al equipo gerencial para que estén abiertos a aceptar esos requerimientos (y preparados para satisfacerlos correctamente). Existen personas que se sienten halagadas por estos pedidos y conducen la entrevista hacia el protagonismo personal. Este personaje es más difícil de manejar que los que son reticentes a conceder entrevistas. A aquellos debe recordárseles que el interés de la prensa se relaciona prioritariamente con la posición relativa que esta persona ocupa en una organización.	ción que le dará a la nota, su función en el medio que representa, etc. - Algunos medios permiten que se les solicite un anticipo de las preguntas de la entrevista por fax, para poder analizar su pertinencia y conveniencia. Esto permitirá preparar junto con el entrevistado, los contenidos de la entrevista, que se elaborarán en función de lo solicitado por el periodista. - En caso de no conocerse con anticipación, puede prepararse un argumentario con aquellos puntos que la empresa quisiera difundir. Paralelamente, deben preverse posibles argumentaciones para cuestiones controvertidas, de modo que la entrevista se realice en un contexto ameno.	do, sin interferencias de llamadas. - Es importante contestar las preguntas de modo pausado y reflexivo, asegurándose de que el periodista comprendió lo que se informaba. - Se debe ser sumamente cauteloso con lo que se informa, evitando indicar al periodista qué es lo que puede publicar, y qué no. - Debe evitarse el lenguaje demasiado técnico y la falta de objetividad en las informaciones. - Recuérdese que en muy pocos casos (y sólo si media mucha confianza con el periodista) puede pedírsele un borrador de la nota.	- Cuando se concede una entrevista a un medio, debe manejarse la demanda de información de los otros, a fin de evitar caer en una inequidad.

Conferencia de prensa	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
	La conferencia es una operación de prensa organizada por la empresa que permite difundir una información o responder a una necesidad de ésta. La mayor virtud de la conferencia está dada por su carácter interactivo. Generalmente los oradores exponen su posición para luego someterse a una ronda de preguntas. Como implica una gran movilización, tanto de la empresa para organizarla como de los medios para asistir a ella, solo debe utilizarse en casos de clara importancia. Si no hay un hecho que la justifique, es preferible recurrir a contactos informales o a comunicados por escrito. No debe olvidarse que los periodistas y los medios importantes solo asistirán si consideran que vale la pena hacerlo.	- Preparar las invitaciones adecuadas con la suficiente anticipación, con la correspondiente confirmación posterior de la asistencia. - En caso de que la conferencia deba convocarse por un imprevisto o por una crisis, se debe recurrir al teléfono para contactar con rapidez al mayor número de medios. - Coordinar a las personas que hablarán durante la conferencia, preparándolas previamente para que respondan adecuadamente a las solicitudes de los periodistas. - Seleccionar un lugar agradable, cómodo y de fácil acceso a la mayoría de los medios. - Organizar una forma ágil pero eficiente para la acreditación de los periodistas. Es importante no sólo facilitar el	- Enviar a todos los medios un comunicado de prensa informando lo sucedido en la conferencia (incluso a los que no asistieron). - Remitir con prontitud toda la información complementaria que soliciten los medios. - Elaborar un libro de prensa con todos los artículos publicados con relación a la conferencia. - Agradecer a los periodistas su asistencia y la publicación de las notas. - En caso de ser necesario realizar alguna aclaración con respecto a lo publicado, debe hacerse con mucha prudencia: debe tenerse en cuenta que la conferencia es uno de los acontecimientos de prensa en los que se puede ejercer menos control de la situación.	Finalmente, se debe recordar que: - No se puede convocar a un conferencia sin una razón convocante y valedera. - Cuidar la corrección en la convocatoria: invitar a todos los medios y periodistas. - No debe realizarse nunca a primera hora del día ni a última: recuérdese que los medios diarios comienzan a trabajar tarde por la mañana y lo hacen hasta altas horas de la noche. - Debe preverse un moderador que facilite “ir al grano”, y puede manejar los posibles conflictos - Considerar la especificidad de cada medio, pero brindarles a todos las mismas posibilidades. - Cierre y seguimiento de la conferencia: Se debe elaborar un acta de la conferen-

	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
Conferencia de prensa		ingreso, sino también para controlar quiénes fueron los asistentes. - Preparar la carpeta de prensa y el material a entregar. - Prever una forma eficiente de grabación de la totalidad de la conferencia.		cia para circular internamente y un resumen de lo tratado, para los periodistas.
Comidas de prensa	Las comidas pueden tener un tono más o menos formal, dependiendo de su objetivo. Generalmente se utiliza para presentar una información novedosa o para permitir un acercamiento de los directivos con los periodistas.	- Puede tener lugar en un restaurante o en los salones privados de la empresa. En cualquier caso se debe extremar el cuidado por la calidad del servicio. - Al coordinar el encuentro, se debe prever que se está convocando a personas sumamente ocupadas.		Este recurso no debe perder su fluidez y naturalidad. No debe estar demasiado estructurado, a riesgo de que pierda credibilidad.
Visitas de prensa	Se trata de visitas programadas a determinados lugares de la empresa (plantas, construcciones, etc.). Dado que exige del periodista una dedicación de tiempo importante,	- La empresa debe hacerse cargo de todos los detalles organizativos tales como traslados, actividades asociadas, hoteles, etc. - Debe prepararse material informativo		Para que la propuesta no sea percibida como una pérdida de tiempo, el programa debe resultar muy interesante. Ello se logra por ejemplo, con visitas a lugares con atractivos (por su no-

	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
Visitas de prensa	deben programarse actividades de relevancia, que prevean el contacto de los cronistas con especialistas y técnicos.	para entregar (por ejemplo, carpetas de prensa). - Debe ponerse a disposición de los periodistas los medios de comunicación que necesiten para mantener el contacto con sus respectivos órganos informativos.		vedad o por su interés turístico).
Fotos	Debe prepararse una fototeca con imágenes que cubran eventuales requerimientos y para ilustrar notas, carpetas, etc.	La fototeca deberá tener varias secciones: - Fotografías básicas: Edificios, instalaciones, retratos de directivos, productos. - Fotografías de campañas, ligadas con acontecimientos específicos (inauguraciones, visitas, aniversarios, etc.). Todas las fotos deben tomarse con un criterio amplio, es decir que permita su múltiple utilización y difusión	- Las fotografías deben estar adecuadamente organizadas para ofrecer un rápido acceso y facilitar su utilización. - Debe cuidarse que las fotografías no tengan ningún tipo de defecto técnico, que descartaría su reproducción.	Debe contarse con varios fotógrafos profesionales a los que se pueda contactar de inmediato para dar cobertura a acontecimientos imprevistos.

Instrumentos de control

La gestión de prensa requiere una cuidadosa tarea de seguimiento y control de resultados: de todas las herramientas de comunicación que usa la empresa, es la más dinámica y la que exige una constante retroalimentación.

La evaluación debe contemplar un aspecto cuantitativo (cantidad de artículos, minutos en el aire), y una visión cualitativa, que profundice en el tratamiento dado y la utilidad que ha tenido para la imagen de la empresa.

	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
Recortes de prensa	Este servicio de prensa recoge todos los artículos publicados y difundidos por todos los medios de comunicación, que tengan a la organización como partícipe, o mencionen las actividades del rubro o industria a los que la empresa pertenece.	El encargado de prensa debe realizar cotidianamente la lectura de los principales medios generales y especializados. Eventualmente puede completar esta visión con el servicio de alguna agencia especializada que envíe una selección de artículos. Sin embargo no puede dejarse el control a un servicio de recortes: siempre se tendrá una visión parcial y fragmentada.	De la totalidad de artículos deben seleccionarse los más relevantes para ser distribuidos entre el personal directivo y los empleados que deban conocer esa información.	De recurrir a servicios especiales, se debe definir con precisión los puntos de interés de la empresa y los criterios de selección. Idealmente la agencia proveedora de este servicio debería mantener reuniones periódicas para ajustar la propuesta.

	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
Libro de prensa	El libro de prensa *(press-book)* es una forma agradable de reunir y clasificar los recortes de prensa. Es una de las referencias del trabajo que está realizando el encargado de prensa.	Cada recorte debería estar convenientemente fichado, y organizado en base a criterios temáticos, cronológicos y por medios.	El libro de prensa es un instrumento para el departamento de prensa. no tiene difusión, excepto en algunos casos en que se presente a la dirección.	
Revista de prensa	A diferencia de las fichas de recortes, que reproducen fotoestáticamente las notas, la revista de prensa incluye una selección de artículos resumidos y comentados.	Los artículos tendrán un sumario y una organización temática, para facilitar su lectura. Puede incluirse un código para aquellos que deseen contar con el artículo completo.	Debe distribuirse con rapidez para evitar que la información pierda vigencia. Por eso generalmente se recurre a las fotocopias. Es un documento de carácter interno, destinado a la dirección y a las principales gerencias, que a su vez lo distribuirán entre sus colaboradores.	Este recurso sólo se justifica para empresas que necesiten difundir una alto volumen de información entre muchas personas.
Fichero de prensa	El fichero sirve para individualizar los periodistas y tener claramente identificados los medios. Eso permitirá dirigir la información a la persona precisa, y obtener seguridad con relación a su difusión.	Resulta óptimo contar con un archivo con los datos de: -Soportes de información general. -Soportes de información especializada, por género. -Periodistas, clasificados por su nom-	El fichero debe tener una actualización permanente, considerando los cambios permanentes que se dan en los medios periodísticos	

	Características	Preparación	Difusión y seguimiento	Observaciones
Recortes de prensa		bre y por su especialidad. En cada caso, la ficha deberá contener toda la información del medio y de los antecedentes de la relación con la empresa. En el caso de los periodistas, es conveniente contar con los datos de contacto y con una foto actualizada, de ser posible.		

QUÉ ES NECESARIO SABER DE LOS MEDIOS

Los medios son un espacio público donde se cruzan lectores, periodistas y factores de poder. A las funciones específicas de informar y entretener, los medios deben sumar su naturaleza de empresas, que perduran gracias a sus ventas de ejemplares y de publicidad.

Esta ambivalencia los coloca en una posición a veces incómoda, por cuanto deben defender sus intereses, y a la vez defender los intereses de su público lector. Esto ha generado múltiples debates, entre los observadores críticos del fenómeno, y los acérrimos defensores del papel de la prensa. Los primeros alertan acerca de la visión monopolizadora e irreal que transmiten los medios masivos de comunicación. Los segundos se concentran en la función de control que ejercen en una sociedad con instituciones decadentes.

> [A los periodistas] nos toca un protagonismo muy difícil porque se arranca desde cero. Creo que dentro de veinte años tendremos un país aun más democrático y con un nivel mayor de honestidad. A los periodistas nos toca ser el medio para que tanto lo bueno como lo malo sea conocido y discutido por la gente. Los periodistas no estamos contra el poder. Somos un contrapoder, porque no tenemos sus vicios que consisten en querer ser siempre adulado y hegemónico. Por el contrario, el periodismo se expone a críticas. (Nelson Castro, en PIKIELNY, 1998, 270).

Los críticos no se cansan de señalar el efecto distorsionante que puede tener en la opinión pública el manejo arbitrario que los medios hacen de la noticia:

> Los medios de comunicación industriales disfrutan de una depravación singular de las leyes democráticas. (...)Si la televisión y la prensa no disponen a priori la libertad de anunciar noticias falsas, nuestra legislación le concede en cambio el poder exorbitante de mentir por omisión, censurando las que no les convienen o pueden dañar sus intereses.
> El cuarto poder es por lo tanto la única de nuestras instituciones capaz de funcionar al margen de todo control democrático eficaz, ya que cualquier crítica independiente dirigida contra él, cualquier solución de recambio, son desconocidas por el gran público, simplemente porque no tienen ninguna posibilidad de ser difundidas con amplitud, y por consiguiente, de alcanzarlo. (VIRILIO, 1993, 11)

Otro riesgo a tener en cuenta es que lo que consideramos "información" en los medios masivos de comunicación no es más que un recorte que de la realidad presentan los diarios, la radio y la televisión, cada uno en función de sus posibilidades (y de sus necesidades):

> Por *subinformación* entiendo o bien una información totalmente insuficiente que empobrece demasiado la noticia que da; o bien el hecho de no informar, la pura y simple eliminación de nueve de cada diez noticias existentes. Por tanto, subinformación significa reducir en exceso.
> Por *desinformación* entiendo una distorsión de la información: dar noticias falseadas que inducen al engaño al que las escucha. Nótese que no he dicho que la manipulación que distorsiona una noticia sea deliberada; con frecuencia refleja una deformación profesional, lo cual la hace menos culpable, pero también más peligrosa. (SARTORI, 1997, 80)

En el caso de los defensores, los diarios y revistas suelen incluir editoriales de defensa de la función del periodista y de su contribución con la sociedad. Estas dos posturas extremas, no llegan todavía a encontrar una posición conciliadora. Por ejemplo, ciertas cifras que los propios medios incluyen muestran que la sociedad misma no se pone de acuerdo con el papel que le asigna al periodismo. El diario *Clarín*, el domingo 7 de febrero de 1999 publicó una encuesta de su consultora C.E.O.P. de la que surgía que el periodismo era una de las pocas instituciones que conservaban la credibilidad del público, muy por encima de la Justicia y de los políticos. Sin embargo, el mismo medio, el sábado 13 de febrero de 1999 incluyó algunos datos de una investigación realizada por la Sociedad Americana de Editores de Diarios que sostenía lo contrario. La nota citaba las siguientes cifras, que buscaban explicar la mayor crisis de credibilidad de los medios de Estados Unidos, luego de su tratamiento del caso Clinton-Lewinsky:

- El 78% de los estadounidenses cree que los medios son tendenciosos.
- El 78% del público cree que la prensa puede ser manipulada.
- Las personas creen que las personas con más influencia son los políticos, los representantes del gobierno, las grandes corporaciones y los hombres millonarios.

Como se aprecia, los propios medios no encuentran una respuesta definitiva a la cuestión de influencia mediática, aunque sea incuestionable que la mayor parte de la información utilizada en la vida cotidiana proviene de los medios:

> En las sociedades industrializadas, los medios de comunicación son la institución principal de (re)producción ideológica, probablemente más importantes que el sistema educativo propiamente dicho, aunque a decir verdad hemos visto que los medios de comunicación, y por lo tanto, los periodistas, no realizan esta tarea en solitario. Los programas informativos, películas, publicidad, televisión y demás formas de discurso producidas para el público consumo están esencialmente coproducidas con los productores de textos utilizados como fuente de información, es decir, con grupos de elite u organizaciones de poder... (VAN DIJK, 1997, 53).

La persona de prensa debe entonces ser especialmente sensible a la particular posición relativa que ocupan los medios en la sociedad, ya se trate de los órganos periodísticos en particular, como de los medios de comunicación masiva en general.

> El universo de las comunicaciones de masa, -reconozcámoslo o no- es nuestro universo, y si queremos hablar de valores, las condiciones objetivas de las comunicaciones son aquellas aportadas por la existencia de los periódicos, de la radio, de la televisión, de la música grabada y reproducible, de las nuevas formas de comunicación visual y auditiva. Nadie escapa a estas condiciones, ni siquiera el virtuoso que, indignado por la naturaleza inhumana de este universo de la información, transmite su propia protesta a través de los canales de la comunicación de masa, en las columnas del periódico de gran tirada... (ECO, 1968b, 30).

Sólo la plena conciencia de la diversidad de explicaciones mediáticas permitirá una comprensión más global del fenómeno que suele denominarse "realidad":

> ...si no podemos hacernos la ilusión de desenmascarar las mentiras de las ideologías invocando su fundamento último y estable, sí podemos, sin embargo, explicitar el carácter plural de los "relatos" y hacerlo actuar como elemento liberador de los relatos monológicos (...) La autotransparencia, a la que el conjunto de los media y las ciencias humanas parece conducir, por ahora, da la impresión de reducirse únicamente a ésta: poner de manifiesto la pluralidad de los mecanismos y armazones internos con que se construye nuestra cultura. (VATTIMO, 1989, 110).

Para contar con elementos básicos, es necesario detenerse un poco en las variables constitutivas de cada medio de prensa: sus características, su forma de funcionamiento, sus tiempos y su alcance. A continuación se detallarán algunas cuestiones formales que deben ser tenidas en cuenta.

Tipología de medios

Medio es un instrumento que se sitúa entre la emisión y recepción del mensaje, facilitándolas y permitiendo la circulación del mensaje entre dos sujetos o más.

Los medios son artilugios que modifican las circunstancias naturales de la emisión, transmisión y recepción del mensaje. Posibilitan la transmisión a distancia o un grupo de personas al mismo tiempo. Cuando esta modificación es tal que permite la recepción simultánea de un solo mensaje entre un número no discriminado de individuos sin contacto físico entre sí, se habla de un medio de comuni-

cación masiva. Las distintas alternativas que se observan resultan del hecho de que no hay una sola forma de comunicar: "...un medio de comunicación, que es en definitiva un instrumento que modifica las circunstancias naturales de la comunicación, puede facilitar algunas funciones comunicativas en detrimento de otras (...) Un medio puede ser y es sustituido por otro cuando su funcionalidad comunicativa es sustituida con ventaja. Pero en principio nada impide que los medios coexistan, se complementen y se condicionen" (CASASÚS ET AL., 1991, 175).

	Relación unilateral		**Intercomunicación**	
	Artificial	Natural	Artificial	Natural
Personal	Carta	Amonestación	Teléfono	Diálogo
Plural	Circuito cerrado	Grupo	Reunión	
Colectiva	Libro	Auditorio		
De masas	Prensa	Muchedumbre	Radioaficionado	
	Televisión	Manifestación		

Un medio de comunicación, cualquiera sea, debe cumplir tres funciones básicas para ser considerado como tal:

- *Función mediadora*: Relación emisor/receptor/mensaje.
- *Función difusora*: Multiplicación del mensaje
- *Función sustentadora*: Permanencia del significante a lo largo de tiempo.

Estas funciones pueden darse en distinto grado. Si se considera la prensa escrita se aprecia que la función mediadora está limitada: el acceso del receptor al mensaje exige una decisión deliberada de acercamiento y condiciones mínimas de recepción (por ejemplo, que pueda leer). Sin embargo, esta restricción está ampliamente compensada por la fortaleza del medio en cuanto a la función difusora y sustentadora del mensaje. Estas características recuerdan la distinción planteada por McLuhan entre medios fríos y medios calientes:

> La imprenta (a la que McLuhan dedicó quizás su mejor obra, *La galaxia Gutenberg*) es un típico *medio caliente*. Contrariamente a lo que la palabra podría sugerir, *los me-*

> *dios calientes* amplían a un alto poder de definición un único sentido (en el caso de la imprenta, la visión), saturando de datos al receptor, atiborrándoles de informaciones precisas, pero dejándole libre en lo que concierne al resto de sus facultades. En cierto sentido lo hipnotizan, pero fijando uno de sus sentidos en un punto único. *Los medios fríos*, en cambio proveen datos vagamente definidos, obligan al receptor a llenar los vacíos y comprometen así todos sus sentidos y facultades. le vuelven copartícipe, pero bajo la forma de una alucinación global que lo compromete por entero. La prensa y el cine son calientes, la televisión es fría. (ECO, 1993, 323)

Por este lado deben buscarse las razones que han determinado la persistencia de la prensa como medio, a pesar de las fuertes alternativas superadoras que hizo posible la tecnología. Y aunque ha decaído el número de lectores de grandes diarios de todo el mundo, es innegable su influencia en la opinión general y en el resto de los medios masivos, para los que sirven de agenda de temas a tratar durante el día. A la inversa, es decir, cuando la televisión o la radio informa de algún suceso extraordinario, también es el diario el depositario de la información de investigación más completa. Radio y televisión son medios más efímeros, que no pueden profundizar en los temas porque rápidamente son desplazados por las novedades. En ellos el espectador es pasivo y queda sumergido en un colectivo que es la audiencia. Con la prensa escrita, el diálogo es individual, porque cada lector elige su camino de lectura y sus tiempos de reflexión sobre lo leído. Por eso, el diario es el medio más propicio para interpretar tendencias latentes e identificar necesidades explícitas. Es el medio que más claramente admite pautas formales de análisis de contenido (que obviamente también podrían aplicarse a los medios audiovisuales, pero luego de un paciente trabajo de grabación y recuperación.)

Cómo analizar el diario

La *hemerografía* es la disciplina que se encarga de sistematizar el análisis de los órganos gráficos periódicos, en la forma en que se presentan al público, con el objetivo de averiguar cómo son realmente esos medios.

Un primer paso de análisis es considerar el género discursivo al que pertene-

ce el medio, porque esto dará una pauta del estilo del diario. Por ejemplo, si el relato se concentra en los hechos, tratando de omitir los puntos de vista parcializados, se dice que el texto es *narrativo* (si se ocupa de clarificar el *qué, quién* y *cuándo* de los hechos) o *descriptivo* (si hace más hincapié en *qué, quién* y *dónde*). Con mayores o menores matices, éste es el tipo de relato que se encuentra en los diarios más populares, típicamente informativos.

En otro extremo, se encuentran los periódicos cuyas notas abundan en exposiciones y argumentaciones, que son claramente percibidas como opiniones o comentarios. Este género es *argumentativo* y se concentra en develar el *por qué* y el *cómo* de lo relatado.

Raramente se encontrará un diario que se encuadre en un género puro, sino que mayormente conviven el narrativo para la sección política, el descriptivo para la de noticias policiales, y el argumentativo para el comentario editorial.

A su vez podrían determinarse clasificaciones en función del tono general de cada diario. Así se puede hablar de diarios informativo-interpretativos (*The Times, El País, Ámbito Financiero, Página 12*), puramente informativos (*Clarín*), populares y sensacionalistas (*The Sun, Crónica*), o puramente de opinión (*L'Observatore Romano, La Opinión*). Estos modelos configuran ciertas prácticas de lectura y en función de ello, los hábitos y expectativas del público lector. Los prototipos mencionados admiten hibridaciones tales como la de diarios de opinión-informativo (*ABC, La Nación*), o sensacionalista-informativo (*Daily Express, Diario Popular*).

Un diario se diferencia del resto de los medios de comunicación cuando cumple con cuatro condiciones (CASASÚS, 1985, 67):

- *Periodicidad*: Es la característica que los distingue de los boletines o las circulares. Esa periodicidad no necesariamente se refiere a la aparición diaria, sino a cierto sentido de regularidad.
- *Universalidad*: Los diarios pretenden abarcar la mayor cantidad de hechos que tengan cercanía (real o percibida) con sus lectores.
- *Actualidad*: La mayor parte de los relatos cubre sucesos que han ocurrido en el tiempo "presente" del lector, o si fueron pasados, tienen efectos actuales.

Esta condición va a estar determinada por la periodicidad del diario (es decir, la prensa diaria ofrecerá más actualidad que la semanal).

• *Difusión*: Los periódicos pretenden ser accesibles a un amplio público. Cada lector en principio debería poder acceder a toda la información del diario. El diario puede tener una difusión extensiva (y llegar a diversos puntos geográficos) o intensiva (a todas las clases sociales)

Registro de identificación

Cada diario tiene determinadas características que lo distinguen de los demás. Estos rasgos que configuran un determinado periódico se reúnen en la *biografía técnica*. Conocer estos datos es básico para conocer y evaluar al medio. A fin de detallarlos con un ejemplo, se incluye el registro de identificación de dos de los principales diarios de circulación nacional (los datos corresponden al año 1998):

	Clarín	La Nación
1. Nombre del periódico		
Indicaciones que acompañan al nombre	Un toque de atención para la solución argentina de problemas argentinos.	La Nación será tribuna de doctrina.
Indicaciones administrativas	(Se consignará año y número de edición correspondiente al ejemplar/es en análisis)	(Se consignará año y número de edición correspondiente al ejemplar/es en análisis)
2. Sede administración y redacción	Piedras 1743, Capital Federal	Bouchard 557, Capital Federal
3. Periodicidad	Diario	Diario
4. Momento de aparición	Matutino	Matutino
5. Fecha del primer número	28 de agosto de 1945	4 de enero de 1870
6. Zona principal de difusión	Nacional, predominantemente Capital y G.B.A.	Nacional, predominantemente Capital Federal y G.B.A.
7. Tirada (Fuente)	537.000 ejemplares en días de la semana 950.000 ejemplares en días domingo	175.000 ejemplares en días de semana 246.000 ejemplares en días domingo

	Clarín	La Nación
8. Precio	$ 1 (con recargo de $ 0,20 martes y viernes) $ 2,5 (domingos, con revista)	$ 1 $ 2,5 (domingos, con revista)
9. Formato	Tabloide	Sábana
10. Impresión y confección	Blanco y negro/ Color	Blanco y negro/ Color
11. a. Páginas	Entre 120 y 176 durante la semana. Entre 280 y 288 los domingos.	Entre 48 y 70 durante la semana. Entre 160 y 180 los días domingo.
b. Columnas por página	4 columnas (redacción)/ 8 columnas (publicidad)	6 columnas (redacción)/ 10 columnas (publicidad)
12. Impresor	Talleres propios en Zepita 3220, de Capital Federal	Talleres propios.
13. Número de ediciones	4/5 (31 semanales)	1
14. Cobertura de cada edición	Eventualmente, zonas de Gran Buenos Aires para la primera edición.	La misma.
15. Idioma	Español	Español
16. Características excepcionales	Roberto Noble fundó el diario con la aspiración de convertirlo en un medio independiente que reflejara el desarrollo del país de una economía agrícola ganadera, a una industrial. Forma parte del Grupo Clarín (Canal 13, Radio Mitre, Radio FM 100, Papel Prensa, Agencia DyN, Revista Nuestra y participación en otros emprendimientos y medios).	Fue fundado por el ex presidente de la nación, Bartolomé Mitre, con el objetivo de contribuir a consolidar la organización nacional. Diario tradicionalmente relacionado con los grupos conservadores y liberales, ha sufrido en los últimos años una profunda reconversión, en manos del nuevo directorio (Flia. Saguier).
17. Lugar de conservación de las ediciones	Sede administrativa del diario.	Sede administrativa del diario. Museo Mitre
18. Ficheros o índices de contenido	En retiración de tapa, con sumario.	En tapa.
19. Versión digital	www.clarin.com.ar	www.lanacion.com.ar

Si el análisis del medio va a ser más profundo, se debe complementar el registro de identificación con el *expediente de identidad* (CASASÚS, 1985, 73), que comprende:

- *Estructura jurídica y financiera*: Tipo de sociedad, grupo económico al que pertenece, resultados financieros, estructura publicitaria, etc.
- *Condiciones de fabricación*: Si se imprime en imprenta propia o se terceriza el servicio, qué otros periódicos o revistas se imprimen en el mismo taller, cantidad de personal.
- *Condiciones de distribución*: Sistema de distribución y reparto, sistema de venta, análisis socio-económico de los lectores, ejemplares vendidos (relación tirada/devolución).
- *Organización de la redacción*: Número de redactores, número de colaboradores, planta permanente, corresponsalías, relación con agencias de noticias nacionales e internacionales, estructura de redacción, antecedentes profesionales de los principales periodistas.
- *Línea y acción política*: relación con un partido político (oficializada u oficiosa), vinculación con movimientos o asociaciones políticas, sociales, económicas o religiosas, antecedentes judiciales (sanciones, sentencias, etc.).

Para estos datos resulta de inestimable consulta el libro del periodista Carlos Ulanovsky, *Paren las rotativas*, cuyo relato vincula el desarrollo de los medios de Argentina, con la historia del país.

Estructura del relato periodístico

Realizar un seguimiento de prensa no es simplemente juntar los recortes e intentar dilucidar medianamente qué se dijo en cada nota. Requiere un análisis detallado de la importancia de cada artículo (el espacio que se le dedicó, los recursos gráficos utilizados) y su contenido explícito e implícito (el proceso de semantización del mensaje).

Para ello hay que estar familiarizados con los dos aspectos que permiten abordar el diario: el formal y el de contenido.

• *Análisis formal (morfológico)*:

El diario está constituido por unidades físicas que son fácilmente identificables: secciones, páginas, columnas, cada una de las cuales tienen cierta importancia relativa con respecto a la totalidad del medio. Puede decirse que la tapa es el área más importante del diario, pero no existe un orden fijo para el resto dado que depende de la estructura de cada medio (por ejemplo, la página dedicada a las cartas de lectores del diario *La Nación* es una de las más leídas, pero no ocurre lo mismo con esa sección en *Clarín* -de hecho, ni siquiera sale todos los días-).

Como segundo paso, debe desagregarse la superficie impresa total en la parte que se dedica a las *unidades redaccionales* (nota propiamente dichas), *la parte administrativa* (datos de identificación, cabecera del diario, índices, etc.), y la *superficie publicitaria* (avisos, publinotas, solicitadas, *advertorials*, clasificados, avisos fúnebres). Si se le asigna un valor de 100% a la superficie total, los centímetros dedicados a cada una de las de las tres partes, representarán un valor porcentual que indicará la proporción que representa en el diario cada una de ellas.

Finalmente, las unidades redaccionales pueden ser diseccionadas en tres grandes partes: el texto propiamente dicho, el titulado y las ilustraciones. El titulado comprende todos los elementos que acompañan al titular y que se distinguen por su diseño gráfico (volantas -o antetítulos-, titulares, subtítulos o bajadas, sumarios). El espacio que el medio le da a los titulares en la primera página da una pauta de si el diario se vende por su nombre (por ejemplo, *La Nación*), o por la nota destacada en la primera plana. (*Crónica*).

Las ilustraciones comprenden todos los mensajes transmitidos por el código visual no lingüístico. Pueden estar dadas por fotografías (a color o en blanco y negro), ilustraciones (como los clásicos retratos a pluma del diario *Ámbito Financiero*), o infografías. Estas últimas han ganado un espacio importante en los diarios, al punto de que los diarios cuentan con departamentos especialmente dedicados a tal fin. Las infografías recurren a los gráficos, los cua-

dros o fichas técnicas, los mapas, los dibujos anatómicos o técnicos, o los gráficos dibujísticos descriptivos (que describen, por ejemplo, accidentes). Las infografías más complejas combinan todos los recursos anteriores, ofreciendo al lector un resumen gráfico de prácticamente toda la información. Las más logradas muestran una secuencia de hechos al mejor estilo televisivo.

• *Análisis de contenido (semántico)*:

Se trata de "una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones" (CASASÚS, 1985, 83). De esta manera, se toma como punto de partida las notas o artículos (consideradas *unidades bases*). La lectura atenta mostrará los *temas-claves* en torno a los que girará la nota. Estos pueden aparecer expresamente mencionados o estar implícitos en ciertas palabras, expresiones, o imágenes. Estas unidades, que son menores que las anteriores y constitutivas de éstas, se denominan *ítems,* y su recurrencia o ausencia en el texto va dando pautas de interpretación del mensaje. Muchas veces estos *ítems* condensan significados que van más allá de lo estrictamente denotado por el término: palabras como *terroristas, tercermundistas* o *inmigrantes*, asociados a gentilicios como *árabes, kurdos* o *bolivianos*, implican una valoración particular y connotan asociaciones negativas. Tal como señala van Dijk:

> Los informativos tienden a comunicar temas que a menudo resultan ser ejemplos de estereotipos étnicos prevalentes o de prejuicios y, cuando no amenazan nuestra cultura ni nuestra sociedad ni nuestra seguridad personal, se describe a las minorías de forma estereotipada, a modo de "gente problemática", que causa inestabilidad (disturbios, manifestaciones, protestas) o que tiene problemas (trabajo, vivienda, idioma o educación). La prensa analiza muy raramente las causas o el contexto de tales problemas, y casi nunca se explica en términos de racismo blanco. (VAN DIJK, 1997, 96).

Lo mismo ocurre con fórmulas como *empresas privatizadas*, *corporación extranjera* o *grupos económicos*, con las que habitualmente el periodismo se refiere a algunas empresas, y que automáticamente las coloca en una categoría en la mente del público.

Otro análisis merecen los significantes gráficos que aparecen en el texto, como por ejemplo las fotografías. La imagen fotográfica transmite la sensación de que representa la realidad en forma literal. Sin embargo, también se da en las imágenes el doble juego de los mensajes denotados o literales, y los connotados, dados por los significados asociados. Estos significados connotados pueden estar dados por el particular ángulo de la toma, el momento congelado en la imagen, o por la interpretación que de la foto da el epígrafe que la acompaña. En este aspecto hay que analizar el mensaje lingüístico (dado por el texto o título), el mensaje icónico no codificado (la imagen analógica), y el mensaje icónico codificado (la particular interpretación que se propone de la imagen).

EL PERIODISMO

Cotidianamente un conjunto de hechos llama la atención de la mayor parte de la opinión pública. Pero las conclusiones que el público saca de esos acontecimientos muy pocas veces provienen del conocimiento directo de ellos:

> En mayor o menor grado, cada uno de nosotros cree en los acontecimientos de la actualidad; damos crédito, necesariamente, a alguna imagen de la actualidad. Sin embargo, en la enorme mayoría de los casos no hemos tenido ninguna experiencia personal de los hechos en cuestión. (...) La actualidad como realidad social en devenir existe en y por los medios informativos. Esto quiere decir que los hechos que componen esta realidad social no existen en tanto tales (en tanto hechos sociales). Después que los medios los han producido, en cambio, estos hechos tienen todo tipo de efectos. (VERÓN, 1981, IV)

Esta particular construcción de la realidad que hacen los medios, es producto de la selección, la yuxtaposición, la omisión y la alteración que se hace de los acontecimientos.

> La televisión, por ejemplo, no es ni una ventana abierta hacia el mundo, ni un tragaluz siquiera sobre la calle vecina, tampoco llega a ser una tubería o un aspersor de cultura; es más bien un periscopio en el medio del océano social. (MOLES, 1986, 211)

Pero estos mecanismos no son evidentes para los espectadores, sino todo lo contrario: los medios necesitan mantener con su audiencia el pacto de que lo que exponen es la realidad. Con cierto cinismo, Eco comenta:

> Es difícil encontrar en un solo telediario esas falsificaciones monstruosas, esas ausencias injustificadas que piden venganza delante de la comisión parlamentaria, y casi se nos llega a convencer de que el diablo no es tan feo como lo pintan. Pero inténtese ver por lo menos veinte telediarios, comparándolos luego con la prensa del día siguiente(...): comenzarán a perfilarse entonces unas formas muy sutiles de construcción y distribución de la noticia que he intentado resumir en diez reglas de manipulación. (ECO, 1983, 265)
> Reglas de manipulación de las noticias:
> 1ª) "Sólo se comenta aquello que se puede o debe comentar"
> 2ª) "La noticia verdaderamente orientada no requiere comentario abierto, sino que se basa en la elección de los adjetivos y en un diestro juego de contraposiciones"
> 3ª) "Ante la duda, mejor callar"
> 4ª) "Ponga la noticia incómoda donde nadie la espera ya"
> 5ª) "No decir nunca polenta cuando puede decirse harina de maíz"
> 6ª) "Ofrezca la noticia completa sólo cuando la prensa del día siguiente la haya difundido"
> 7ª) "Manifiéstese sólo si el gobierno se ha manifestado"
> 8ª) "No omita jamás la intervención de un ministro"
> 9ª) "Las noticias importantes deben darse sólo oralmente. Las irrelevantes pueden y deben ser filmadas"
> 10ª) "Sólo se darán imágenes de las cosas importantes si ocurren en el extranjero"

No debe suponerse una manipulación deliberada, diseñada con fines demagógicos o dogmáticos. En la mayoría de los casos, el resultado es producto de las rutinas productivas de los medios y sus pautas de funcionamiento.

> El periodista no puede tardar dos días en decir que se cayó un avión, porque en ese caso se convierte en un historiador que trabaja en un archivo. Creo que estamos en la línea de fuego todos los días y es difícil alcanzar el equilibrio debido a que es importante que el periodista sea expeditivo, pero las cosas se hacen cuesta arriba cuando competir significa decir las cosas como vengan, sin que haya un mínimo chequeo. (José Eliaschev, en PIKIELNY, 1998, 172).

El conocimiento, aunque sea básico, de los procesos que actúan en la producción de noticias, es un requisito para poder gestionar desde las instituciones y empresas intervenciones en la prensa adecuadas y efectivas.

Qué son las noticias

Los medios de información transmiten información. Pero no cualquier información, sino aquella que cumpla la condición de ser noticia. Según el diccionario etimológico de Corominas, la palabra *noticia* proviene del latín *notitia,* de *noscere,* que significa conocer, pero conlleva el valor del término inglés *news,* que alude a la condición de novedad. El uso popular asigna a este término los siguientes conceptos:

> 1. Nueva información sobre sucesos, objetos o personas.
> 2. Un programa tipo (de televisión o de radio) en el cual se presenta ítems periodísticos.
> 3. Un ítem o informe periodístico, como por ejemplo un texto o discurso en la radio, en la televisión o en el diario, en el cual se ofrece una nueva información sobre sucesos recientes. (VAN DIJK, 1980, 17)

Pero es obvio que no todo lo que ocurre tiene un espacio en los diarios: "Nueve comunicados de agencia sobre diez son eliminados y sólo uno sobre diez encuentra vía libre para aparecer como noticia en el periódico" (WOLF, 1987, 205). Bien lo saben los encargados de prensa que trabajan arduamente para conseguir la publicación de alguna información de su empresa.

La selección de los ítems periodísticos a publicar y la formulación de la noticia, dependen de ciertos valores periodísticos, que están en relación con la doble naturaleza de todo medio mencionada más arriba: su carácter de empresa y de institución informativa.

Siguiendo a van Dijk, en la obra citada, los valores relacionados con la producción informativa en un sistema de competencia de mercado son en realidad factores materiales. Se vinculan con las ventas, los intereses comerciales y publicitarios del medio, la relación del medio con las fuentes de la noticia, la calidad

de sus colaboradores, la cantidad de corresponsales, la capacidad de procesamiento de información. Un ejemplo de la importancia de este aspecto es el fracaso de un proyecto editorial ambicioso como el del diario *Perfil*, que no pudo superar los días de existencia por falta de apoyo publicitario y de ventas.

La segunda categoría de valores está más relacionada con las rutinas de recopilación y producción de noticias. Por ejemplo, las horas de cierre son una fuerte presión para incluir sólo aquellos datos confirmados y con entidad definida. Por otro lado, los medios tienden a reproducir la estructura social al otorgarle mayor espacio a aquellas personas encumbradas social, económica o políticamente, que se convierten en actores dominantes de las noticias. Van Dijk menciona también otros condicionamientos para los valores periodísticos:

- *Novedad*: La noticia debe tratar de acontecimientos que los lectores no conocen aún.
- *Actualidad*: Los acontecimientos no sólo deben ser nuevos, sino que tienen que ser relativamente recientes.
- *Presuposición*: La novedad y la actualidad presuponen un conocimiento compartido, dado que el discurso necesita suponer una gran cantidad de información pasada. Es decir "la novedad en la noticia es limitada. Es la punta de un *iceberg* de presuposiciones y, en consecuencia, de la información previamente adquirida" . (VAN DIJK, 1980, 176).
- *Consonancia*: La noticia debe estar de acuerdo con los valores, creencias y actitudes instaladas en la sociedad. Si está en oposición, servirá para despertar el repudio, y por consiguiente, ratificar el sistema.
- *Relevancia*: Las noticias deben tener relevancia para el lector, deben incluir acontecimientos que pueden afectar su vida. Ésta es la razón por la que se incluyen noticias locales, que generan un vínculo de cercanía y por lo tanto de confianza con quien la lee o la escucha.
- *Desviación y negatividad*: Este es el valor más conocido, que se traduce por la sentencia popular que dice que las buenas noticias no son noticias. Las motivaciones que llevan a las personas a interesarse por sucesos negativos (crímenes, desastres naturales, etc.) deben ser explicadas psicológica y social-

mente, en relación con los sistemas emocionales de autodefensa. La negatividad, debe encuadrarse en algún marco de positividad: los problemas requieren soluciones, los crímenes exigen sus condenas.

• *Proximidad*: Los acontecimientos cercanos se comprenden mejor porque encajan en modelos conocidos, que de esta manera también son ratificados.

Los valores de *noticiabilidad* no actúan simultáneamente sino en conexión unos con otros, por factores jerarquizados y complementarios.

> La noticiabilidad está constituida por el conjunto de requisitos que se exige a los acontecimientos -desde el punto de vista de la estructura de trabajo en los aparatos informativos y desde el punto de vista de la profesionalidad de los periodistas- para adquirir la existencia pública de noticias. (WOLF, 1987, 216)

Estos requisitos podrían resumirse en los siguientes:

(a) *Criterios sustantivos de la noticia*: Acontecimiento que debe ser transformado en noticia.

• Grado y nivel jerárquico de los sujetos implicados en el acontecimiento noticiable.

• Impacto sobre la nación y el interés nacional.

• Cantidad de personas implicadas en el acontecimiento (de hecho o potencialmente).

• Importancia y significación del acontecimiento respecto de la evolución futura de una determinada situación.

(b) *Criterios relativos al producto*: Conjunto de procesos de producción y características específicas del producto informativo.

• Disponibilidad del material y accesibilidad a los periodistas.

• Brevedad/Novedad/Equilibrio

• Calidad: Acción, ritmo, globalidad, claridad de lenguaje, estándares técnicos mínimos.

(c) *Criterios relativos al medio*

• Calidad: Adecuación a las características del medio (Por ejemplo, buen ma-

terial visual para televisión, testimonios grabados para radio).

• Frecuencia: Adecuación a los ritmos productivos (horas de cierre, etc.).

• Formato del material (Por ejemplo, el material fílmico debe tener una presentación, un desarrollo y un cierre; las notas escritas deben ser objetivas y estar bien redactadas).

(d) *Criterios relativos al público*: Imagen del público compartida por los periodistas.

• Noticias que permiten una identificación del espectador.

• Noticias de servicio.

• Noticias ligeras o de color (*non-burdering stories*).

(e) *Criterios relativos a la competencia*: Relaciones entre las empresas informativas.

• Rivalidad para obtener "exclusivas" y crear nuevos espacios.

• Expectativas recíprocas: Se seleccionan las noticias que se piensa pueden ser seleccionadas por la competencia.

• Modelos de referencia profesional: Hay medios que se toman como estándares, por ejemplo, *New York Times*.

Rutinas productivas

Como se observa, el proceso de conformación y selección de noticias no es lineal, sino que tiene una naturaleza negociada entre los factores que lo determinan. Los valores-noticias no son criterios estáticos sino que se activan según jerarquías cambiantes.

La importancia de un acontecimiento es dictaminada y calibrada por las exigencias organizativas del aparato, que deben equilibrar lo predefinido (agenda diaria) y los elementos imprevisibles. En todo caso las modificaciones a las rutinas preestablecidas son valoradas en función de la importancia del acontecimiento frente a los "costos" de la modificación.

Las rutinas comprenden los procesos de recolección, selección y presentación final del material periodístico. Una empresa o institución puede intervenir única-

mente en la primera parte del procedimiento, en calidad de fuente informativa. Buena parte del material que procesan los medios, es producido fuera de ellos, dada la imposibilidad fáctica de cubrir la totalidad de acontecimientos con personal propio. Las fuentes también sirven para despertar el interés de la redacción que se encargará después de producir material propio que complemente la información recibida.

1. *Agencias*

   Brindan uniformidad de criterio para la selección de las noticias. Su utilización fue impulsada por razones de índole económica, dado la imposibilidad de los medios de trasladar equipos a todos los lugares que sean posibles focos de interés.

   No todas las agencias gozan de la misma confiabilidad y prestigio, que estarán dados por las valoraciones de las redacciones. Generalmente marcan la agenda diaria o dietario, es decir, el conjunto de acontecimientos cuya noticiabilidad se da por descontada. Deben ser tenidas en cuenta como contactos de la empresa para la difusión de sus novedades, dado que la noticia levantada por la agencia tiene más posibilidades de ser difundida.

2. *Fuentes*

   Hay distintas categorías: las hay institucionales, u oficiosas (que son las que actúan eventualmente), estables o provisionales, proactivas o pasivas (es decir, que sólo responden ante requerimientos, como pueden ser los organismos oficiales), y por su cobertura geográfica pueden ser centrales o territoriales.

   Para los periodistas el valor de la fuente va a estar dado por los incentivos que tenga en difundir la noticia, el poder relativo de esa fuente, su confiabilidad y su cercanía con los periodistas (sea personal o física)

   Esa evaluación contemplará la oportunidad de la información que proporciona puesta en evidencia anteriormente, el tipo y calidad de material, la credibilidad que merezca (que evita controles posteriores), y su autoridad (política, moral, académica, etc.).

El periodismo y el espacio público

De la misma manera que no hay un consenso en cuanto al papel de los medios en la sociedad contemporánea y las posiciones son más o menos encontradas, más o menos conciliables, así no hay una única opinión acerca del papel de los periodistas en la sociedad. Como se señaló, el doble papel de los periodistas de participantes y testigos los coloca en una situación difícil: por un lado son parte activa de la sociedad, y por otro, la sociedad pone en ellos las expectativas de transparencia y ética que no puede encontrar en otras instituciones.

> El papel que la prensa ha cumplido en el difícil tránsito del autoritarismo a formas más libres y participativas de convivencia, la conciencia de vastos sectores de la sociedad sobre sus propios derechos y con ellos de su autoestima, ha sido extraordinario. Desde los pobladores de un asentamiento precario que luchan por un techo propio o los trabajadores de un hospital cerrado en función de políticas de ajuste, hasta los travestis que no quieren seguir soportando la extorsión policial, los vecinos de un barrio que reclaman por la falta de semáforos en una avenida o por la descarga a cielo abierto de contaminantes ambientales, saben que la presencia de una libreta de apuntes, un grabador o una cámara es imprescindible para apuntalar sus demandas. (VERBITSKY, 1997, 13)

Sin embargo, esta extraordinaria responsabilidad no quita que en algunas circunstancias cierto periodismo no esté a la altura de su papel. Como el mismo autor señala "El rol de la prensa es relativamente simple y lo cumple relativamente bien. Pero su enfoque de la corrupción tiende a trivializar lo que describe" (VERBITSKY, 1997, 11). En este sentido es conveniente reflexionar acerca de los límites con los que se enfrenta el periodismo en su tarea, muchos de los que resultan de un ejercicio sesgado de la profesión y de condicionamientos estructurales de los medios.

José Luis Dader señala los que él llama "pecados capitales del periodista en la construcción de lo público", entre los que menciona (DADER, 1992, 159 y ss.):

• *Corporativismo* en la medida en que la mayoría de las veces los periodistas están excluidos de la crítica que realizan los mismos periodistas. Sin embargo, es-

ta defensa de cuerpo a veces es justificada frente al acoso social de la profesión:

> Sin duda, todavía somos corporativos, pero el corporativismo en este país todavía está fundamentado en la necesidad y en la preservación del lugar de trabajo y de prestigio. (José María Pasquini Durán, en PIKIELNY, 1998, 30).

• *Complicidad en el secretismo* por cuanto los periodistas tienen que dosificar la información que le aportan sus fuentes a fin de evitar perder su confianza.

• *Intromisión en lo privado y descrédito a la transparencia*, ya que muchas veces se confunden los ámbitos público y privado de los personajes que difunden. Y en este sentido, merece incluirse la cita de Savater que rescata Dader:

> Solo una mentalidad totalitaria, un inquisidor en ciernes, un descerebrado de peluquería o un vivales que quiere hacerse rico husmeando braguetas pueden creer que el público tiene derecho a ser informado de lo que no le afecta ni le concierne en cuanto conjunto de ciudadanos. Basta que haya cierta prensa que viva de quienes venden sus ridículos secretos al mejor postor: es una de las frontereas miserables del periodismo, la que bordea la tampoco mal remunerada ocupación de chantajista. (DADER, 1992, 164).

En este punto, es justo señalar que también la sociedad tiene una curiosidad morbosa por las infidencias, que determina éxito de audiencia para aquellos programas o medios que otorgan más importancia a lo privado que a lo público.

> Sin pretensión de filosofar creo que se relaciona con algunos rasgos de la sociedad actual: el amor por la velocidad y el impacto fácil, y esta pretensión de decir de qué color son los calzoncillos de Menem sin explicarle a la gente cómo lo sabe, de dónde sacó la información y si esa información es realmente relevante. Eso se relaciona con una impronta sumamente frívola y efectista donde prevalece el chisme. (José Eliaschev , en PIKIELNY, 1998, 30).

• *El abrazo al poder y la opacidad de las instituciones*, manifestado por el excesivo respeto y prudencia al tocar temas de implicancia institucional (particularmente gubernamental y política).

• *Simplicidad y agobio por la celeridad*, determinadas por las frenéticas rutinas de producción de información.

• *Insensibilidad para con los sujetos anónimo*s que sólo en ocasiones excepcionales pueden hacer escuchar sus voces y manifestar sus puntos de vista en los medios institucionalizados.

Obviamente, a diario se ven esfuerzos desde el mismo periodismo para superar estas limitaciones, lo que permite encontrar numerosos ejemplos positivos y estimulantes en la prensa cotidiana. Y en este ejercicio las instituciones empresariales tienen una alta responsabilidad. En la medida en que su accionar se haga claro para la comunidad, en la medida en que estén capacitadas para entablar un diálogo franco y ético con el periodismo, contribuirán a desarrollar redes de información más transparentes, y por lo tanto, más competentes.

> La prensa no es todavía lo suficientemente transparente, tal como ella exige que sean las otras instituciones. (...) Creo, por otra parte, que la prensa no acepta que debe ser sólo una intermediaria entre el poder y la sociedad; y todavía hoy se asocia demasiado con el bloque del poder y se siente parte de él. Hay además una serie de peligrosos renunciamientos a códigos éticos, algunas veces por falta de dominio profesional y otras por abiertas violaciones a dichos códigos: la primicia a cualquier costo, la falta de delimitación entre lo privado y lo público, ciertas actitudes autoritarias del periodista y la violación del *on* y el *off the record*. (José María Pasquini Durán, en PIKIELNY, 1998, 29).

En este diálogo con los medios, no debe olvidarse que es la empresa la que tiene una posición subordinada a la prensa, y no a la inversa. Las faltas que puedan achacársele a los medios, no eximen a la empresa de cumplir con sus obligaciones informativas. La siguiente reflexión puede ejemplificar este punto (en la que podría reemplazarse la palabra "político" por el nombre de cualquier institución que ocupe un lugar en el espacio público):

> ...el duelo entre el político y el periodista es desigual, porque las consecuencias para uno y el otros son incomparables.
> El periodista se mueve en un ambiente de cuasi impunidad. Tiene que cometer enormes "pecados" para que sea sancionado, es decir, para que pierda su credibilidad. ¿Cuántos juicios erróneos, profecías apresuradas u opiniones difamatorias quedan sin

> castigo y desaparecen al día siguiente gracias a la amnesia colectiva? En cambio, para el político, la sanción psicológica es instantánea, el paso en falso penalizado inmediatamente, el error sistemáticamente desentrañado. (MINC, 1995, 110)

Sin embargo, aun en los casos más cuestionables, la voz del periodismo cumple la necesaria función de canalizar las opiniones latentes:

> Nada contribuye más a la estabilidad y firmeza de una república como el organizarla de suerte que las opiniones que agitan los ánimos tengan vías legales de manifestación (...) debe acudirse a todos los medios oportunos para reprimir [la calumnia]; siendo el que mejor la impide la libre facultad de acusar, pues la acusación es tan útil en la república como funesta la calumnia. Hay además, entre ellas, la diferencia de que la calumnia no necesita testigos, ni ningún otro género de prueba, de suerte que cualquiera puede calumniar a otro, pero no acusarlo, porque la acusación exige verdaderas pruebas y circunstancias que demuestren la verdad en que se funda. (Maquiavelo, citado por MONZÓN, 1996,43).

El público tiene un fuerte lazo afectivo con el periodismo, lo que hace que la información que le llega por ese medio goce de inmediata credibilidad. Esto no le ocurre a la empresa.

Por lo tanto, es imprescindible que su información sea procesada por el tamiz de los medios para que cobre entidad para la comunidad. De nada le sirve a la empresa su "comunicado oficial", su discurso publicitario, si no cuenta con el crédito del periodismo.

En este sentido no debería olvidarse que la responsabilidad sobredimensionada que tiene la prensa es consecuencia de la incapacidad del resto de instituciones de asumir sus obligaciones en forma íntegra. Y una de estas obligaciones es la de informar, y es un deber que la empresa no puede deslindar:

> La información no es un privilegio de los periodistas sino un derecho de los pueblos y la mejor contribución al afianzamiento de una cultura democrática reside en decir la verdad de los hechos. (VERBITSKY, 1997, 15)

Comunicaciones especializadas

COMUNICACIONES INTERNAS

Es probable que las comunicaciones destinadas a los colaboradores internos hayan sido las que más han crecido los últimos tiempos. Las organizaciones han incorporado las más variadas herramientas para optimizar la relación con los empleados, con la expectativa de mejorar el clima de trabajo y el rendimiento laboral. Sin embargo, el crecimiento en volumen o frecuencia de las comunicaciones internas que se aprecia en muchas organizaciones, no necesariamente implica un desarrollo de las mismas como instrumento estratégico de gestión.

De hecho, uno de los conceptos más en boga en la década de los '90, el marketing "interno" como condición de éxito para el marketing orientado a los clientes, mostró ya sus falencias como concepción de *management:*

> ...la noción de "marketing interno" resultó inoperante porque pretendía que los empleados, que esencialmente son proveedores de inteligencia, habilidades, energía y creatividad, y son a su vez integrantes de la organización, se convirtieran en lo contrario: en gente con la que se tiene una relación igual a los clientes y consumidores, que

> son de hecho, externos a la dinámica, a los problemas y a la vida misma de la empresa. Quedó claro que para la integración de las personas que "son" la empresa, existe una disciplina específica y eficiente: la cultura organizacional. En efecto, la cultura de la empresa no es una simple cuestión de compraventa ni de consumismo. (COSTA, 1998b).

Como bien señala Costa, las comunicaciones internas están determinadas por la delicada relación que existe entre el público objetivo de estas comunicaciones (empleados y colaboradores de todos los niveles), y el emisor de esa comunicación, que también forma parte de la organización. Porque por más que se considere a la institución, en su carácter abstracto y colectivo, como el emisor global, cada una de sus piezas comunicacionales es elaborada y suscripta por un empleado o por un área. Por consiguiente, la relación emisor-receptor, si bien no siempre es simétrica, es al menos especular: el que informa es parte del público, y viceversa.

En este punto queda planteada una de las cuestiones más controvertidas de la comunicación interna: qué área asume la responsabilidad de los lineamientos de la comunicación con los empleados. Según la encuesta realizada por el I.C.O-.M.I., en el 43% de las empresas entrevistadas, la comunicación interna dependía del área que manejaba las relaciones institucionales. Del 47% restante, una gran mayoría (las tres cuartas partes) dejaba la tarea en manos del departamento de recursos humanos o de personal, y en menor medida, de la gerencia general y de la presidencia.

Es obvio que el vínculo tradicional que ha tenido el área de Recursos Humanos con el personal, la convirtió en la heredera natural de la tarea. Sin embargo, la comunicación institucional requiere una competencia especial, que va más allá del conocimiento de la temática y de los públicos.

> La cuestión es significativa porque no se trata únicamente de una competencia entre dos sectores de la empresa, sino de dos concepciones de la comunicación interna. Una, Comunicación, privilegia el diálogo y la transparencia internos, y de manera especial su ensamble con la comunicación general de la empresa, en tanto que Recursos Humanos se inclina naturalmente por poner la gestión social por sobre las exigencias de la información y de los medios de difusión. (BORRINI, 1997, 107)

Las herramientas que están al servicio de la comunicación interna exigen el mismo manejo profesional que las comunicaciones dirigidas a los públicos externos:

> La comunicación interna no se puede desgajar de la comunicación destinada a construir, mantener o mejorar la imagen de la empresa en los distintos públicos. (BORRINI, 1997, 103)

Por consiguiente a la hora de evaluar la responsabilidad de la comunicación interna debe evaluarse el proyecto de comunicación global de la organización, al que debe integrarse.

> La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía. (VILLAFAÑE, 1993, 238)

Es cierto que el intercambio de información ha sido siempre necesario en las organizaciones. En la medida en que el empleado fue siendo considerado más que un simple engranaje y se superó la visión *taylorista* de la estricta sistematización de los procesos productivos, se hizo necesario transformar las órdenes y los controles en un intercambio comunicativo.

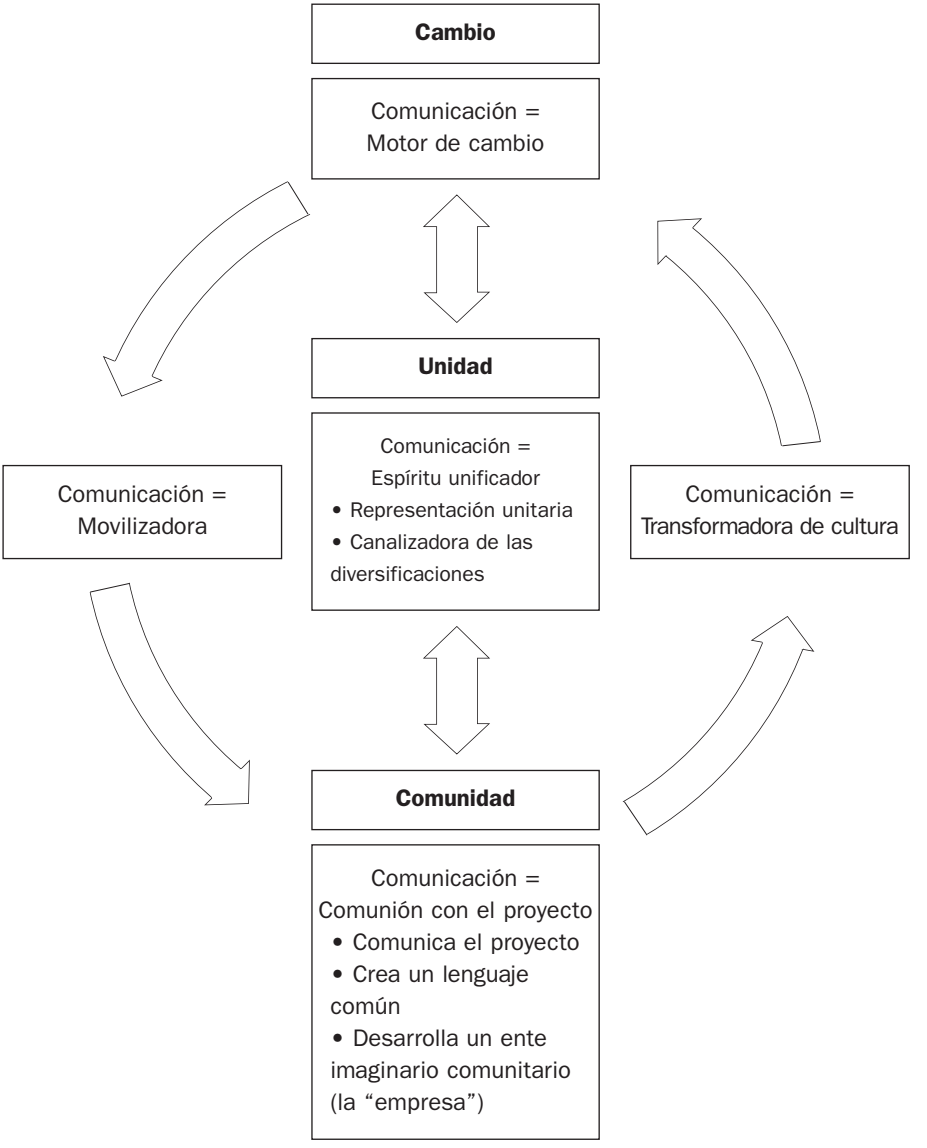
> En la exacta medida, pues, en que el taylorismo operó la división funcional del trabajo, generó inevitablemente la división disfuncional de la comunicación. Este hecho ha constituido una ruptura histórica entre la producción y la intercomunicación en el seno de las empresas. (...) Ahora hemos tomado conciencia de que la noción de globalidad y el post-industrialismo han llevado a la concepción integradora (...) Este punto de vista implica una mentalidad globalizadora y general opuesta a la lógica divisionista . Especialista y generalistas se reencuentran en la empresa, en la que se restituye el flujo integrador de la comunicación. (COSTA, 1992*b*, 125)

Esto significa generar un proceso que admita la retroalimentación y que se enriquezca con ella.

De estas condiciones, se desprenden los objetivos de comunicación interna :

• *Involucrar al personal*: La comunicación es el vehículo para transmitir los valores y objetivos empresariales, dar a conocer el rumbo futuro e integrar a la persona en el proyecto. Además de mantener informado al personal, cuando la empresa se comunica con cada empleado le está dando un lugar de importancia, lo hace sentir de alguna manera parte de la organización.
• *Dar coherencia y coordinación al plan de acción*: La integración de las diferentes acciones en un plan coordinado exige una comunicación omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos que conforman la organización.
• *Acompañar el cambio*: Los grandes cambios que ha mostrado el mapa empresario no sólo local, sino también internacional, exigen a las organizaciones una gran adaptabilidad. Ya no alcanza con una estructura flexible que acepte nuevas condiciones: es necesario un organismo permanentemente adaptable, que sea capaz de adoptar nuevos valores y actitudes, según las circunstancias lo exijan. Estos cambios obviamente requieren de un importante esfuerzo de comunicación y de capacitación que los acompañe.
• *Mejorar la productividad*: La optimización de los procesos productivos requiere no sólo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la empresa. Es importante que cada colaborador sepa, no sólo lo que tiene que hacer y cómo, sino porqué y para qué lo hace.

Pascale Weil menciona además el papel de la comunicación en la integración, la motivación y el cambio en las organizaciones (WEIL, 1990). El aspecto más interesante de la propuesta de esta autora reside en que ella no restringe esta responsabilidad a la variable interna sino que con una perspectiva global asigna esta función a toda la comunicación que emite la empresa. Cualquiera sea el canal y a cualquiera de los públicos que fuera dirigida, la comunicación tendrá sus efectos en la organización, ya sea directa o indirectamente.



La comunicación como instrumento de gestión
(Pascale Weil)

Como se ve, la gestión de la comunicación interna es una tarea que necesita de la participación de todos los sectores de la empresa y, principalmente, del compromiso de la dirección. A la hora de decidir qué área tomará la responsabilidad de su aplicación deben tenerse en cuenta varios aspectos, principalmente los relacionados con la posición relativa del área en la organización, con sus capacidades, y con el respaldo que tendrán de las máximas autoridades. Como bien señala Westphalen (citada por VILLAFAÑE, 1993), la decisión de quién se encargará de coordinar y llevar a cabo las acciones comunicativas, no tiene una única resolución, dependerá del tipo de organización, de su cultura y de sus necesidades. Con lo que en cada caso -y en cada momento- deberá evaluarse los pro y los contra de cada área:

Sector responsable	**Personal y Recursos Humanos**	**Comunicación institucional y Relaciones Públicas**
Ventajas	• Conocimiento del personal. • Manejo de la operatoria relacionada con el desarrollo de la carrera de los empleados. • Control de los contactos con los empleados. • Coordinación con las demás áreas de la empresa. • Mejores posibilidades para conocer el clima interno y los circuitos de comunicación informales.	• Dominio de las herramientas de comunicación. • Integración de la variable interna a la comunicación global de la empresa. • Manejo de las tendencias y de las experiencias de otras organizaciones en materia comunicacional. • Mayor distancia objetiva en la relación con el personal.
Desventajas	• La comunicación no es una de las tareas prioritarias del sector. • Puede privilegiar las cuestiones operativas, por sobre las informativas. • En algunas situaciones, puede ser un emisor poco creíble.	• Puede desconocer aspectos críticos relacionados con la administración del personal, o conocerlos de segunda mano. • Es posible que sea percibida como un área sin “autoridad” en la materia.

Sector responsable	Personal y Recursos Humanos	Comunicación Institucional y Relaciones Públicas
Conclusiones	• Debe evitar colocar la comunicación en un nivel secundario. • Debe superar la instancia puramente informativa.	• Exige una integración del área de comunicación con el resto de los departamentos. • La empresa debe tener la madurez suficiente para delegar adecuadamente esta tarea en un profesional de la comunicación.

En lo que hace a los parámetros de análisis, en varios textos puede encontrarse una clasificación centrada en la dirección del flujo de la información. Con ese enfoque, se hablaba de *comunicación descendente*, para los mensajes formales que "bajaban" de las jerarquías superiores a los cuadros, o *ascendente* para aquella que hacia el recorrido inverso, y que canalizaba las sugerencias e inquietudes de los subordinados (BOTTA, 1994, 121). Las limitaciones de esta clasificación, quedaban en evidencia porque, para dar cuenta de la complejidad del fenómeno, algunos autores debían proponer categorías adicionales tales como la "comunicación lateral", para la que se da en los mismos niveles, u "oblicuas" cuando ocurren entre distintas áreas, o una combinación de ideas por el estilo.

Esta perspectiva se ocupa más del fenómeno desde la organización, y no tanto de la comunicación (en donde a lo sumo podría hablarse de simetría o asimetría en la relación de los participantes). Se propone entones abandonar esta caracterización, por varias cuestiones. En primer lugar, resulta un tanto anacrónica, a juzgar por la evolución que han tenido las estructuras organizacionales. Cada vez son menos las empresas que cuentan con estructuras jerárquicas piramidales, con jerarquías estancas, a las que se puede aplicar vectores comunicacionales tan precisos (por ejemplo, una organización horizontal no admitiría el concepto de ascedente, ni una empresa con un organigrama celular o nuclear admitiría trayectoria lineales para sus intercambios). En segundo término lo que es más importante: los conceptos ascendente/descendente hablan de un proceso en

un solo sentido. y los intercambios comunicativos, por definición, implican un ida y vuelta. Por lo tanto, si se habla de comunicación, se debe hablar, por lo menos de un flujo bidireccional.

Adicionalmente hay que considerar que la comunicación de la organización es un hecho omnipresente y, por consiguiente, cualquier análisis que se pretenda hacer de ella implica considerar las múltiples variables que la componen. Tal como señala Annie Bartoli:

> Con frecuencia la empresa es un conjunto heterogéneo de microculturas que, sin embargo, algunos esperan manejar de manera uniforme y sumaria. Desde nuestro punto de vista, ése no es el modo adecuado para dirigir una empresa. Por el contrario, hay que tener en cuenta las múltiples diversidades existentes, e integrar en los modos de comunicación y organización posibilidades de incertidumbre, informalidad y cambio. (...) En otras palabras, organizar y comunicar en un perspectiva de gestión supone a la vez determinar un marco estratégico firme y pilotar márgenes de maniobra intraculturales o interpersonales. (BARTOLI, 1991, 15)

La comunicación busca una respuesta, sea expresada o tácita, verbal o actitudinal, directa o indirecta. Por lo tanto, no puede olvidarse esta condición, a riesgo de que la gerencia entable un monólogo que nadie escuche. En este sentido, resulta más pertinente la opinión de John Onoda, vicepresidente de Comunicación Institucional de *Levi Strauss*, citada por Borrini:

> ¿Se ha dado cuenta la gerencia general de que la mayoría de las respuestas, soluciones e información que la empresa necesita la tienen los empleados? En realidad, nosotros somos responsables de la creación de una cultura de la comunicación. No creo que la cuestión consista en el abandono de la comunicación unidireccional por la bidireccional, la comunicación interna tiene que ser "omnidireccional". (BORRINI, 1997, 108)

La gestión de la comunicación interna requiere -como condiciones de basesu integración a la dirección general de la empresa, la adopción de un enfoque global y la evaluación constante del clima interno. A partir de aquí debe encararse un plan que comprenda mínimamente cuatro instancias:

• Diagnóstico de situación.
• Planificación estratégica.
• Plan de acciones a llevar a cabo.
• Seguimiento y evaluación.

Comunicación interna: Enfoques y recursos

Una vez considerado el plan estratégico en función de los objetivos a alcanzar con el programa de comunicaciones, la cuestión clave es saber qué hay que informar y cómo debe hacerse.

Según una investigación citada por Bland y Jackson, los temas que más frecuentemente se informan al empleado son los planes de la empresa, cuestiones relacionadas con el puesto que ocupa, las prácticas y las políticas de personal, la posición competitiva de la compañía, entre otros (BLAND ET AL., 1992, 7). De todos modos, los temas en los que se van a enfocar las acciones de comunicación dependerán de lo determinado en el plan estratégico.

Cualquiera sea el contenido, la comunicación interna debe cumplir con ciertas condiciones para tener una mínima efectividad:

• *Sencilla*: Cualquier comunicación, para ser efectiva, debe ser simple y concisa. Sin embargo es bastante habitual encontrar comunicados ampulosos y grandilocuentes, aun para los temas más insignificantes. Claro que lograr un mensaje contundente requiere un mínimo trabajo de elaboración (una anécdota cuenta que el matemático Blas Pascal escribió a un amigo "Lamento enviarte esta carta tan larga, pero es que no tuve tiempo de escribir una más breve"). Lo ideal es utilizar frases cortas, con palabras precisas y de fácil comprensión, evitando los tecnicismos y las perífrasis, de modo que el mensaje sea comprendido por todos.

• *Comprensible*: Este punto se relaciona con el anterior, y lo complementa. El empleo de ejemplos, de gráficos y de ilustraciones ayuda a transmitir mejor los mensajes. Además, una comunicación con adecuados soportes gráficos despierta más interés, facilita la lectura y ayuda a la recordación del contenido.

• *Pertinente*: La información que se transmite debe ser relevante, a riesgo de que los receptores pierdan interés en los mensajes, y el canal se vaya desgastando.
• *Creíble*: El público interno es el más exigente de los públicos, no sólo porque tiene mayor compromiso con la información, sino porque tiene más elementos para verificar la confiabilidad de los mensajes. Pero no sólo las comunicaciones deben ser creíbles, sino que el emisor también debe serlo, por lo tanto debe evaluarse cuidadosamente quien suscribe las comunicaciones, y considerarlo en cada caso (aunque se trate del mismo presidente de la compañía).
• *Adecuada al público*: Es necesario conocer adecuadamente el público en sus distintos niveles. Hay herramientas de comunicación dirigidas a un grupo especial, como los manuales técnicos, pero hay otras que deben ser amplias para que puedan ser comprendidas por todos los niveles sin resultar pobres para ninguno. El redactor de estas comunicaciones debe ponerse en el lugar de un periodista de un diario nacional, que debe relatar las noticias en forma sencilla, pero con profundidad y rigor.
• *Periódica*: Todo programa que se aplique a la comunicación interna debe tener asegurada una continuidad mínina. Es frecuente encontrar ejemplos de herramientas novedosas que en el mejor de los casos se utilizaron un par de veces y se abandonaron. La información tiene mayor aceptación cuando proviene de un medio conocido, por lo tanto, para saber si una herramienta es efectiva debe tener cierto tiempo de utilización.

Canales formales vs. informales

Cuando se piensa en un programa de acciones internas, generalmente se piensa en el aspecto programado y estructurado institucionalmente. Sin embargo, la comunicación interna tiene un aspecto informal al que debe asignársele la misma importancia que al formal.

> ...la dimensión informal de la comunicación no puede ser dejada de lado. En la empresa se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información

> fuera de los marcos preestablecidos de comunicación. Puede referirse tanto a intercambios circunstanciales sin alcance profesional, como a intercambios de sólidos contenidos y durables. (BARTOLI, 1991, 114)

La comunicación informal comprende los contactos espontáneos entre empleados, las charlas insustanciales que se pueden dar en el comedor, o en los pasillos de la empresa, los rumores, los intercambios relacionados con las actividades cotidianas, y cualquier otro circuito de comunicación no previsto en el plan "oficial".

Según el tipo de organización, puede predominar un canal por sobre otro, pero deberían convivir ambos en alguna proporción. Una organización que sólo cuente con vías de comunicación informales, puede enfrentarse con problemas organizativos, del mismo modo que una empresa que pretenda formalizar todas las alternativas de comunicación, caería en un exceso de burocratización. En cualquiera de los casos la situación sería irreal

Es importante contar con canales reconocidos institucionalmente, que sienten las reglas de juego, pero éstos deben dejar espacio a lo informal, por cuanto este tipo de comunicación estimula la iniciativa y brinda un saludable marco de libertad de expresión para los empleados.

Comunicación Operativa/Informativa

La comunicación operativa es la que concentra y organiza el flujo de información esencial para el funcionamiento de la empresa. Incluye los manuales de normas y procedimientos, los de inducción, los instructivos, las regulaciones. Este tipo de comunicación es la más establecida por los usos y costumbres. Sin embargo, por su mismo carácter, suele ser producida desde áreas técnicas o en forma exclusiva desde el departamento de personal. Por lo tanto, el desafío es integrarla al programa general de acciones internas de modo que refuerce y complemente la comunicación informativa.

La comunicación informativa se define por oposición a la operativa, y concentra el resto de los aspectos que hacen a la organización, su proyecto, su cultura, sus resultados.

Ésta última ha adquirido importancia creciente, al punto de que en algunas de sus manifestaciones, es considerada imprescindible por parte de los empleados. El contenido es decisión de cada empresa en función de sus necesidades. Lo importante es que se encuentren razones para comunicarse con el público interno, en lugar de buscar justificaciones para no contar nada a los empleados.

Algunos de los temas a tratar incluirían los siguientes puntos:

Situación de la empresa	**Aspectos financieros**
• Posición y participación en el mercado • Contratos ganados y perdidos • Exportaciones • Información de la competencia • Índice de calidad • Filiales y subsidiarias • Reconocimientos externos • Registro de accidentes • Costos • Rendimiento de cada departamento	• Ventas e ingresos varios • Resultados financieros • Rentabilidad • Inversiones • Distribución de los egresos • Utilidades y dividendos
Políticas y planes de administración	**Información del personal**
• Programas de desarrollo gerencial • Disposiciones legales de seguridad • Planes de expansión • Decisiones de la dirección • Política de comunicación • Relaciones industriales • Adquisiciones y fusiones • Planes de reorganización • Marco de negociación salarial	• Nombramientos y ascensos • Desvinculaciones • Vacantes • Traslados • Ausentismo • Premios y reconocimientos • Rotación del personal • Horas extras • Capacitación • Beneficios • Planes de becas

Soportes de comunicación

Los soportes de la comunicación son variados y numerosos. Comprenden desde la clásica cartelera hasta los sistemas más sofisticados de video-conferencia, y su utilización depende de las necesidades y de los recursos de los que disponga la organización. La bibliografía que trata del tema los clasifica en escritos, orales y audiovisuales.

• *Soportes escritos*:

Es el soporte más tradicional y el más característico de la comunicación formal. Como mayores ventajas ofrece la permanencia y la variedad de formas que puede adoptar.

En sus expresiones menos elaboradas, como los memorandos, resulta accesible a cualquier empleado, que puede utilizar este medio para transmitir información dándole relevancia. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que para redactar un mensaje adecuado se requiere tiempo, cuidado y cierto entrenamiento.

El inconveniente que presenta este medio es que puede convertirse en uno más de las montañas de documentos que se manejan cotidianamente en las oficinas. Este aspecto ha sido en gran medida compensado por el manejo de soportes electrónicos, que permiten transmitir la información con mucha agilidad y facilitan su archivo y posterior recuperación.

• *Soportes orales*:

Son inmediatos y estimulan el intercambio directo, por lo que son particularmente recomendados para situaciones que requieran información inmediata (como situaciones de crisis), o en las que se busque estimular la participación de los interlocutores (como en reuniones o en círculos de calidad).

Cuando la audiencia es limitada, es sumamente económico. En la medida en que ésta aumenta, y que crece el nivel de formalidad de la comunicación, su organización exige especial cuidado, y requiere de soportes adicionales (filminas, pantalla de proyección, sistemas de audio, material impreso).

Dependiendo de su contenido y de la situación, puede ser impactante (el caso de un discurso muy motivador, o de una presentación reveladora). Pero sus

efectos tienden a diluirse en el tiempo, y no hay garantías de que la información haya sido comprendida de manera clara y uniforme. Por ello, para asegurar su efectividad debería acompañarse con reportes escritos (preparatorios o de recopilación de lo tratado).

• *Soportes audiovisuales*:

Estos soportes combinan lo mejor de los dos anteriores: Son impactantes, agradables, y altamente recordables. Las limitaciones están en la producción: exigen una cuidada preparación, con amplios plazos, y suelen ser muy onerosos. En el caso de los tradicionales videos, a estas tareas se agregaba la de distribución. Sin embargo, no debe obviarse que es el medio más moderno, y dadas las posibilidades que brinda la digitalización, en breve será de uso masivo, permitiendo incorporar imágenes para ilustrar situaciones o esquematizar explicaciones complejas.

Cualquiera sea el medio elegido, si se trata de comunicaciones que van a llegar a todo el personal, deben tener como condición su calidad e interés. No debe subestimarse el lector interno, y debe recordarse en todo momento que las comunicaciones internas compiten con el resto de los mensajes masivos que recibe un empleado:

> ...si la mayoría de las revistas internas se vendiesen, en vez de entregarse gratuitamente, muy pocos las comprarían. (...) Las publicaciones empresariales quiéranlo o no, tienen que hacerse un lugar en un espacio dominado por los diarios, las revistas de interés general, las noticias de la radio y el programa televisivo de moda. (BORRINI, 1997, 102)

Por lo tanto, debe ser una inquietud permanente del área responsable, la mejora de los contenidos y de la forma en que éstos llegan al personal. Y sobre todo, concentrarse en la temática de la organización. A nadie le interesan los crucigramas o las recetas de cocina que se incluyen en algunas revistas internas, porque pueden procurarse en otros medios y con mayor calidad. Al empleado le interesa conocer la información que lo afecta directamente y de la que no puede enterarse de otra manera.

Acciones de comunicación interna

A continuación se propone una lista de las acciones de comunicación interna más utilizadas, clasificadas de acuerdo a sus características. Esta enumeración no pretende ser exhaustiva, ni implica que una empresa debe contar con todas estas herramientas, simplemente se propone a fin de evaluar la mayor cantidad de alternativas en las que se puede presentar la comunicación interna.

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
Auditoría de clima interno	•	•	•	•		La evaluación constante del clima interno es una condición ineludible para cualquier programa de comunicación interna. Permitirá diseñar la estrategia e ir corrigiendo los desvíos de la implantación del programa, para lograr los mejores resultados.
Boletines	•	•		•		Son comunicaciones escritas periódicas, de formato sencillo y estilo simple, que se utilizan para transmitir una compilación de novedades. Generalmente son de producción interna y de distribución directa.
Buzón de comunicación	•			•		Conviene coordinar su instalación con programas de iniciativas, ya que de no mostrar respuesta a las inquietudes, este recurso perderá interés para los empleados.

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
Carteleras	•	•		•		Deben instalarse en lugares estratégicos y estar bajo la supervisión de alguien que se encargue de actualizar la información. Idealmente, dentro de una misma cartelera puede destinarse un sector para las comunicaciones formales, y otro, libre, para las informales.
Circulares y hojas informativas (*Newsletters*)	•	•		•		Son útiles para transmitir información inmediata a un grupo numeroso de personas. Se diferencian de los memorandos porque no se personalizan, y de los boletines, porque trata de un único tema que requiere comunicación inmediata.
Código de ética y comportamiento	•	•	•	•		Pone en conocimiento de los empleados las normas de comportamiento esperadas por la empresa. Tienen la doble función de ser un medio de comunicación y de control de cumplimiento, dado que generalmente el empleado suscribe, al recibir el manual, un compromiso de cumplir esas normas, aceptando las sanciones derivadas de infrigirlas. Las normas de comportamiento también pueden transmitirse por canales informales.
Comidas de trabajo	•		•			Pueden tomar la forma de desayunos o almuerzos por los que un

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						grupo de trabajo se reúne en un ámbito más relajado a intercambiar opiniones e información. Es una excelente técnica para sondear el clima laboral y para generar un acercamiento entre los colaboradores. Puede ser el resultado de una iniciativa de un superior, de un programa de encuentros, o simplemente de una propuesta puntual para el día, que no por ello deja de tener valor.
Correo electrónico	•	•	•	•	•	Muchas empresas están incorporando sus memorandos y circulares a los medios electrónicos, que permiten transmitir la misma información de forma más eficiente (por ejemplo, se pueden incluir imágenes o videos, que un soporte tradicional no admitiría). También tiene la variante de *voice mail*, que permite grabar el mensaje oralmente.
Evaluación de desempeño	•	•	•	•		Si bien esta acción está bajo la órbita de Recursos Humanos, la forma en que se realiza comunica a los empleados acerca de sus posibilidades en la organización, lo que se espera de él, lo que se valora en su desempeño y lo que la empresa no admite.

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						Por lo tanto, su ejecución debería estar integrada al proyecto general de comunicaciones internas.
Eventos internos	•	•	•			Comprenden las reuniones anuales, los encuentros deportivos y recreativos, las convenciones, los programas de intercambio, etc. Suelen ser acontecimientos motivadores y muy útiles para la integración del personal.
Grupos	•	•	•	•		Los grupos tienen como objetivo principal la resolución de algún conflicto o la consideración de un tema en especial. Este requisito le da sentido y organización a los grupos, que de otra manera podrían convertirse en un placebo. Como resultado indirecto se obtiene un enriquecedor intercambio entre áreas o personas de distintas jerarquías. Puede haber grupos eventuales o permanentes, con diferentes formas: círculos de calidad, grupos de trabajo, reuniones de intercambio, grupos de expresión.
Inducción	•	•	•	•	•	Es el procedimiento por el cual el nuevo empleado se integra a la organización. Puede tomar las más variadas formas, pero todas apuntan a transmitir los valores y

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						políticas de la organización, y los conocimientos básicos que necesita cada empleado para desempeñar su función.
Informes a empleados	•	•		•		Es una versión abreviada y explicada del reporte anual, especialmente diseñada para los empleados, que tienen inquietudes distintas de las que puedan tener los inversores. Debe tener gráficos explicativos y cifras relevantes, incluir las palabras del presidente, y brindar un sucinto análisis de los antecedentes y los planes futuros.
Línea abierta		•	•			Cumple la misma función que el buzón de sugerencias pero de una manera más interactiva. La persona a cargo debe tener suficiente autoridad como para manejar las quejas y canalizar los pedidos e inquietudes.
Manual de identidad		•		•	•	Este manual transmite las normas de identidad de la empresa: vestimenta, normas gráficas, etc., actuando por lo tanto como un elemento de cohesión y unificación.
Memorandos	•	•		•		Son los medios más tradicionales de comunicación. Actualmente prácticamente en todas las empresas han adoptado la forma

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						de correo electrónico.
Memoria anual	•			•		En algunos casos, puede distribuirse ejemplares de la memoria anual entre los empleados. Dado que esta comunicación tiene una alto nivel técnico, resulta conveniente reservarla para los rangos gerenciales, y elaborar un informe especial para los empleados.
Periódico institucional (*House Organ*)	•			•		El periódico empresarial es una herramienta que por su producción y características es indicado para grandes empresas. Puede transmitir las novedades relacionadas con el personal o cuestiones de interés general (lo cual no es aconsejable, a menos que sea manejado adecuadamente. El empleado quiere novedades de su empresa, y no información que encuentra en medios masivos con mejor calidad). Para ser creíble, debe tener una amplia libertad editorial. Debe cuidarse la distribución, que debe ser uniforme y simultánea, y preferentemente en el domicilio del empleado.
Programa de iniciativas y sugerencias		•	•	•		Apuntan a lograr una participación activa de los empleados. Requiere un alto compromiso de la gerencia

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						en aceptar las propuestas y llevarlas a cabo, pero sobre todo, mantener el programa en el tiempo.
Programas de becas		•				Puede estar dirigido al personal o a los hijos de los empleados. En el primer caso, generalmente está asociado al plan de carrera en la empresa. Requieren un seguimiento del rendimiento laboral y académico del empleado.
Programas de capacitación		•				Responde a necesidades operativas y de actualización del personal. Pueden centrarse en las funciones específicas del empleado (formación técnica, programas de seguridad), o complementarias (idiomas, computación, etc.).
Publicaciones segmentadas	•			•		Puede ser cualquiera de las anteriores herramientas pero dirigida a un público especial dentro de la empresa. Son por lo tanto más específicas, y generalmente se realizan en equipo con otras áreas (por ejemplo, informes periódicos para las áreas financieras, reportes técnicos).
Radio de circuito cerrado	•		•			Este medio es común en lugares que tienen asistencia de público, como supermercados o tiendas

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						de una misma cadena. En estos casos, se usa para mantener informado al personal por ejemplo, de novedades y promociones, que en el caso de las cadenas comerciales son numerosas.
Recorridas por las instalaciones		•	•			Esta técnica también se conoce como *Management by walk about* (MBWA). Consiste en el recorrido periódico de las instalaciones por parte de funcionarios de la empresa. Es una forma de entrar en contacto directo con el personal. Para que sea efectiva debe realizarse en forma adecuada (considerar horarios más convenientes, ropa con la que se va a asistir a las plantas, etc.) y habitualmente. Principalmente debe responder a una actitud sincera por parte de la dirección, caso contrario se genera una situación artificiosa.
Reuniones	•	•	•	•	•	En una organización pueden darse distintos tipos de reuniones, con distintos objetivos y participantes. Algunas de ellas son: • De trabajo. • De intercambio de información. • De negociación. • De coordinación. • De formación.

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						Pese a la diversidad, todas las reuniones deben cumplir con los siguientes requisitos: • Objetivos definidos. • Un temario definido de antemano. • Preparación mínima: convocatoria y organización. • Una minuta o informe con lo tratado y las conclusiones, que deberá distribuirse entre los asistentes.
Rumores	•		•			Los rumores son comunicaciones informales sobre hechos no verificados (el rumor no necesariamente es una información falsa). Surgen como una explicación que da la organización a hechos no clarificados y que tienen una alta importancia relativa para los empleados. Los rumores desaparecen cuando se le quita ambigüedad a la situación que los generó, por lo que su antídoto es siempre la información. Debe recordarse que el rumor no es una herramienta de comunicación, es una variable permanente en los circuitos. Es absurdo pensar en su control, y menos en su manipulación. Deben tomarse como un alerta que manda la organización sobre algún aspecto no del todo claro, y sobre el que se debe trabajar.

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
Síntesis informativa de prensa		•		•		Es la información que recopila el departamento de Relaciones Públicas o de Prensa, que generalmente se restringe a la apariciones en medios de la empresa. Para algunos negocios, es conveniente distribuir periódicamente los recortes de las noticias del sector al que pertenece la empresa, de modo de mantener informados a ciertos colaboradores de las circunstancias externas.
Videoconferencias	•	•			•	Resulta de mucha utilidad para empresas con numerosas filiales distribuidas en zonas alejadas entre sí. Cumple las funciones de las reuniones, pero adicionalmente, es un interesante elemento para reforzar la comunicación con personas que de otra manera se encontrarían aisladas.
Videos de capacitación	•	•			•	Son de suma utilidad para empresas con plantas o sucursales en lugares alejados, o cuando se requiere unificar procedimientos en plazos cortos (por ejemplo, decoración de locales, promociones, etc.).
Videos institucionales	•				•	Es conveniente distribuir a cada empleado una copia del video institucional, que generalmente

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						muestra la magnitud de la empresa y la opinión de sus principales responsables.

COMUNICACIONES FINANCIERAS

Este tipo de comunicación tiene una importancia vital para las empresas que cotizan en la Bolsa, dado que éstas dependen en gran medida de lo que el mercado perciba de la compañía y de su desempeño.

Si bien esta comunicación suele depender del departamento de Relaciones con los Inversores (*Investors Relations*) en su fundamento, cualquier programa de comunicaciones debe estar integrado a la estrategia general de la compañía. El inversor no sólo recibe información de este departamento, sino también de la prensa, del mercado, de la publicidad, y es un público especialmente sensible a las disonancias o a las incoherencias de los mensajes de la compañía.

Por otra parte, el área de comunicación de la empresa, puede orientar al departamento de *I.R.* en lo que hace al aspecto operativo de las acciones de difusión, por lo que un trabajo coordinado entre ambos garantiza la mayor efectividad en las comunicaciones.

Entre los principales objetivos de las comunicaciones financieras pueden mencionarse:

- Promover una buena reputación de la empresa y la credibilidad en sus acciones.
- Identificar a los accionistas actuales, y estimular la incorporación de nuevos inversores.
- Generar una buena relación con los medios especializados.

• Manejar situaciones de adquisiciones y fusiones.

Es importante tener identificados los distintos públicos para adecuar la información a sus intereses: inversores institucionales y privados, agentes de bolsa, prensa financiera, consultores, etc.

Además de los comunicados directos que se puedan hacer a los accionistas, las comunicaciones se concentran en la información de prensa y en la elaboración de los reportes anuales (Memoria y balance).

En el caso de la prensa, el periodismo financiero es uno de los más exigentes y de los que más atención presta a los comunicados que les envían las empresas. Estos deben cumplir las condiciones generales, señaladas en el capítulo dedicado a prensa, con el adicional de ser muy estrictos en el aspecto técnico. Son por lo general, más extensos que los comunicados habituales, y pueden contener, junto con la información financiera y contable, las opiniones del gerente general o del director financiero.

El reporte anual merece un análisis por separado. Si bien no es una práctica extendida en nuestro país, es un requisito para aquellas empresas que coticen en bolsa. En su mejor manifestación conjuga los requisitos contables legales (la información financiera) con información que permita comprender mejor los resultados y conocer los planes futuros de la compañía.

Un reporte anual, para estar a la altura de las exigencias de los mercados globales, debe contener la siguiente información:

1. Una *carta de presentación* del máximo responsable de la empresa (Director General o *Chairman of the Board*), que comente los logros alcanzados y las metas futuras.
2. *Información de ventas y de marketing*, que explique la estrategia comercial de la compañía y los resultados reflejados en las ventas.
3. Las *cifras* y resultados de los últimos años, preparados por el área financiera.
4. Información de la *administración* y orientación de la compañía en los últimos dos años.
5. La opinión de un *auditor contable externo*.
6. La *información contable* (balance).

7. *Datos y direcciones* de la Casa Central de la compañía y de las principales subsidiarias.

8. *Lista de directores y gerentes*, a la que puede agregarse información individual de formación y antecedentes de cada uno.

9. *Información bursátil*: mercados en los que cotizan las acciones, símbolo que las identifica, variación histórica de precios, etc.

Los analistas señalan que el tiempo promedio que se le dedica a la lectura de un reporte anual es de apenas unos minutos. Por eso aconsejan que se elabore de modo tal que atrape al lector y le muestre aquello que a la empresa más le interesa comunicar. Un recurso es trabajar cada año en base a un tema especial, que puede ser el personal, los procesos de calidad, la ecología, las acciones con la comunidad, o cualquier otro ítem que pueda despertar el interés de los inversores.

Al encarar la tarea, quien coordine los esfuerzos de producción de la memoria, deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

- El presupuesto con el que se cuenta para el trabajo, que va a determinar su calidad y características.
- La participación que tendrán en la elaboración del informe y los datos, las distintas áreas involucradas (Dirección General, departamento financiero y contable, *I.R.*, área de relaciones institucionales o comunicaciones corporativas, etc.).
- Área responsable de la producción y de la coordinación de tareas.
- Proveedores de servicios: diseñadores, fotógrafos, imprentas, empresas de correo para su distribución.
- Temática a incluir en el reporte.
- Cuestiones formales: Tamaño, diseño, encuadernación. Un aspecto muy importante de las memorias son las fotografías, gráficos e ilustraciones, y la preparación de éstas requiere trabajar con mucha anticipación, para tenerlas disponibles oportunamente.
- Cuestiones e información a incluir y a evitar (información de competidores, acciones con la comunidad, etc.).
- Control de las pruebas de impresión.
- Seguimiento de otros reportes anuales.

En Estados Unidos, el *National Investors Relations Institute*, nuclea a los profesionales del área y es un foro de referencia para quien quiera profundizar en el tema (www.niri.org). También pueden encontrarse en Internet varias bibliotecas para consultar en línea reportes anuales de distintas empresas, que publican una versión digital de su informe o ponen una dirección de *e-mail* para solicitar copias impresas.

ACONTECIMIENTOS ESPECIALES

Los acontecimientos en los que participa la empresa son especiales en varios sentidos. Por un lado, se trata de eventos extraordinarios que no entran dentro de las actividades de rutina, y que por lo tanto necesitan una preparación especial. Por otro, son sucesos de alto nivel de exposición, en los que generalmente la empresa toma contacto, en forma directa, con públicos de lo más diversos, que incluyen sus empleados, sus directivos, sus accionistas, su competencia, la prensa, incluso las autoridades gubernamentales (si es que la actividad se organiza en espacios públicos, o se participa en ferias representado un sector o un país).

Lo más valioso de este tipo de práctica es que la institución no está en una actitud pasiva, esperando que sus públicos se fijen en ella, sino que proactivamente genera un acontecimiento, que llama la atención de por sí, y la coloca como protagonista.

Las posibilidades están libradas a la creatividad de la empresa, con el único límite de que estos acontecimientos respondan estrictamente al proyecto global de comunicación y que no se oponga en nada a los principios y valores de la empresa.

Exposiciones y ferias comerciales

Es de los eventos más conocidos y de práctica más extendida. Su organización es bastante compleja porque requiere tomar en cuenta muchos aspectos para alcanzar un resultado satisfactorio. De modo general puede decirse

que un plan de participación en una exposición consta de tres instancias básicas:

1. *Selección de exposiciones*: Un primer paso es evaluar el objeto de la exposición y su carácter: si va a ser sectorial, regional, nacional o internacional, si va a ser masiva o destinada a otras empresas (*business-to-business*). Una vez elegida, se debe considerar el número de visitantes previsto y el de años anteriores, y analizar si los públicos a los que atrae tienen una conveniencia estratégica para la empresa. También se debe considerar la seriedad y antecedentes del organizador y su poder de convocatoria, que estará dado en parte por el nombre de los otros participantes.

   Hay otros factores externos que deben ser tenidos en cuenta: fechas de otros eventos, para evitar superposiciones; la posibilidad de disponer de productos para la exhibición, comparaciones con experiencias anteriores o de otros países, etc. Una vez resueltos todos los interrogantes, recién puede pasarse a la consideración de los costos de participación, y a la contratación de los espacios.

   Finalmente, pero no menos importante, es definir cuáles son las expectativas de la empresa con relación al evento y los objetivos que se deben cumplir. Éstos deben estar en absoluta consonancia con la estrategia general de comunicaciones para que pueda seguirse adelante con el proyecto.

2. *Preparación de la exposición*: El mayor esfuerzo y presupuesto lo insumirá la construcción de stand. Por eso es que muchas empresas, que participan en varias muestras al año, se plantean la conveniencia de diseñar una estructura que pueda ser reutilizada. Sin embargo, esta alternativa no es de lo más aconsejable: difícilmente los materiales resistan traslados y adaptaciones. Además, esta alternativa tiene costos ocultos como viajes y almacenajes, por lo que no es del todo aconsejable.

   El *brief* de la propuesta para la ocasión (un resumen con los objetivos y las necesidades de la empresa) debe ser la base con la que trabajarán arquitectos y realizadores. De esta manera, se pueden evaluar varias propuestas realizadas en base a un concepto uniforme. Trabajar de manera inversa, es decir, escuchando las ideas de los decoradores, generalmente resulta en un stand que habla más del realizador que de la institución.

Si la exposición es en otra ciudad o país es conveniente recurrir a personal local, porque garantiza un mejor manejo de los tiempos y los recursos, y siempre resulta más económico y efectivo.
Al margen de que esta tarea se tercerice, es necesario realizar una supervisión constante y permanecer atento al cronograma de acontecimientos relacionados. Se debe prever iluminación especial y musicalización para el pabellón y otros detalles como un lugar cerrado para guardar abrigos y el material a entregar. Debe pensarse si se recibirá gente en algún lugar reservado a tal fin, y si se servirán bebidas y algún refrigerio a los visitantes.
En esta etapa deben programarse las invitaciones especiales, para prever traslados y viajes, y las actividades de relaciones públicas relacionadas. La participación en una exposición es algo costoso como para limitarse a armar el lugar y esperar que lleguen los visitantes. Es necesario acoplar actividades que inviten a visitar el stand y conocer la propuesta de la empresa. Pueden ser actividades recreativas: por ejemplo, en la exposición internacional Argentina Oil & Gas que se celebró en 1997, la empresa *Transportadora de Gas del Sur*, destinó un lugar en su pabellón para montar un escenario con números artísticos locales, que resultaban muy atractivos para los visitantes del exterior. Una modalidad muy positiva es aprovechar la convocatoria a visitar el tradicional stand de exposición con una campaña humanitaria. En este sentido una iniciativa interesante fue la de la empresa *BASF de Argentina*, que desde 1997 en la muestra anual de agricultura y ganadería Expochacra, organiza campañas de recaudación de fondos para distintas instituciones relacionadas con el sector del campo.
3. *Durante la exposición*: Dentro de los gastos deben contemplarse los seguros de la exposición (por robo, responsabilidad civil, accidentes del personal empleado), viajes y alojamientos, transporte, seguridad (adicional a la que ofrecen los organizadores), servicios de limpieza, comunicaciones (teléfonos, fax, conexión a internet). Deben también abonarse los correspondientes derechos de autor por exhibición de música o videos.
Se debe prever la entrega de folletos informativos, que deberían prepararse en

varios idiomas (por ejemplo, en las exposiciones a realizarse en nuestro país debería contemplarse por lo menos la edición de papelería en castellano, inglés y portugués, aunque más no sea en mínimas cantidades).

Este es el momento de coordinar el personal encargado de la atención y administración del stand. Al margen de que en nuestro medio es de uso contratar personal femenino físicamente atractivo, deberían considerarse también otros parámetros, tales como la desenvoltura de la persona que será la cara visible del stand, y la posibilidad de incorporar en poco tiempo un mínimo conocimiento de la empresa y de sus actividades.

En lo que hace al material que se tendrá en exposición, estos pueden ser muy variados: maquetas, materiales, productos, animaciones, obras de arte, fotografías, recreaciones. Todos los recursos son válidos en la medida en que cumplan dos condiciones: que se adapten a las necesidades de comunicación -respondiendo a la idea base del lugar- y que sean interesantes para los públicos a los que se dirigen. Por ejemplo en el Salón del Automóvil que se organizó en Buenos Aires en 1998, *Ford* armó una escenografía monumental, que reconstruía una roca gigante que se partía para mostrar una nueva camioneta. Sin embargo, el esfuerzo fue opacado por algo menos ostentoso pero muy llamativo y adecuado: *Renault* incluyó en su espacio un prototipo de un auto futurista, que monopolizó la atención de la prensa y del público en esa oportunidad.

Finalmente, después de culminada la muestra, debe tratar de aprovecharse el esfuerzo realizado, retomando los contactos comerciales, y continuando con la difusión de prensa de las fotos y los videos de la exposición.

Convenciones

Las conferencias y convenciones tienen lugar para tratar en profundidad temas que resultan de interés para la empresa y para las personas vinculadas con la actividad. Es una buena oportunidad para asociar a la empresa con una actividad profesional y de capacitación.

Frecuentemente se realizan en hoteles y centros de convenciones. Sin embargo, si se quiere asegurar la asistencia y la permanencia en las reuniones, es una buena idea elegir lugares atractivos y alejados de la ciudad, como quintas o estancias. Esto permite dar a la actividad un marco recreativo, que favorece la camaradería y el conocimiento mutuo de los participantes.

Dado que se trata de una actividad de carácter formativo y profesional, se debe cuidar al extremo los detalles organizativos: la concurrencia de expositores de nivel, la coordinación de las presentaciones, los soportes audiovisuales adecuados, y equipos de traducción, si fuera necesario. Se requiere además la preparación de material impreso para la ocasión, que puede acompañarse junto con algún obsequio conmemorativo.

Dependiendo del lugar y la duración del encuentro, pueden programarse actividades especiales, para los invitados (comidas, encuentros deportivos, etc.).

Otras propuestas

Tal como se dijo, la gama de actividades especiales es muy amplia. Comprende desde las clásicas visitas a las fábricas y plantas, los tradicionales agasajos y comidas, hasta eventos más sofisticados como exposiciones de arte (Por ejemplo, la exposición itinerante de las fotografías que Oliverio Toscani elaboró para *Benetton;* o la muestra de las fotos de los almanaques *Pirelli,* que de por sí constituyen unas piezas de comunicación sumamente atractivas y efectivas -de hecho cada edición se agota antes de su lanzamiento-).

La edición de libros corporativos, con temas relacionados con la actividad de la empresa, puede ser una excelente oportunidad para organizar un lanzamiento que despierte el interés de la comunidad, y realizar un aporte a la cultura permanente. Muchas empresas deciden armar la historia de su actividad, especialmente para fechas conmemorativas. Otras invitan a participar artistas en la producción del libro corporativo. Lo importante es generar un producto que perdure en el tiempo como instrumento de comunicación y de referencia.

En el último tiempo, varias empresas han mostrado que son capaces de generar acontecimientos extraordinarios, que gozan del aprecio del público. *Telefónica de Argentina* organizó en el verano de 1999 en la costa atlántica, un espectáculo de fuegos artificiales con el valor agregado de que el show fue concebido por artistas plásticos reconocidos. La combinación de la espectacularidad de la propuesta y de la situación elegidas (las playas en la época más concurrida) hizo que convocara un público muy numeroso (350.000 personas), y que además obtuviera una altísima repercusión en los medios. Más segmentada es la propuesta de la gaseosa *7up,* que organizó durante todo 1998 recitales de rock nacional en localidades del interior del país, para lo que montó un camión especial, que trasladaba los equipos y se transformaba en un escenario en el que tocaban los conjuntos. El programa, llamado *7up Rock y Ruta* le daba un importante valor a la marca, dado que la asociaba fuertemente al público joven del interior, que no tiene muchas oportunidades de contar con espectáculos de primer nivel totalmente gratuitos.

Como caso final, merece destacarse dos eventos relacionados con el mundo de la moda que demuestran que lejos de ser una actividad elitista, pueden transformarse en eventos verdaderamente populares. Por un lado, en nuestro país, la firma *L'Oréal* organizó un desfile al aire libre (en las escalinatas de la Facultad de Derecho de Buenos Aires), para el que contrató 80 modelos de nivel internacional. El desfile fue presenciado por más de diez mil personas que se acercaron al lugar, y luego fue trasmitido por televisión (el programa superó los 20 puntos de rating). Además, el desfile fue noticia en todos los diarios, que además incluyeron notas a las modelos internacionales invitadas.

Repercusión similar obtuvo la firma de lencería *Victoria's Secret*, que organizó un desfile "en vivo y en directo" a través de internet, con el objetivo de lanzar la cotización de sus acciones en la bolsa de Nueva York. El éxito no sólo estuvo dado por los millones de visitantes que tuvo la página (que hizo que la red se colapsara por más de treinta minutos), y por la amplia repercusión que le dieron los medios al suceso. Como si fuera poco, la empresa consiguió aumentar las ventas por internet en un 35%, y al terminar el desfile, que se hizo en el restaurante *Cipriani* de Nueva York, las acciones habían subido el 10%.

Las comunicaciones de crisis

EL MANEJO DE LAS CRISIS

Una clásica definición de manual dice que la crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control. A este concepto, muchos intentan resignificarlo desde la cultura oriental, ya que en ésta el símbolo gráfico que alude al concepto de crisis, incluye también las ideas de cambio y oportunidad. Sin embargo, en una situación conflictiva, es difícil coordinar esas dos perspectivas cuando hay que enfrentar hechos tan duros como la caída de un avión con decenas de muertos, o la adulteración de medicamentos, o la contaminación de alimentos para bebés. En todos los casos, la rutina cotidiana de la empresa se ve expuesta con violencia a la mirada implacable de la opinión pública, y es en este punto en donde la ecuación de riesgo y control debiera invertirse: acotar el riesgo ejerciendo el mayor control posible de las circunstancias, principalmente las relacionadas con la comunicación.

Alberto Borrini (BORRINI, 1992), señala que, si bien no todas las crisis pue-

den preverse, la mayoría de las situaciones de emergencia comunicacional deberían estar al menos contempladas en los cálculos de cualquier compañía. Porque si bien es cierto que ninguna empresa trabaja pensando en que va ocurrir lo peor, también lo es que cotidianamente se difunden noticias de sucursales bancarias asaltadas, con riesgos irremediables para los clientes; o de condiciones climáticas adversas que dejan barrios enteros sin suministros básicos; o de accidentes de tránsito que pueden dejar a alguna compañía de transporte público el saldo de varias víctimas fatales.

Es en este punto en donde queda claro que deben hacerse previsiones mínimas, ya que en todos los casos, se tenga o no responsabilidad directa en el asunto, los medios, las personas afectadas, y el público en general, requieren de respuestas inmediatas por parte de las empresas involucradas.

Obviamente la actividad a la que se dedica la empresa guarda una estrecha relación con el tipo y las probabilidades de las crisis a las que va a estar expuesta. En actividades como el transporte público de pasajeros, las industrias químicas, mineras, o petroleras, es muy factible que se produzca algún desastre de magnitud. Estas industrias se enfrentan a lo que muchos autores dan a llamar *crisis de incógnita conocida* (entre ellos, BLACK, 1994), dado que se pueden determinar con cierta precisión los peligros a los que están expuestas (que son el aspecto "conocido"), aunque no pueda preverse cuándo ocurrirán y con qué magnitud. Sin embargo, cualquier empresa puede enfrentar eventualidades tales como fraudes informáticos, dificultades financieras o la muerte de algún colaborador clave, problemas todos que deben agregarse a la lista anterior.

Por oposición, se definen las *crisis de incógnita desconocida* dentro de las que se ubican aquellas derivadas de problemas de fuerza mayor, tales como desastres naturales o atentados criminales (que comprenden actos de vandalismo, de envenenamiento deliberado de alimentos o medicamentos, ataques terroristas, entre otras calamidades).

Un análisis más pormenorizado, da cuenta de varias categorías de crisis en función de la naturaleza de los problemas que tienen asociados. Las que usualmente se mencionan son las siguientes:

• *De producto*: Comprenden los riesgos derivados del uso de bienes comercializados por la empresa, ya sea por contaminación, mal estado, uso inadecuado, defectos de fabricación o de diseño, y cualquier otra cuestión que sea responsabilidad del proveedor. No necesariamente debe ser de gran magnitud para considerarse una crisis, sino que cualquier señal debe significar una llamada de atención para evitar males mayores. Un ejemplo reciente fue el caso de un juguete fabricado por la empresa *Lego*, que pese a las previsiones lógicas que contempló su diseño, planteaba un potencial riesgo de ahogo cuando era usado por los bebés. A mediados de 1998, la empresa organizó una campaña para retirar de circulación el juguete y reintegrar el importe abonado por los compradores, lo que demostró una alta conciencia de la responsabilidad de la firma para con la comunidad.

• *De servicios*: Dentro de este rubro se engloban todas aquellas crisis relacionadas con la prestación de servicios en el más amplio sentido, es decir, se trate de transportes, bancos, hoteles, suministro de servicios públicos, etc. Estas crisis suelen encubrir un alto riesgo dado que pueden llegar a tener una fuerte repercusión pública debido a que involucran sucesos con alta visibilidad, tales como accidentes aéreos, o incendios. En consecuencia, pueden requerir un manejo especial con los medios de prensa. El ejemplo más claro fue la crisis que sufrió *Edesur* en febrero de 1998, en la que un incendio en las instalaciones dejó sin provisión eléctrica al más de 50.000 usuarios durante una semana. La empresa no tuvo una comunicación transparente y permanente ni con el público ni con los usuarios: se manejó con comunicados escuetos y poco creíbles, y sólo publicó dos solicitadas varios días después. Esto generó una fuerte crítica de parte de los medios y de la sociedad, lo que hizo que el tema fuera noticia durante mucho tiempo más que el que duró la crisis.

• *Ambientales*: Estas crisis involucran los daños que las actividades de la organización puedan ocasionar al medio. De más está mencionar que las cuestiones ecológicas se han convertido en un tema de suma importancia para la sociedad, por lo que se trata de riesgos que requieren un trato sumamente cuidado y pro-

fesional. Estas crisis puede detonarse por denuncias de organizaciones ambientalistas como *Greenpeace*, lo que determina la exposición pública de asuntos que quizás no hubieran tenido salido a la luz (como ejemplo pueden citarse las denuncias de la fabricación de juguetes con plásticos tóxicos).

• *Institucionales*: Esta categoría es la más general y encuadra todas las cuestiones relacionadas con el desempeño corporativo, sea en los aspectos financieros, laborales, personales, comunicacionales, etc. También en este caso, no debe descuidarse ningún acontecimiento, ni siquiera las circunstancias que parezcan más irrelevantes. Por ejemplo, el despido de una persona, aunque sea justificado, puede tomar relevancia pública y argumentarse en razones discriminatorias o arbitrarias, que ponen en riesgo la reputación de la empresa. Nuevamente se impone la previsión y el manejo estratégico de la información y de las respuestas que puede dar la institución.

De hecho, en la sociedad de la información cualquier crisis se traslada inmediatamente al terreno de los medios, y puede convertirse exclusivamente en una crisis de comunicación. Teniendo en cuenta esta razón, muchas empresas organizan equipos especiales, coordinados para actuar con celeridad y eficacia ante las circunstancias adversas. Dado que estas personas generalmente son los mismos responsables de distintas áreas involucradas en los problemas (de producción, de seguridad, técnicos especializados, etc.), necesitan contar con una capacitación mínina para enfrentar los emergentes específicamente comunicacionales habitualmente asociados a los problemas mencionados.

Como ejemplo de manejo de crisis, habitualmente se refiere el caso de *Tylenol*, un analgésico de la empresa *Johnson & Johnson*, que en 1982 fue noticia en todo el mundo a raíz de que ocho personas murieron después de haber ingerido cápsulas del medicamento envenenadas con cianuro. A pesar del duro revés que significaba para la empresa, en cuestión de horas se retiraron de la venta 31 millones de frascos de *Tylenol*, a un costo operativo de más de 50 millones de dólares. Y aunque se había tratado de un sabotaje del que la empresa había sido víctima, no dudó un instante en tomar la totalidad de la responsabilidad del caso y

en anunciar en un comercial televisivo su compromiso de desarrollar un nuevo envase inviolable para volver a comercializar el producto. El equipo de crisis no olvidó nunca las prioridades en la comunicación: primero los clientes, luego los empleados, y después los accionistas. Los rápidos reflejos de la empresa para manejar una situación tan delicada le permitieron reintroducir el medicamento un año después de la crisis, con excelentes respuestas en las ventas. Evidentemente lo que la empresa mejor supo capitalizar de la situación fue la confianza que mantuvo de sus consumidores y de la opinión pública en general.

En este punto debe tenerse en cuenta lo que se conoce como *Issue Management*, que hace referencia a la estrategia que se debe desarrollar para manejar adecuadamente los temas que tienen o pueden tener interés o impacto público. Existen numerosas cuestiones externas sobre las cuales la empresa debe tomar posición o actuar, o que determinan modificaciones en la manera en que se conducen los negocios. Una estrategia atenta a estas cuestiones permite manejar temas críticos de modo de evitar que se conviertan en crisis, lo que implica un constante monitoreo del entorno y de las corrientes de opinión que pueden afectar a la empresa (véase MACKIEWICZ, 1993, 106 y ss.).

CÓMO PREPARARSE PARA LAS CRISIS

Existen numerosas recetas para tener en cuenta en el momento en que estalla una crisis. Incluso hay consultoras que se abocan a estas cuestiones, con impensables grados de especialización (crisis financieras, ambientales, impositivas, mediáticas, etcétera).

En la obra citada (BORRINI, 1992, p. 190), se incluyen las recomendaciones de Martin Langford, de la firma de relaciones públicas *Burston Marsteller*:

- "*Evite la desesperación. Concéntrese en informar. Si se niega a hablar, otros lo harán y también cundirán los rumores*": A falta de respuestas contundentes y claras de la empresa, aparecerán en los medios las opiniones de los más dispares personajes. Como ejemplo pueden tomarse alguna de las tragedias aéreas que

ocurrieron en los últimos años: simplemente basta recorrer los diarios del momento para comprobar el protagonismo que tuvieron las declaraciones de meteorólogos, familiares de las víctimas y testigos eventuales, con los consecuentes riesgos que estas pueden tener para la posición de la empresa.

• "*Centralice el flujo de información. Forme un equipo de expertos en no más de 48 horas y designe un líder que haga de vocero, con toda la autoridad para manejarse con los medios*": La autoridad y solvencia del vocero va a reflejarse en forma directa en la información que circule, y va a incidir en el impacto de la situación en la opinión pública en general. Cualquier afirmación que deje lugar a dudas o que carezca de credibilidad, va a ser interpretada y complementada con información de otras fuentes, con la consecuente pérdida de control del asunto. Para evitar estas dificultades, muchas veces el coordinador de la emergencia es el mismo titular de la compañía, en su carácter de máximo responsable y conocedor del accionar empresario. Sin embargo, no siempre esta persona puede estar disponible en el momento en que ocurre el hecho, y por otra parte, la capacidad gerencial no es sinónimo de habilidad comunicacional. Entonces, cualquiera sea la decisión que se tome al respecto, debe pensarse con la debida anticipación, y no en el momento en que las cosas ya han ocurrido.

• "*Tenga en cuenta a todos los públicos*": Aunque la prioridad la tienen, obviamente las personas directamente implicadas en el asunto (consumidores, familiares de las víctimas, usuarios y damnificados), es necesario hacer un cuidadoso análisis de todos los grupos que pueden ser afectados con la emergencia, o bien, que puedan estar interesados en la resolución de la misma (empresas proveedoras o clientes que pueden ver alteradas sus operaciones comerciales, autoridades gubernamentales, políticos, comunidad financiera, entre otros). En todo momento debe buscarse acotar al máximo los alcances de la situación crítica: cuando ocurre algún problema en una industria, incluso la competencia puede verse seriamente afectada con las secuelas: las reservas de pasajes sufren cancelaciones en todas las compañías aéreas después de un accidente grave. Un ejemplo de esto bien puede ser el caso de *Coca Cola*,

en los Estados Unidos, cuando su competidor *Pepsi* tuvo que enfrentar la denuncia de que había aparecido una jeringa en una de las latas de gaseosa, a mediados de 1993. El suceso, ocurrido en temporada estival y por lo tanto, en la época de mayor venta de bebidas, generó una caída en el consumo de gaseosas en general, dado que el temor se había instalado en la gente indiscriminadamente, a pesar de que el principal involucrado era, obviamente, Pepsi.

• "*Sobre todo, prevenga las crisis. Identifique los riesgos, forme un equipo para la emergencia, entrénelo y expóngalo a simulacros*": Puede agregarse a esto que todo el personal de la empresa debe estar involucrado e informado, dado que de nada sirve un vocero excepcional, si la telefonista no puede derivar adecuadamente las llamadas de los periodistas o de los familiares de las víctimas.

• "*Prepárese siempre para lo peor*": Al margen de la ironía que pueda tener esta afirmación, no se trata de instalar una visión pesimista sino de propiciar una actitud prudente y previsora para evitar las secuelas de eventuales emergentes. Una empresa puede prever, en función de la naturaleza de su actividad, los riesgos a los que se expone. Pero también debe investigar qué es lo que ocurre a su alrededor, cuáles son los temas que en determinado momento son más sensibles a la opinión pública (tal como actualmente puede ser la corrupción o el desempleo).

Adicionalmente a estos consejos generales, deben considerarse ciertas instancias previas a la ocurrencia de la crisis propiamente dicha, para prepararse adecuadamente y que podrían sintetizarse en los siguientes pasos:

(a) **Planificación**: Como primera medida es necesario realizar un exhaustivo análisis de los posibles problemas, que contemple las situaciones pasadas y las que puedan eventualmente afectar a la empresa. Este análisis debe estar elaborado en colaboración con todos los sectores de la empresa y debe ser aprobado por la dirección, como paso previo a diseñar un plan detallado para enfrentar a los riesgos determinados.

(b) **Selección de los colaboradores**: Una vez aprobado el plan de crisis (y lo que es más importante, aceptado por la dirección) es imprescindible seleccio-

nar adecuadamente al personal que colaborará en la resolución de los casos que se presenten. Esto contempla desde la formación de lo que se conoce como un comité de crisis, es decir, el grupo de responsables máximos que deberán hacerse cargo de la situación, hasta la definición de las funciones que desempeñarán los empleados que eventualmente puedan estar expuestos a la situación. Ambas tareas implican la determinación de las responsabilidades de cada integrante del comité, pero por sobre todo, la forma en que se entrará en contacto con ellos ante una emergencia, debiendo preverse que ésta puede detonarse en cualquier momento (se impone, por ejemplo, elaborar una lista de personas y teléfonos donde se los pueda ubicar).

(c) **Preparación**: Si bien es aconsejable que la situación sea manejada por los máximos responsables, todos los colaboradores deben estar en conocimiento del procedimiento a seguir en caso de una crisis. A su vez, las personas que actuarán como voceros deben tener claro sus funciones y las personas a las que pueden recurrir, tales como asesores, abogados, etc. Por ello, se exige una capacitación básica, fundamentalmente en las cuestiones relacionadas con la comunicación y el manejo adecuado de los medios. Asimismo se deben preparar con anticipación las instalaciones y equipos que puedan eventualmente requerirse (esto es, teléfonos y faxes, medios de transporte para presentarse rápidamente en el lugar de los hechos, lugares donde puedan organizarse conferencias de prensa, lugares donde puedan derivarse a las víctimas, entre otros factores).

(d) **Entrenamiento:** Para que el plan pueda ser llevado eficazmente a buen término es necesario que se convierta en un procedimiento internalizado en la empresa, y no una mera declaración de principios escritos. Esto va a exigir que periódicamente se lleven a cabo simulacros de eventuales crisis, que para que resulten efectivos deberán ser lo más realistas posibles, involucrando incluso a las fuerzas vivas a las que se necesite recurrir (como bomberos, policía, etc.).

Una vez desatada la crisis, deben considerarse algunos puntos adicionales, como ser:

• El silencio o la negación de los hechos no evitan las crisis. Antes bien,

suelen empeorarlas. La organización debe estar preparada para asumir su responsabilidad.

• En una situación de crisis, se debe ir directamente a los hechos, tratando de establecerlos de la manera más clara y objetiva que sea posible.

• Debe designarse un solo vocero oficial (y tener establecidos los reemplazos en caso de ausencia, en una clara línea de sucesión). Preferentemente, estas personas deben ser directivos o personas con responsabilidad real en el tema.

• En todo momento se debe monitorear la reacción del público, tanto a nivel masivo como local y regional.

• Cualquiera sea la circunstancia que involucre la empresa, se debe mantener la calma en todo momento, transmitiendo a su vez tranquilidad al entorno.

• En lo que hace a las comunicaciones, lo ideal es llevar siempre la iniciativa, dado que esto es apreciado por los medios como una evidencia de responsabilidad y seriedad por parte de la institución involucrada.

• La empresa debe estar preparada y dispuesta a dar un trato preferencial a las víctimas del caso, y en este sentido, no siempre los procedimientos aconsejados por el área legal de la empresa, son los más benévolos para los perjudicados. Dependiendo de la gravedad de la situación, es aconsejable tomar las medidas que resulten más beneficiosas para los damnificados, aunque resulten más onerosas para la empresa. A la larga, la imagen de la institución resultará también favorecida.

• En cualquier instancia del problema, los responsables deben tener una visión a largo plazo, que contemple los hechos y sus consecuencias de forma integral y abarcativa. Debe tenerse presente, además, que el interés de los medios puede prolongarse en el tiempo.

LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA LAS CRISIS

Como paso previo a evaluar la estrategia de comunicación ante una crisis, es necesario proceder a una identificación selectiva de los públicos que se verán im-

plicados. Al mapa de públicos de la empresa, deben superponerse las variables emergentes en los periodos de crisis, haciendo un análisis de alianzas y enfrentamientos eventuales. Obviamente deben considerarse especialmente los accionistas, el público interno, los clientes, la comunidad y las autoridades gubernamentales.

En lo que hace específicamente a las comunicaciones de crisis, es importante identificar claramente los medios claves, principalmente en lo que hace a las actitudes particulares que adoptan ante las crisis, esto es, política editorial, capacidad de respuesta (plazos de producción, tipo de cobertura que dará al suceso, etc.), compromisos particulares de cada medio (publicitarios, ideológicos, económicos, etc.), y finalmente, formato (dado que radio, televisión, y la prensa gráfica requieren distinto tipo de información con diferentes tiempos).

Por su parte, el área de comunicaciones o de relaciones institucionales debe contar con un adecuado archivo de prensa, que le permita determinar un listado de temas y argumentos recurrentes desarrollados por los medios, para deducir convenientemente la posición de cada uno de ellos ante un tema en conflicto. Es de utilidad identificar también los líderes de opinión del momento como así también las fuentes de información utilizadas, a fin de trabajar estratégicamente también con estos frentes.

En lo que hace a las comunicaciones de crisis propiamente dichas, pueden identificarse dos grandes tipos. Por un lado, la debida información que se debe presentar a los medios masivos de comunicación, y por otro, los espacios de los que pueda disponer la empresa en distintos medios para dar a conocer su posición, es decir, las publicaciones del tipo solicitada o *advertorial* que realice una institución en una situación de controversia.

Comunicados de prensa

Los comunicados de prensa obviamente deben cumplir las condiciones generales de éstos (que se profundizan en el capítulo dedicado a prensa). Adicionalmente, los comunicados de situaciones de crisis deben contar con los siguientes datos:

- Nombre de la empresa

• Fecha y hora de difusión.
• Nombre, cargo y forma de contacto con la persona que lo envía.
• Descripción del accidente o situación de crisis.
• Respuestas de la empresa, destacando especialmente su inmediatez, oportunidad, importancia, etc.
• Decisiones de la empresa posteriores a la crisis (indemnizaciones, medidas a tomar con los clientes y con el público afectado, etc.)
• Planificación de los próximos contactos con la prensa (por ejemplo, hora del próximo comunicado oficial, información acerca de si se prevé una conferencia de prensa, teléfonos o direcciones en Internet dónde se puede conseguir información adicional, y cualquier otra referencia que permita orientar y contener el interés de la prensa).

Asimismo debe tenerse muy en claro la posición que toma la empresa, a fin de que los responsables del manejo de la crisis cuenten con información unívoca. Resulta de utilidad preparar un argumentario específicamente redactado para el caso, que ofrezca respuestas a las cuestiones más comunes planteadas. Éste debe ser un documento sintético, de lectura rápida y de fácil manejo, aun para aquellas personas que no estén familiarizadas con este tipo de herramientas. El objetivo de contar con este instrumento es evitar dobles mensajes y dar una versión única que transmita una imagen responsable.

Publicaciones pagas: Solicitadas y advertorials

Es obvio que la empresa no puede depender de la cobertura periodística que den los medios al caso en cuestión. En primer término, porque cada medio dará la información que considere de interés para sus lectores de la forma y en los tiempos que estime que corresponden para la situación. En segundo lugar, y lo que es más importante, la cobertura periodística difícilmente se ajuste a la estrategia comunicacional de la empresa, por lo tanto ésta debe recurrir a la comunicación paga para informar uniforme y estratégicamente aquello que considere que es esencial que sus públicos conozcan en el momento de ocurrencia de la crisis.

Tradicionalmente la empresa ha recurrido a la solicitada, que es una comunicación de estilo típicamente forense y grandilocuente, donde expresa su posición en una situación de controversia. Los espacios contratados para este fin en algunos medios pueden ser más caros que las áreas publicitarias comunes (a veces se habla de hasta un 20% de recargo en el costo, pero no es de aplicación uniforme en todos los medios), y los diarios suelen ser más flexibles en los plazos de entrega del material a publicar, extendiendo unas horas la fecha de cierre. La necesidad de distinguir estos espacios, de apariencia informativa, de los estrictamente periodísticos, llevó a que en la práctica los medios exigieran que fueran encabezados con el título de "Solicitada".

El uso y las características de la solicitada la han convertido en una de las herramientas de comunicación menos efectivas, con lo cual su empleo debería restringirse a casos en que no hay tiempo de diseñar una comunicación más elaborada, o cuando la aclaración debe ser pública pero no demasiado llamativa, para evitar que tome mayor trascendencia un tema que no lo merece.

Para superar estas limitaciones, las instituciones han recurrido a lo que se conoce como *advertorial*, pero también es denominada publicidad con opinión o editorial publicitario (de hecho el nombre en inglés viene de la conjunción de las palabras *advertising y editorial*). Esta comunicación, al igual que su antecesora la solicitada, tiene como característica que es pública y paga, está suscripta por una fuente claramente identificable, y aparece en un medio publicitario convencional. A diferencia de la publicidad institucional convencional, se utiliza para presentar información o puntos de vista sobre un asunto que es públicamente controvertido y sobre el que la empresa se ve en la necesidad de dar a conocer su posición. Incluso los medios continúan exigiendo a esta publicidad de opinión que incluya la denominación de "Solicitada" (aunque formalmente no lo sea), para deslindar responsabilidades en los conceptos vertidos en la pieza.

La diferencia, entonces, del editorial publicitario con la solicitada debe buscarse en su forma, que utiliza los recursos y técnicas publicitarias para lograr mayor impacto y asegurar una mayor efectividad de transmisión del mensaje. Por ello, requiere para su diseño del concurso de profesionales publicitarios, que jun-

to con la empresa, preparan una pieza de opinión con más elaboración y más directa que una solicitada. Es común encontrar en estas comunicaciones un título contundente y llamativo, que estimula la lectura de los conceptos, que a su vez están desarrollados en forma esquemática y concisa, a veces con la apoyatura de imágenes o gráficos. Claro que el grado de elaboración del *advertorial* va a depender de los tiempos, que en una situación de crisis no son generosos, por lo tanto resulta que la mayoría de este tipo de piezas son sencillas, sin demasiada producción. Sin embargo, esto no les resta la fuerza que habitualmente se encuentra en una frase contundente o en un título movilizador y persuasivo.

En lo que hace al tema, no existe limitación alguna. Estas comunicaciones se utilizan para responder a acusaciones de los medios o de la competencia (por ejemplo, en la década del '90 las tabacaleras Nobleza Picardo y Massalín Particulares tuvieron un intercambio de opiniones por este medio), para comunicar la posición de un sector acerca de un tema en controversia (clásicamente empleadas por Cámaras o Sindicatos, en defensa de los intereses de sus representados), o simplemente para dar información operativa (como puede ser el caso de las comunicaciones que suscribieron instituciones financieras que absorbieron entidades bancarias que cerraron, como ocurrió en 1998 con el Banco Crédito Provincial o el Banco Mayo, y que debían despejar los temores y orientar a los ahorristas y clientes).

De todos modos, cualquiera sea el recurso de comunicación utilizado, debe tenerse presente que ninguno puede, por sí solo, conseguir los objetivos que se propone la empresa al enfrentar una emergencia. En estos casos, más que nunca, se exige una estrategia global que coordine y potencie los esfuerzos que se hagan por distintos medios y con los más diversos recursos.

La empresa y la comunidad

MECENAZGO & PATROCINIO

Existe un punto de relación en el que la comunicación empresaria participa de actividades que tienen interés para la comunidad. Estas técnicas reúnen dos aspectos: si bien facilitan el acercamiento de la empresa con sus públicos; no dejan de ser actividades públicas pagas que tienen el objetivo de construir y mantener una reputación institucional positiva.

Esta doble naturaleza, las convierte en actividades híbridas entre las relaciones públicas y la publicidad. Por este carácter, siempre se llevaron a cabo en forma subsidiara a otras acciones más importantes, teniendo mayor o menor repercusión comercial, mayor o menor trascendencia social, según las circunstancias y la oportunidad.

En los últimos años, el patrocinio ha ido ganando un importante espacio en el total de la inversión en comunicaciones por varias razones, pero las principales son:

• *Pérdida de efectividad de la comunicación publicitaria en su sentido tradicional*: La sobresaturación de mensajes en las tandas impulsa a buscar otros formatos y espacios. Las actividades de patrocinio permiten generar acontecimientos y participar activamente en ellos, con una sólida presencia del nombre de la empresa y la marca, como lo que ocurre en las actividades deportivas.
• *Restricciones de comunicación para ciertos productos*: La legislación de muchos países prohibe la difusión directa de productos como tabaco y alcohol, lo que ha llevado que las empresas que los comercializan a utilizar herramientas de difusión indirectas. El ejemplo más conocido es el del *Marlboro*, que desde hace muchos años auspicia equipos de competición en deportes exóticos o alternativo, lo que le ha permitido construir una imagen de sofisticación, y forjar una de las marcas más identificadas visualmente en el mundo.
• *Disminución del apoyo estatal*: La globalización de las economías, ha llevado a la aplicación generalizada de estrictos criterios de utilidad en las inversiones, lo que ha determinado un fuerte recorte de los fondos que el estado destinaba al esparcimiento y a las artes:

> Cualquiera sea el grado de apoyo estatal, en épocas de recesión económica los fondos disponibles procedentes de todas las fuentes públicas tienden a ser los primeros en evaporarse ya que no suele considerarse ésta un área esencial de gasto. Si a eso se añade el cambio de actitud en los quince últimos años respecto a la función del Estado en la prestación de servicios públicos está claro que el deporte y las artes no pueden basar su existencia en el apoyo estatal. (SLEIGHT, 1989, 9).

• *Exigencias sociales para las empresas*: Las empresas y grupos económicos son percibidos como los productores de riqueza en una sociedad, razón por la que los ciudadanos les empiezan a demandar que cumplan con su papel de benefactores:

> El patrocinio, (...) debe ser entendido, más que como un instrumento de marketing, como una vía complementaria para conseguir una Imagen Positiva de la compañía desde una nueva ética empresarial en función de la cual, y resumido de manera muy esquemática, aquélla debe devolver a la sociedad una parte de lo que ésta le ha dado; es

> decir, la empresa actualmente debe asumir su rol social, llegando incluso a relevar al Estado en su secular obligación de ocuparse de ciertas obligaciones con la colectividad. (VILLAFAÑE, 1993, 309).

Es necesario distinguir claramente entre donación, mecenazgo y patrocinio, dado que a pesar de que habitualmente se utilizan en forma indistinta, difieren por su naturaleza y por los objetivos que persiguen.

Para comprender sus diferencias, puede ser útil analizar la historia de estos términos. Mecenazgo toma su raíz del nombre de Mecenas, un noble romano consejero de Augusto (69-8 a.C.) que protegió a poetas y a artistas. Esta práctica fue muy extendida en Europa, en donde la nobleza durante muchos siglos dio amparo y sostén a pintores y escritores que formaban parte de la corte. Más tardía es la aparición de la palabra *donación* (del latín *donare,* dar), que comienza a usarse en el siglo XIII para hacer referencia a las contribuciones para los pobres y desamparados (no debe olvidarse que dentro del cristianismo, la caridad tiene un fuerte carácter religioso). Hacia 1570 aparece el término *patrocinio*, derivado del latín *patronus*, haciendo referencia a la protección o el patronato que se le daba a una persona o a una institución. En inglés, las dos primeras actividades se relacionan con el concepto *philantropy*, y el patrocinio es equivalente a *sponsoring*.

Cada actividad tiene características distintivas, que al margen de cuestiones terminológicas, tienen que ver con los objetivos de la acción y el campo en el que se desarrollan.

	Mecenazgo	Patrocinio
Definición	Aporte de fondos o apoyo a una persona o a una organización por razones altruistas, sin esperar contrapartida directa por parte del beneficiado. No confundir con donaciones caritativas, que apuntan a cubrir carencias esenciales en el receptor. Las donaciones generalmente son esporádicas y coyunturales.	Relación de interés recíproco entre un suministrador de fondos, de recursos o de servicios, y una persona, un acontecimiento o una organización. A cambio del aporte recibido, el patrocinado otorga ciertos derechos a su patrocinador, que pueden ser utilizados para conseguir una ventaja comercial o de difusión, a través de una actividad de ocio o estilo de vida (es decir, por un camino indirecto).
Objetivos	• Valorizar la imagen empresaria. • Generar afinidad con el público participante. • Estimular el espíritu cívico. • Obtener prensa para la institución.	• Aprovechar exenciones impositivas • Difundir ampliamente el nombre y los productos de la empresa. • Llegar a audiencias masivas. • Estimular las ventas. • Obtener difusión de marca y de productos. • Demostrar uso y calidad de productos.
Campos de aplicación	• Arte y Cultura. • Actividades humanitarias. • Educación. • Ciencias y medicina. • Ecología y ambiente.	• Deportes populares. • Deportes especiales. • Espectáculos y actividades artísticas populares. • Producciones audiovisuales. • Programas y concursos en medios masivos.

Con respecto a los móviles, podría decirse que el donante tiene motivaciones de tipo moral o religioso, en cambio el mecenas lo hace por su personal interés en la actividad que sostiene (música, arte, etc.). En ambos casos, la acción puede ser absolutamente privada o no, pero en el caso de ser difundida obtiene un reconocimiento social y siempre representa un ejemplo o modelo a seguir (por ejemplo, las grandes campañas solidarias de recolección de fondos para damnificados cobran impulso cuando se las difunde, porque actúa como motivador para otras personas). El patrocinio requiere, por definición, difusión pública, pero ésta apunta a lograr una identificación con el nombre que suscribe el auspicio: por ejemplo, el patrocinio de un deporte busca conseguir del espectador una afinidad con la marca o con el producto a partir de la relación afectiva que tiene esta persona con esa actividad.

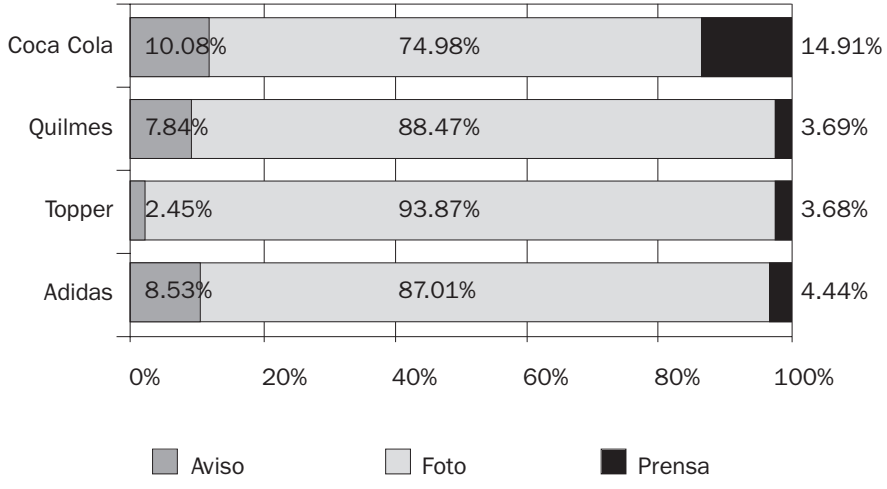
Cuando esta afinidad se centra en un deportista especialmente popular o carismático, el patrocinio toma la forma de *endoso*. *Nike* es una empresa que ha sabido aprovechar al máximo los beneficios de acuerdos con deportistas, para ganar participación de mercado en deportes que dominaban sus competidores: Michael Jordan le permitió convertirse en líder para calzado de basquetbol; con André Agassi, introdujo indumentaria de tenis no tradicional; y el joven golfista "Tiger" Woods, presentó la marca en un deporte muy tradicional y selecto. Los buenos resultados que los acuerdos de endoso traen a la empresa se explican por el fuerte vínculo emocional que se crea entre el espectador y el personaje, que se transmite a la marca que los relaciona.

> [El endoso] se basa en el interés y en la identificación del público con sus deportes y deportistas favoritos. Un endoso suele consistir en un acuerdo comercial entre una estrella deportiva individual y una empresa que cree que el nombre de la estrella y su aprobación implícita aumentarán directamente las ventas de un producto con el que pueda claramente relacionarse la estrella. (SLEIGHT, 1989, 18)

Como se aprecia, la estrategia de patrocinio permite una difusión masiva por canales no tradicionales, y con una relación costo/beneficio óptima, dado que no sólo la empresa se ve favorecida con la asociación a una actividad de esparci-

miento, sino que consigue una difusión masiva residual muy importante. Esto se observa especialmente en los casos de patrocinio de equipos de fútbol, que tienen un gran espacio en los medios y son de gran interés para una amplia audiencia. De una auditoría de medios gráficos que realizó la consultora Germano & Giacobbe, publicada en el diario *El Día*, surge claramente que las marcas que obtienen la mayor cobertura periodística, son las de las empresas patrocinadoras. En el caso de las principales marcas patrocinantes de Argentina durante 1997, de cada diez apariciones que tenían en los medios, nueve correspondían a su inclusión en prensa y en fotografías, y sólo una era de avisos pagos:

Menciones de marcas en medios gráficos (Año 1997)
(Fuente Germano & Giacobbe Consultores)



2.6.1.1 Políticas de intervención

Como todas las acciones de comunicación, un programa de auspicios debe ser producto de una planificación estratégica, y no de la decisión personal de alguien que siente particular inclinación por un deporte . Sin embargo, esta última opción

ocurre con más frecuencia de lo que se cree: muchas veces la vinculación de un directivo con una actividad determina el apoyo de la empresa a deportes que no tienen ninguna afinidad ni con el producto ni con el público al que apuntan.

La estrategia de auspicios de una empresa debe considerar tres aspectos básicos: la elección del proyecto, el presupuesto con el que se cuenta y las otras actividades de comunicación que se relacionarán con el auspicio:

(a) *Selección de proyectos*: El patrocinio debe cumplir con todos los requisitos de la comunicación de la empresa. De antemano deben determinarse los objetivos que tendrá el patrocinio (de difusión, promoción o ventas), a partir de los cuales se buscará una actividad que ayude a conseguirlos.

Deben analizarse las implicancias legales y contractuales, como así también individualizarse todas las oportunidades y amenazas que conlleva el proyecto elegido.

Los imprevistos son intrínsecos a las actividades de patrocinio Por ejemplo, si se patrocina un equipo de fútbol, debe contemplarse el hecho de que lleve a cabo una mala campaña; si es un individuo, deben tenerse en cuenta las cuestiones personales. Una muestra muy interesante de la previsión de las eventualidades es la publicidad de la cerveza *Quilmes* con relación al patrocinio de la selección nacional para el campeonato mundial de 1998, celebrado en Francia. La empresa previó un aviso publicitario que consideraba la posibilidad de una derrota del equipo argentino, lo que le permitió, en el momento en que ello ocurrió, poner al aire una publicidad sumamente emotiva, que supo explotar la sensibilidad de la numerosísima audiencia que miraba el partido.

En relación con estos aspectos, debe evaluarse también la capacidad técnica y la solvencia moral de la institución o persona con la que se establecerá el acuerdo. En este punto debe aclararse que no siempre la contratación directa es lo más aconsejable, a menos que exista un departamento especialmente dedicado a estos proyectos. Existen organizaciones profesionales que se encargan de coordinar los múltiples aspectos del patrocinio, y evitan parte de las complicaciones con las que puede enfrentarse la empresa (siempre y cuando, claro está, se trate de agencias serias y de reconocimiento internacional).

En cualquiera de los casos, la elección del proyecto debe evitar que la empresa sea víctima de las dos críticas más frecuentes relacionadas con esta actividad: la de explotación (cuando los beneficios que obtiene la empresa son mayores que los que obtiene la institución patrocinada o la comunidad); y la de autosatisfacción (cuando se percibe claramente que la empresa no tiene ninguna relación con la actividad auspiciada, y no se comprenden las razones que justifican el apoyo de las actividades).

(b) *Presupuesto*: Como se dijo, la difusión es una condición del patrocinio:

> Patrocinar y hacer de mecenas está bien, pero comunicar estas operaciones es mejor: patrocinio y mecenazgo, como actos de la institución, deben ser comunicados. Por eso, además del presupuesto destinado a estas operaciones hay que prever un presupuesto destinado a su promoción. (WEIL, 1990, 105)

Dentro de los costos a considerar deben tenerse en cuentan los costos del patrocinio propiamente dicho (derechos, contratos, exclusividades, etc.), y los costos indirectos. Éstos generalmente están relacionados con la publicidad de los acontecimientos en los que la empresa tendrá parte; y la publicidad estática (ya sea en vallas y carteles en el lugar, como la publicidad sobreimpresa en las imágenes transmitidas, que ahora, gracias a los recursos de edición, puede estar incorporada al escenario mismo).

Por otra parte, debe adicionarse los costos de difusión general del patrocinio. Para invitar a formar parte del "*Marlboro Team*", la empresa debe mostrar al consumidor las imágenes que muestran el *Mundo Marlboro*, con acontecimientos internacionales, lugares exóticos y espíritu de competición. Lo mismo cuando Camel decide impulsar la carrera *Camel Trophy*. Ello implica considerar gastos de filmación, de producción y de difusión posterior.

Por regla general, y de acuerdo al cálculo que propone Sleight en la obra citada, la relación de los gastos directos y los indirectos es de 1:1,5 (lo que significa que por cada $ 100.000 de inversión en patrocinio, deben preverse hasta $ 150.000 para una difusión adecuada). Si la proporción supera tres veces al gasto directo, significa que la actividad elegida no era adecuada, por cuanto no te-

nía convocatoria en sí misma, y la empresa tuvo que hacerse cargo de ella.
(c) *Actividades asociadas*: El patrocinio es una excelente oportunidad para realizar otras acciones comunicacionales, de modo de generar una sinergia que optimice la inversión y los gastos de uno y otras. Además, es un ámbito ideal para llegar directamente al consumidor que asiste a los acontecimientos deportivos y artísticos. Algunas de las acciones que deberían considerarse son:

• *Campañas en el punto de venta*: Hay muchas formas de vincular al producto en el punto de venta con el acontecimiento. La más común es la de incluir logos de los acontecimientos oficiales en los envases, pero también se puede estimular la compra mediante la entrega de premios relacionados con el evento, sean entradas, o elementos conmemorativos. Otro ejemplo es el de los centros de compras, como el caso de la promoción que organizó *Paseo Alcorta*, mediante la que regalaba a los que hicieran compras por una determinada suma de dinero entradas para espectáculos musicales.

• *Concursos*: Éstos pueden tener una trascendencia mayor que la relacionada con la venta del producto, y promocionarse en medios masivos. También se puede establecer asociaciones con otras empresas, para ofrecer premios más importantes.

• *Correo*: Es interesante incluir dentro del acuerdo de patrocinio el derecho al uso de las bases de datos de las instituciones, para llegar directamente a la audiencia más estrechamente relacionada con el acontecimiento. Un ejemplo podría ser realizar una comunicación a todos los socios de un club para ofrecer algún beneficio, como descuentos en los productos de patrocinantes o beneficios adicionales.

• *Muestreo de productos*: Los eventos que convocan muchas personas son ideales para entregar muestras o hacer demostraciones del producto, siempre y cuando estén en consonancia con el carácter del acto. Por ejemplo, durante el recital que dio el grupo irlandés U2 en Buenos Aires en 1998, la empresa *Philips*, instaló en los alrededores del estadio unas columnas de sonido, con clara identificación de la marca, para que las personas que estaban fuera del predio, escucharan el recital a la vez que apreciaban la calidad de sonido.

• *Venta de productos conmemorativos*: Nuevamente el ejemplo más claro lo da la marca *Marlboro,* que cuenta con una importante variedad de productos como bolsos, paraguas, camperas, etc. en las que la marca aparece junto con la mención del acontecimiento. La venta puede realizarse en el mismo momento del espectáculo, o coordinando con acciones de marketing directo.
• *Relaciones públicas*: Por un lado, debe potenciarse el interés que tiene el evento para la prensa, con comunicaciones complementarias que informen de la participación de la empresa (no debe descuidarse el hecho de que muchos espectáculos y acontecimientos deportivos pueden realizarse sólo gracias al concurso de los patrocinadores, y éste es un dato valioso a comunicar). Por otro, es óptimo coordinar otro tipo de comunicaciones, diferentes a las ya mencionadas, que aprovechen el atractivo que puede ejercer el hecho sobre el público masivo.

Adicionalmente a estos requisitos la empresa no puede olvidar que el patrocinio es un recurso más de comunicación, y por lo tanto no debe poner en él todas sus expectativas de éxito comercial. Los efectos de este tipo de acciones se registran en el mediano y largo plazo, por lo tanto no pueden esperarse respuestas inmediatas. Tampoco hay que pensar que el patrocinio y el mecenazgo son cuestión de dinero, y que a mayores inversiones, mejores resultados. Ambas acciones tienen un fuerte costado social, por lo tanto el éxito va a estar dado por la correcta elección de la institución o persona que se auspiciará, y por el impacto que tenga sobre la comunidad en el momento de llevarse a cabo.

ACCIONES DE BIEN PÚBLICO

La comunicación de bien público se está convirtiendo en un interesante mecanismo autorregulador y movilizador. En el primer caso, la utilización de un discurso socialmente ético en su comunicación obliga a la institución a vigilar más que nunca su comportamiento y el de sus colaboradores, dado que cualquier

sospecha sobre éstos, volvería el mensaje inviable. En el segundo caso, proclamar masivamente un causa de bien, invita a la participación, o al menos a la reflexión, a la sociedad que recibe el mensaje.

En este sentido Weil señala que "la comunicación social es causa y agente del cambio de estrategia del Estado" (WEIL, 1990, 231), al menos en la medida que alza una voz a favor de alguna causa que pone a consideración de los ciudadanos.

> La ciudadanía en y a través del sector social no es una panacea para los males de la sociedad y de la organización política postcapitalista; pero puede ser un requisito previo para resolver esos males. Restaura la responsabilidad civil, que es señal de ciudadanía, y el orgullo cívico, que es señal de comunidad. (DRUCKER, 1992, 148)

Por supuesto, que el discurso no redime: es apenas un refuerzo en el comportamiento que debe tener la empresa. Pero también es cierto que la única que puede hablar de su vocación social es la empresa misma.

> De todas las formas de expresión que tienen a su alcance las empresas, la comunicación enlazada con la promoción de causas de bien público, junto con el auspicio de iniciativas culturales, son las que mejor dejan traslucir su sensibilidad social y el grado de preocupación por los problemas comunitarios. (BORRINI, 1997, 190)

Borrini, en la recopilación que hace de la publicidad de los últimos cien años en la Argentina, marca que el inicio de la comunicación de bien público comienza a mediados de siglo (BORRINI, 1998). Las más recordadas son las campañas del Consejo Publicitario Argentino, destinadas a la difusión de temas de interés común como la importancia de la escuela, la discriminación, el SIDA, la prevención de accidentes domésticos, la donación de órganos, entre otras.

Las empresas participan apoyando colectivamente estas iniciativas, o bien, llevando adelante sus propias campañas de comunicación que alejan el foco del mensaje de la propia empresa o sus productos para ponerlo en cuestiones de interés comunitario. *"Que todas nuestras plantas crezcan sanas y fuertes"* decía *Arcor* en 1980, apoyando la causa ecológica. *"La ropa que no usés donála"*, invita la firma de indumentaria *Sail* desde 1998, tratando de hacer escuchar otras

voces en el frívolo mercado de la moda. Desde el mismo año, *TGS* concentra su esfuerzo comunicacional en promover mensajes como "*Trabajar con recursos naturales implica una toma de conciencia y un comportamiento. Manejar también.*". De esta manera, estas empresas eligen presentarse en sociedad desde los temas que son primordiales para la comunidad.

Las actividades de bien público pueden tomar varias orientaciones:

• *Recaudación de fondos*: La empresa puede oficiar como impulsora de la recolección de fondos para distintas causas y organizaciones, o bien, puede asociar sus ventas con contribuciones, lo que se conoce como *cause related marketing*. En el primer caso se encuentran las campañas *Un sol para los chicos* que se organizaron los últimos años con *Unicef,* por la que varias empresas hacen posible que se dedique el día del niño a recaudar fondos para la institución. La segunda variante ha sido más explotada porque brinda un marco más propicio para que la campaña prospere: al resultar la acción una multiplicadora de las ventas, es bien recibida por todas las áreas de la empresa, lo que garantiza su continuidad en el tiempo. Son ya clásicas las donaciones que hacen las tarjetas de crédito a distintas instituciones por cada compra efectuada con ese medio de pago *(Diners* fue la iniciadora en la década del '80 con sus contribuciones para la Fundación Vida Silvestre; en 1998 *Visa* eligió *Unicef* para la donación simbólica de un ladrillo por cada compra que hicieran sus socios con la tarjeta).

• *Defensa del medioambiente*: La ecología es un tema de gran trascendencia social en este momento. Las acciones pueden ir desde apoyar a organizaciones que defienden la causa ambiental, hasta la consecución por parte de la empresa de las certificaciones ISO 14000, que regulan el impacto ecológico de las actividades de la empresa. En el medio se encuentran las campañas de concientización ambientalista dirigidas a la comunidad. Un ejemplo muy interesante en este sentido, es el que lleva a cabo la empresa de procesamiento de aluminio *Reynolds Argentina*, por la cual estimula a escuelas, clubes o instituciones a juntar latas para su reciclado. *Reynolds* organizó un programa de reciclaje por medio del cual la empresa entrega elementos tales como computadoras o televisores, a cambio de cierta cantidad de latas que las instituciones juntaron para reciclar.

• *Padrinazgos*: Las empresas pueden "apadrinar" escuelas, instituciones, fundaciones mediante contribuciones periódicas.
• *Educación*: Este enfoque es sumamente amplio y permite que la empresa realice un aporte a la educación de la sociedad, bien sea por contribuciones directas, o por acciones de capacitación. La empresa de electricidad *Edelap* durante 1998 organizó un programa de charlas en las escuelas de su zona de influencia en las que enseñaba a los alumnos aspectos relacionados con el uso seguro y racional de la electricidad.
• *Promoción cultura*l: Un ejemplo de iniciativa creativa en este aspecto es la campaña "*Leer es un placer, genial...*", auspiciada por la Cámara Argentina del Libro y la Secretaría de Cultura de la Nación, juntamente con *Metrovías*. Con el objetivo de estimular la lectura, se pone a disposición de los usuarios de subterráneos, en las estaciones, pequeños folletos con poesías y cuentos breves de autores argentinos.
• *Donaciones y contribuciones*: Es la forma más tradicional de contribución, pero que exige cada día una mayor profesionalización en su manejo. No sólo porque la demanda de ayuda está en aumento, sino porque se requiere una administración responsable y cuidada de los recursos que la empresa entrega a distintas instituciones o personas. En líneas generales, las donaciones deben contemplar ciertas condiciones:
(a) Las donaciones y acciones filantrópicas deben guardar coherencia con la estrategia general de la empresa, con sus actividades y con su área de influencia.
(b) Debería abandonarse el puro asistencialismo a favor de una participación social activa que ayude a mejorar las condiciones de la comunidad a la que la empresa pertenece.
(c) Es imprescindible concentrar el esfuerzo en un área o en una actividad, a fin de que el aporte tenga un peso específico y relevancia. Aunque parezca lo contrario, tiene más importancia social una sola contribución importante, que la multiplicidad de pequeñas caridades a múltiples instituciones.
(d) Tratar de identificar las instituciones que recibirán ayuda, y asegurarse de que los fondos llegarán al destino para el que fueron entregados.

(e) Debe olvidarse la falsa modestia: difundir la acción es importante en muchos aspectos. Hacia adentro de la empresa, el personal se sentirá más motivado al formar parte de una institución que tome un papel activo en la sociedad. Hacia el entorno, la difusión de las actividades incentiva a otras empresas a hacer lo mismo (lo ideal sería que las contribuciones sociales sean un estándar de hecho para todas las empresas).
(f) No importa cuán magro sea el presupuesto que una empresa puede dedicar a las donaciones. La acción de ayudar en sí misma es valiosa para la empresa y para su cultura.

Es importante realizar una aclaración con respecto a las exenciones impositivas que permiten las acciones filantrópicas. Si bien en otros países, como Estados Unidos, las contribuciones son deducidas de impuestos en un porcentaje importante, en Argentina los beneficios tributarios están bastante restringidos. La ley del Impuesto a las Ganancias (Ley 20.628/73 y sus modificatorias), establece una serie de requisitos para poder deducir las contribuciones de la base imponible para el cálculo de dicho impuesto. Esta norma establece que se podrá descontar por donaciones hasta un 5% de las ganancias del ejercicio, siempre y cuando éstas se hayan hecho a instituciones que se encuentren incluidas en el artículo 20 inc. e) de la ley y que sean exentas del pago de ganancias. Se encuadran en el artículo las instituciones religiosas en general, y las asociaciones o fundaciones sin fines de lucro que tengan por objeto realizar obras médico-asistenciales de beneficencia, investigaciones científico-tecnológicas y actividades educativas certificadas por el Ministerio de Cultura y Educación, e investigaciones orientadas a partidos políticos. Todo esto sin perjuicio de los requisitos de presentación formal ante la A.F.I.P. Esto demuestra que la desgravación tributaria no resulta un estímulo para instalar un programa filantrópico en la empresa, sino que se deben atender a otras motivaciones, de tipo institucional.

Cualquiera sea la modalidad elegida por la empresa -más o menos comercial, más o menos desinteresada-, debe recordarse que todas son válidas y represen-

tan un giro positivo de la comunicación institucional. Borrini recuerda la frase de John Price Jones que sostenía "Se necesitan mejores relaciones públicas para que un hombre done un dólar que para convencerlo de que lo gaste". Por lo tanto, cualquier esfuerzo va a ser siempre bien recibido por la comunidad.

RELACIONES CON LA COMUNIDAD

El término comunidad alude en este caso al público que tiene intereses comunes con la empresa, generalmente por compartir una misma vecindad o las actividades comunales. Esta situación crea vínculos especiales que complementan la relación de la organización con la sociedad en general: si bien debe estar en perfecta consonancia con la política general, tiene que considerar muy especialmente la relación de cercanía que tiene con la vecindad inmediata.

Empresas y comunidad tienen una relación de reciprocidad. Las empresas necesitan que la localidad en la que desarrollan sus tareas ofrezca una serie de condiciones:

- *Servicios por parte del gobierno local*, de modo que cuenten con un contexto jurídico e impositivo que estimule su crecimiento y garantice la radicación permanente de la industria.
- *Servicios públicos eficientes*, tales como energía, transporte, caminos, etc., que le faciliten su tarea.
- *Organizaciones de sanidad adecuadas*, que sirvan de apoyo para el cuidado de su personal.
- *Instituciones educativas y formativas* que aseguren mano de obra capacitada y empleados educados.

Por su parte, la comunidad espera que la empresa que se instala en su cercanía sea un motor de crecimiento regional, lo que requiere que se cumplan ciertas variables:

- *Empleos regulares*, que permitan el crecimiento sostenido del lugar. Son más que conocidos los casos de ciudades alguna vez florecientes que

han desaparecido al haberse cerrado la fuente de trabajo que las sostenía.
• *Buenas condiciones de trabajo*, de modo que el crecimiento de la empresa no dependa de condiciones de explotación extrema de la región y su gente.
• *Cuidado del ambiente*, que incluya la minimización del impacto ecológico de la actividad (residuos ambientales, tratamiento del aguas, etc.), y el apoyo de obras comunitarias que contribuyan a mejorar el entorno. Esto es que una industria no sólo tiene que velar por el tratamiento de sus efluentes, sino también por el cuidado de los parques o playas que existan en el lugar.
• *Pago de impuestos*, lo que constituye la contribución más directa que hace a la comuna.
• *Obras de caridad y culturales* diseñadas en un programa que considere las necesidades locales.
• *Relaciones con la comunidad* fluidas y productivas, que permitan un diálogo franco y permanente de la organización con la gente de su medio.

Un plan de acciones con la comunidad no sólo brinda ventajas al crear un buen clima de convivencia. Cuando la empresa logra una identificación local favorable encuentra mejores oportunidades de ventas y construye una base sólida que le permitirá defenderse mejor en el caso de que el gobierno comunal decida cambios en la legislación que puedan perjudicar a la empresa. Adicionalmente, se genera un estímulo en los empleados actuales y los futuros colaboradores por pertenecer a la organización: idealmente la empresa debe generar una imagen tal que permita conceptuarla como la empresa en la que uno quisiera trabajar.

En definitiva, la empresa debe integrarse no como un vecino más, sino de forma que la comunidad la perciba como un actor fundamental.

Plan de relaciones con la comunidad

Los objetivos de este tipo de plan dependen del tipo de empresa, de las características de la localidad (si es un barrio del conurbano, un pueblo aislado, una zona franca, etc.), y de las necesidades que surjan de la relación que las una. A

continuación se enumerarán algunos de los objetivos probables que puede contemplar un programa de relaciones comunitarias:

- Analizar el lugar que ocupa la organización en la comunidad, y lo que ésta piensa de su accionar.
- Informar a los públicos acerca de las cuestiones corporativas (políticas de crecimiento, operaciones, problemas y oportunidades, etc.), y estimular interés en la comunidad y en su gobierno, de modo que se convierta en un difusor de las actividades de la empresa.
- Manejar críticas y falsas apreciaciones.
- Ganar el apoyo de la comunidad en situaciones de controversia.
- Presentar a la empresa como un importante factor de crecimiento social y económico para la comunidad.
- Participar activamente de los temas comunales.
- Impulsar planes de promoción urbana (construcción de viviendas, etc.).
- Promover la educación, la cultura y las artes.
- Promover los recursos agrícolo-ganaderos.
- Participar en programas de salud y de mejoras de las condiciones sanitarias.
- Apoyar las actividades deportivas y recreativas.
- Promover el turismo en la comunidad
- Fomentar programas de desarrollo para los más jóvenes (educativos, recreativos, etc.).
- Promover un mejor entendimiento de los asuntos locales y nacionales en la comunidad, y facilitar el diálogo con los organismos provinciales y nacionales.
- Contribuir con el gobierno local a mejorar los servicios públicos, emprendiendo obras comunes (caminos, redes cloacales, clubes y centros de esparcimiento, etc.).
- Generar cooperación con otras compañías de la zona, a fin de lograr una mejor comprensión de los negocios regionales.

Plan de acción:

Una vez determinado el o los objetivos de relacionamiento, se debe planificar adecuadamente el programa y tener en cuenta las siguientes instancias:

(a) Evaluar en forma completa (y periódica) la opinión local y sus actitudes hacia la compañía.

(b) Examinar políticas y prácticas corrientes en la comunidad en cuestión. Cualquier programa debe partir del respeto de los usos y costumbres, y la consideración especial de las instituciones locales (se debe identificar cuáles son las referenciales, las tradicionales, las más respetadas, las impulsoras de cambios, etc.).

(c) Determinar objetivos del programa en función de lo que surja de los puntos anteriores, y definir la política operativa.

(d) Elegir los métodos y herramientas de comunicación más adecuados para esos objetivos y que guarden consonancia con la estrategia general de comunicación de la compañía. Algunas de las más utilizadas son:

• *Prensa*: Este punto es imprescindible cualquiera sea la naturaleza del programa. Debe mantenerse una excelente relación con los medios de prensa locales, considerando que el diálogo con estos no sólo servirá para contar con un canal de difusión, sino con un óptimo mecanismo de relevamiento de corrientes de opinión.

• *Publicidad*: Puede ser publicidad de la propia empresa, o publicidad de la ciudad o región que suscribe la empresa, dependiendo del objetivo de comunicación.

• *Publicaciones* locales.

• *Correspondencia directa* con las personas influyentes, lo que exige tener distintas bases de datos actualizadas para prever comunicaciones de distinto tipo.

• *Casas abiertas y visitas* a las plantas, para que la comunidad conozca qué hace y cómo trabaja la empresa.

• *Disertaciones públicas*, tanto de los directivos de la compañía como de personajes influyentes especialmente invitados para dar charlas.

• *Reuniones* con líderes de opinión comunales, tanto para informarlos en forma directa como para relevar sus opiniones y sugerencias.
• *Visitas* a las instituciones locales por parte de los representantes de la empresa (hospitales, escuelas, bomberos, etc.).
• *Contactos* con el personal.
• Vídeos institucionales.
• *Exposiciones y muestras locales*, que estimulen el conocimiento de la zona y la afluencia de turismo.
• *La memoria anual* es una buena oportunidad para incluir las actividades locales como el tema de comunicación.
(e) Asegurar la cooperación y apoyo de la dirección, supervisores y empleados locales para llevar a cabo el programa.
(f) Evaluar periódicamente de la efectividad del programa (encuestas, etc.).

RELACIONES EL GOBIERNO Y CON ORGANISMOS OFICIALES

Dentro de los públicos, hay un grupo muy especial que es el que está conformado por el gobierno. Este público es crítico para la actividad empresaria, tanto por su poder de decisión, cuanto por su carácter de formador de opinión.

La Constitución Nacional contempla el derecho de los ciudadanos a peticionar ante las autoridades y los representantes elegidos por el pueblo. Dentro de los públicos sobre los que la empresa puede ejercer su derecho de informar y peticionar legal y éticamente se encuentran:

• Poder Legislativo
  -Diputados y senadores nacionales
  -Legisladores provinciales y municipales
• Poder Ejecutivo
  -Funcionarios
  -Ministros-Secretarios
  -Direcciones autárquicas

-Reparticiones

- Cámaras y asociaciones profesionales y comunitarias.

El concepto de Lobbying

El ejercicio de la persuasión al servicio de los intereses particulares está relacionado con el concepto de *lobby*. Si bien, la palabra no está aceptada académicamente en el idioma español, puede decirse que está incorporada al lenguaje cotidiano por uso y costumbre. El manual de estilo del diario *El País* la define como:

> lobby (plural lobbies). En inglés, antesala, recibidor. Por extensión, presionar a un parlamentario para que apoye una ley, ejercer unas relaciones públicas a favor de alguien cerca de personas influyentes. También, grupo de presión. (...). En español la palabra equivalente a lobby es 'cabildeo', de uso común en Latinoamérica. 'Hacer lobby' es equivalente de 'cabildear'.

En el sentido general que se le da al término, *Lobbying* no sería más que un proceso de comunicación mediante el cual se busca informar adecuadamente a las autoridades o personas con poder de decisión política, sobre objetivos de la empresa o institución, ayudando a su labor en forma positiva. Es decir, bien entendido es una herramienta de persuasión e información, que se diferencia de sus similares (publicidad, relaciones públicas, etc.) en la medida en que va dirigida a un público calificado, que tiene poder de decisión sobre las actividades de la empresa.

Por extensión, el portavoz de esta tarea -denominado *lobbyista*- es la persona que trata de influir a favor de ciertos grupos de interés, que debería ser un técnico experto, capaz de comunicar y explicar temas complejos y delicados, en una forma clara y comprensible.

Sin embargo, no se le escapa a nadie que estos términos, cuando aparecen en la información periodística diaria, tienen connotaciones muy negativas, más relacionadas con el tráfico de influencias, que con una labor informativa. Esto es así porque, o bien los grupos de presión no recurren siempre a los caminos éticos para obtener su objetivo, o bien, porque el público en general, no está al tanto de las nece-

sidades de las empresas, y cuando éstas defienden sus intereses -por más justos que sean-, lo hacen a espaldas de la opinión pública, generando un obvio recelo y una desconfianza que se extiende a todas las actividades de ésta.

Como ejemplo, puede tomarse el caso de la rebaja a los impuestos obtenida por *Coca Cola* por parte del Ministerio de Economía, durante la gestión de Domingo Cavallo. En un momento de fuerte presión impositiva la empresa, por intermedio de su presidente Roberto Goizueta, consiguió una fuerte rebaja de los impuestos para las bebidas colas. El tema salió a la luz porque la medida no incluía a las bebidas que tenían jugos naturales en su composición, y los excluidos del beneficio (los productores de jugos y *Pepsi Cola*, por su bebida *7up*) alzaron su voz mediante solicitadas. En respuesta del planteo y gracias a la exención, *Coca Cola* bajó los precios de su bebida, sin embargo, la medida no alcanzó para que la opinión pública desviara su atención de las tramas de las negociaciones del poder que quedaron en descubierto.

Los especialistas reconocen que a la actividad le falta transparencia, pero que la actividad de *lobbying* en sí misma no es mala, y señalan que hay un trecho importante entre la información y la legítima defensa de los intereses (que pueden utilizar ciertas estrategias de presión, pero siempre en el plano ético), y el tráfico corrupto de influencias, que incluyen las tristemente célebres coimas y sobornos, y que en casos extremos, llegan a la defensa de intereses criminales.

Paradójicamente, esta actividad que trabaja con la imagen de las empresas parece no cuidar demasiado la propia. De hecho, no goza de los favores de la prensa, a juzgar por el tratamiento dado a casos como el relatado, o al conocido suceso que involucró a la empresa estadounidense *AT&T*, a raíz de unas grabaciones difundidas en el programa de Jorge Lanata *Día D*, que delataban a una ejecutiva de la corporación en una conversación que comprometía también a autoridades del gobierno.

En los Estados Unidos, la actividad está institucionalizada desde 1946, pero recién se profesionalizó a finales de la década del '70, después del escándalo que terminó con el gobierno de Richard Nixon. Existe un registro nacional de *lobbyistas*, que habilita para actuar en nombre de terceros ante las autoridades del

Congreso. La inscripción exige una declaración jurada anual (que incluyen datos completos del *lobbyista*, nombre del representado, cifra de honorarios percibidos, y un detalle de actuaciones con montos de la inversión que demandaron). El *National Lobbyist Directory* estima 40.000 personas registradas en el país, y 4.000 específicamente registradas en la sede parlamentaria de Washington D.C. Esta asociación propone unificar los más de 50 registros habilitados y poner los datos a disposición del público en general.

En Argentina, la actividad no cuenta con una regulación, a pesar de que en los últimos años existieron distintos proyectos de ley, pero que no prosperaron (los más conocidos fueron los impulsados por el senador Jorge Yoma y por Eduardo Menem, ambos del partido justicialista). En líneas generales, los proyectos solicitaban la creación de un registro público, la declaración jurada de los honorarios, y ciertas restricciones para el ejercicio profesional (por ejemplo, incompatibilidad con la función pública).

Ello no obsta para que las empresas, principales interesadas en hacer llegar sus pedidos a los grupos de decisión, empiecen a hacer públicas sus peticiones. Las funciones de un *lobbyista*, bien entendidas deberían contemplar:

- Mantener diálogos personales con miembros del Congreso para dar a conocer las posiciones que defienden.
- Preparar resúmenes, análisis de leyes, proyectos y comunicaciones para uso de los legisladores y de las comisiones.
- Proveer estadísticas útiles e información especializada, o que resulte de difícil acceso para los legisladores.
- Trabajar con las cámaras y agrupaciones que representan a la actividad empresaria, para hacer llegar los pedidos y sugerencias en forma corporativa.

Para desarrollar su actividad, el *lobbyista* se vale de sus contactos personales, de presentaciones ante las comisiones que tratan los distintos asuntos, y de comunicaciones directas a las personas con poder de decisión. En Estados Unidos es de uso extendido lo que se conoce con el nombre de *"Grass root program"*, que alude a trabajar con las 'bases', y busca despertar el apoyo de la opinión pública hacia la causa que se defiende. Estos programas se basan en el principio de

que los representantes democráticos no aprobarían algo que no tenga consenso en la opinión pública, o al menos considerarían el costo político de tomar una medida que pueda resultar impopular. Para informar al público utilizan desde métodos directos (correspondencia y telemarketing), hasta campañas de prensa y de publicidad institucional.

Para apoyar esta gestión los empresarios y miembros de las asociaciones deberían llevar a cabo diferentes actividades, entre las que se mencionan:

- Preparación y publicación de críticas y conceptos objetivos, acerca de la posición y actitudes tomadas por los partidos políticos, funcionarios electos o nombrados ante determinadas cuestiones de interés.
- Preparación y distribución de información y asesoramiento acerca de cómo las empresas pueden organizarse para la acción política, a fin de asegurar la comprensión y el apoyo de las autoridades a un proyecto.
- Para el caso de las Cámaras profesionales, preparación y distribución entre asociados de los antecedentes de los miembros de los cuerpos legislativos y una evaluación de los méritos de los candidatos.
- Comunicar a sus empleados, al público, a los legisladores y a los líderes de opinión, los puntos de vista de la empresa sobre las decisiones políticas que puedan afectar sus negocios.

Capítulo 3

Comunicaciones de marketing

Comunicaciones integradas de marketing

LAS COMUNICACIONES INTEGRADAS

A fines de la década de los '90 surgió la necesidad de una nueva comunicación, principalmente determinada por la evolución que registraron los mercados mundiales y regionales en los últimos treinta años.

Durante la década del '60 el crecimiento sostenido de la producción y la recuperación del poder de compra luego de la posguerra, determinaron una actitud consumista en la población, reforzada por el protagonismo que empezaban a adquirir los medios masivos, apoyados por una fuerte inversión publicitaria.

Las cosas cambiaron radicalmente a fines de esa década y hasta la crisis petrolera de mediados de los '70. Es la época en que surge la célebre teoría del Posicionamiento (TROUT Y RIES, 1972) que propone a las empresas replantear su lugar en función del lugar que ocupan en la mente de los consumidores. Esta etapa puede denominarse de cuestionamiento, dado que empieza a generarse un cambio de foco en la comunicación, que deja de concentrarse en el producto para empezar a ocuparse del comprador. Obviamente

también las técnicas publicitarias tradicionales fueron puestas en tela de juicio

A partir de 1980, y junto con la revolución tecnológica que permitió masificar los recursos técnicos, la comunicación toma un auténtico protagonismo en todas las manifestaciones sociales. Las mismas facilidades que brinda el desarrollo tecnológico, igualan en gran medida las posibilidades que tiene cada empresa, con lo que la compentencia se intensifica. En 1980, un supermercado ofrecía un promedio de 13.000 productos. Diez años después, la oferta ascendió a 24.000, y en el día de hoy esta cifra prácticamente se ha duplicado, llegando a encontrarse en algún hipermercado hasta 60.000 productos diferentes. Esto implica un altísima variedad de marcas, de líneas y de productos de una misma marca, todos peleando, al mismo tiempo y en un mismo lugar, por ser los elegidos del consumidor.

La comunicación necesariamente se va volviendo persuasiva, en afán de seducir y vencer el creciente poder del consumidor, cada vez más expuesto a información y estímulos diversos. Las estrategias de marketing necesariamente se hacen más personales y ponen el foco en el individuo.

MARKETING MASIVO

- Tecnología de producción en serie
- Medios masivos
- Promoción de marcas
- Fuerte actividad publicitaria

Un solo producto para la mayor cantidad de efectos

ERA DE LA DIVERSIDAD

Más opciones

- Para productores de bienes y servicios
- Para los consumidores
- Economías de escala: Economía del conocimiento de los clientes, los negocios, las tendencias

MARKETING "UNO A UNO"

- Desarrollar productos originales
- Atraer a muchos clientes
- Difundir la originalidad en medios masivos con avisos publicitarios interesantes, convincentes e informativos
- Aprovechar la aparición de medios más dirigidos y segmentos: ganar los clientes uno a uno

El marketing "uno a uno" intenta vender a un solo cliente el mayor número en un periodo prolongado. El marketing "uno a uno" crea relaciones

Es obvio que ni la publicidad ni la fuerza de ventas por sí solas pueden dar cuenta de una solución global para las nuevas demandas. Las empresas empiezan a considerar entonces un nuevo capital, que no se decide en el terreno bursátil sino en la mente de sus clientes actuales y potenciales, que estará dado por la imagen de empresa, de marca y de producto. En consecuencia, se hace necesario que la comunicación parta de la dimensión institucional y responda estratégicamente a la misión empresaria. Las tradicionales técnicas de marketing, deben articularse con los recursos de comunicación institucional, y ambos deben dar respuesta a las condiciones y exigencias del contexto. Es decir, trabajar desde la sinergia que brindan las *comunicaciones integradas* (SCHULTZ, 1992).

EL MIX DE MARKETING

El marketing es una concepción por la cual una empresa empieza por identificar las necesidades de sus clientes con el objetivo de satisfacerlas, mediante la

entrega de un producto (bien o servicio) que pueda ser adquirido en el momento adecuado y en lugar preciso a un precio aceptable.

Esta definición introduce los componentes esenciales del marketing, cada uno de los cuales obliga a plantearse una serie de preguntas:

- Producto

  ¿Responde a alguna necesidad de la gente? ¿Cuáles son las razones para adquirirlo?

  ¿Es de calidad aceptable?

  ¿Es fácil de usar?

  ¿Tiene un aspecto satisfactorio?

  ¿Se ofrecen servicios de post-venta? ¿Son eficientes?

- Precio

  ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar el consumidor por este producto?

  ¿Es rentable para la empresa?

  ¿Podría venderse más de reducir el precio? ¿Seguiría siendo rentable?

  ¿La marca justifica un incremento del precio?

- Distribución

  ¿Cómo llega el producto al consumidor?

  ¿Cuáles son los lugares más adecuados para el producto?

  ¿Por qué canales de distribución se llega a esos lugares?

- Promoción

  ¿ Cuáles son las herramientas que se utilizan para la comunicación del producto?

  ¿Cuáles son las más adecuadas? ¿Cuáles son las más eficientes? ¿Cuáles son las que utiliza la competencia?

Aunque estas variables pueden seguir desagregándose hasta obtener el centenar que enumeran algunos autores, estos cuatro elementos son los que conforman el mix de marketing (y que clásicamente se conocía como "Las cuatro P" por el nombre que recibían en inglés: *product, price, placement y promotion*).

Schulz, en su libro *Integrated Marketing Communications* (SCHULTZ ET AL., 1992) señalan una evolución en estos conceptos tradicionales en función de la importancia que tiene el consumidor en el marketing de fin de siglo:

Producto	→	Consumidor
Precio	→	Costo para el consumidor
Plaza o Distribución	→	Conveniencia en la disponibilidad del producto
Promoción	→	Comunicación

Lo novedoso de esta propuesta es que las variables tradicionalmente manejadas por la empresa, pasan a depender de factores ajenos a la voluntad de ésta.

Es más que célebre la frase atribuida a Henry Ford y que pinta por sí sola la concepción marketinera que predominó durante todo este siglo: "La gente puede elegir el color de auto que quiera, siempre y cuando sea negro". En el otro extremo puede citarse un ejemplo de estrategia de marketing segmentado que fue sumamente exitosa a fines de los ochenta: los relojes suizos *Swatch*, cuya propuesta consistió en hacer un reloj para cada persona.

> Hasta la década del '60 la industria relojera suiza fue líder absoluta del mercado por la calidad y confiabilidad de sus relojes a cuerda. Los fabricantes de relojes estaban muy cómodos en su liderazgo y demasiado concentrados en su producto, de modo que despreciaron el invento de un compatriota suyo, el reloj a cuarzo. La patente de la innovación fue adquirida por *Texas Instruments* de EE.UU. y por *Seiko* de Japón, de modo que el futuro de la relojería fue empujado a emigrar a otros continentes. A partir de entonces los suizos sólo pudieron depender de sus relojes de lujo, como *Rolex*, *Piage*t

o *Longines*, destinados a un público selecto. Esta situación se revirtió cuando surgió la propuesta de la marca *Swatch* (originalmente 'swiss watch', reloj suizo). Este reloj, al igual que sus competidores asiáticos, es electrónico, liviano y resistente al agua y a los golpes, y como ellos, cuesta entre 40 y 100 dólares. Pero tiene la ventaja de que fue posicionado como un símbolo de moda y de vanguardia, a tal punto que un coleccionista llegó a pagar 60.000 dólares, en la casa de subastas Christies, por uno de los modelos más raros. A diez años de su lanzamiento, la firma lleva vendidos más de 70 millones de relojes, dentro de los que merecen citarse las ediciones del Che Guevara o las que hacen juego con un modelo de auto alemán.

Esto indica que ya no es la empresa la que determina el precio a pagar por un determinado producto, sino que aquel va a depender del costo que le signifique al consumidor adquirirlo. De la misma manera, el poder se traslada de las grandes cadenas de comercialización, a los pequeños lugares que están dispuestos a brindar servicios las 24 horas de todos los días del año. Considérese por ejemplo, la cantidad de lugares no convencionales en los que se han ubicado máquinas expendedoras de bebidas gaseosas y golosinas.

En un seminario que dictó en 1995 en Buenos Aires, Kotler expresó que ya no es suficiente con hablar de marketing, sino que hay que hablar de un *supermarketing* que permita crear marcas respetadas y conocidas en todo el mundo. En este contexto, los medios tradicionales de comunicación se encuentran en dificultades porque ya no hay mercados masivos, sino que se éstos evolucionan hacia la fragmentación, hacia la personalización. Entonces carece de sentido seguir asignando la mayor parte del presupuesto a publicidad y llegar con un solo mensaje al mercado masivo. Con suerte, se obtendrá una respuesta del 5% de aquellos que recibieron el mensaje. Debe invertirse en herramientas que permitan acceder al resto del público, tanto desde las relaciones públicas como desde las técnicas puestas al servicio de la comercialización.

En función de estas evidencias, el enfoque de las variables del marketing se desarrollará desde un mix de herramientas de comunicación constituido por la publicidad, pero también por las promociones, la comunicación en el punto de venta y el marketing de respuesta directa.

Publicidad

A QUÉ SE LLAMA PUBLICIDAD

El término publicidad en su origen, hace referencia a la naturaleza de aquello que es público. El diccionario de María Moliner lo define como "Circunstancias de ser una cosa pública o conocida por todos". Sin embargo, la evolución de la actividad reservó el término para una técnica que fue desarrollándose paralelamente con la economía de mercado. Actualmente, no se desliga su definición de su función utilitaria en las ventas y la comunicación:

> Es la publicidad, la verdadera publicidad, la manera justa y acertada de dar popularidad a las cosas, cantando sus excelencias, diciendo la verdad, haciendo de ellas solamente el elogio merecido, pero en forma hábil y diplomática, para atraer hacia aquella persona cosa, al público que ha de servirse de ellas, le interese o no, procurando primero despertarle un interés que le haga nacer una simpatía, una confianza, un deseo, que acabe en una necesidad.(BORI, 1929)

> No considero que la publicidad sea una forma de arte o diversión, sino un medio de información. Cuando redacto un anuncio, no quiero que se me diga que es "creativo". Quie-

ro que resulte tan interesante que obligue a comprar el producto. (OGILVY, 1984).

La publicidad es parte de nuestro sistema económico y está relacionada en forma directa con la fabricación, distribución, comercialización y venta de productos y servicios. Siempre ha sido necesario reunir compradores y vendedores. Los negocios necesitan de la publicidad y la publicidad es un negocio vital en sí misma. (KLEPNER., 1993)

[La publicidad es] una variable instrumental que el responsable de marketing puede utilizar para cumplir los objetivos comerciales de la empresa. Se la considera como el conjunto de técnicas y medios que se orientan a informar a los públicos y a convencerlos para que compren un bien o servicio. (Leduc, citado por WESTPHALEN, 1992)

Herramienta por excelencia del marketing masivo, la publicidad fue cediendo espacio a las herramientas de comunicación que buscan al receptor individual, al consumidor personalizado, tales como las técnicas promocionales o el marketing directo. Si bien esta evolución no puede ser desconocida, en modo alguno significa la desaparición de la publicidad como factor de información, de activación de las ventas, de posicionamiento de las marcas, entre otras funciones que le son inherentes.

Tradicionalmente se identifica la publicidad como la comunicación paga, no personal, que por medios publicitarios realizan las empresas comerciales, organizaciones o individuos que suscriben el mensaje publicitario. Esta definición considera las cinco variables más importantes:

- Su rol como variable instrumental en el mix de marketing: Dentro de un concepto de Comunicaciones Integradas, la publicidad trabaja, a partir del convencimiento, de la persuasión, para los objetivos de marketing: dar a conocer sus productos o servicios; resaltar sus características o crear una imagen de marca.
- El concepto comunicación pagada la plantea como una herramienta facultativa de la empresa, diferenciada por ello de la difusión de prensa.
- Su condición de "comunicación no personal" la incluye en el ámbito de las comunicaciones masivas.
- La relación publicidad-medios es intrínseca a ambos términos, ya que el de-

sarrollo de la publicidad en sus aspectos de producción, creatividad, es fruto de la evolución de los medios, y a la inversa, la publicidad es el principal sostén de éstos.

Efectos de la publicidad

Como bien señala Costa, "La publicidad empieza como un arte (gráfico) que pasa al arte de vender" (COSTA, 1992*b*, 50). De ahí la necesidad que se le impone de generar efectos, que generalmente se miden por los actos de compra que estimula.

En una primera etapa, a principios de este siglo, prevaleció el modelo publicitario *argumentativo,* que postulaba que cuanto más se argumentaba, más se persuadía y más se vendía. Este criterio fue sustentado por las doctrinas científicas de la época, entre ellas la conductista de Skinner (relacionado con el esquema de reflejos condicionados de Pavlov), y la psicoanalítica, elaborada por Freud, y dejo su impronta en la teoría publicitaria hasta el día de hoy:

> A través de los años y de los experimentos, tanto el principio argumentativo, el criterio motivacional y el modelo asociacionista como el mecanismo de recompensa, se han injertado en la técnica publicitaria y se resumen en cuatro conceptos centrales: Impulso-Incentivo-Respuesta-Refuerzo. El impulso es la motivación, el incentivo es la gratificación, la respuesta es la reacción y el refuerzo es la repetición. La repetición del estímulo impulso es también la repetición de la conducta condicionada: repetir el mensaje sería repetir la compra. (COSTA, 1992*b*, 31)

Otra teoría psico-sociológica que aún hoy se incluye en los manuales de publicidad y ventas es el representado por el esquema *AIDA (Atracción, Interés, Deseo, Acción)*, introducida por Strong en 1925. Lo cuatro pasos implican:

- Lograr la *atención* del consumidor, atrayéndolo hacia el producto.
- Establecer un fuerte *interés* en el producto (sus características, sus funciones), de modo que lo considere un elemento que le permitirá satisfacer una necesidad.

• Transformar luego esa necesidad en *deseo.*

• Finalmente, llevar al consumidor a la *acción,* es decir, al acto de compra.

Mucho después, Russell Colley plantea que es imposible medir los resultados de la publicidad hasta tanto no se haya definido con exactitud qué se espera de ella. A partir de este cuestionamiento plantea el modelo conocido como *DAGMAR* (*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results:* literalmente, definir objetivos publicitarios para medir los resultados, lo que plantea en un informe publicado en 1961).

El modelo de Fishbein (1966), también es de base psicológica, con orientación *motivacional.* Este análisis se centra en los valores internos del mensaje publicitario relacionados con su contenido, y considera que las creencias, las actitudes y la intención de comportamiento son cosas distintas. Según este enfoque, la publicidad influye sobre la acción de compra actuando sobre la *relación* intención/comportamiento real; las *creencias* (mejorando su intensidad y su valoración, introduciendo o eliminando creencias mayoritarias); y las *motivaciones.*

Desde el punto de vista del marketing, estos efectos de la publicidad se miden en relación al *aumento de ventas* (a igual precio consigue incrementar la cantidad demandada); el *aumento de la oferta*; o a la *elasticidad de la demanda* (haciéndola más o menos rígida).

Al analizar los efectos sobre las ventas, se debe recordar que la publicidad es un integrante del factor Comunicación del mix de marketing, lo que equipara su importancia a la de los otros componentes (producto, su precio, la logística de distribución) para la consecución de los objetivos de marketing.

Sin embargo, hay autores que señalan que los resultados que la publicidad genera tienen la característica de ser a largo plazo, diferenciándola en este caso de la promoción, como herramienta de efecto rápido, de corto plazo. Otros como Jones, sostienen que la publicidad funciona a corto plazo en la medida en que influye en el comportamiento de compra de los consumidores: "La publicidad eficaz a corto plazo se define como la publicidad vista por el consumidor poco antes de que él (...) compre una marca, y que ha influenciado al mismo en la elección de esa marca." (JONES, 1995, 4). Este autor incluso postula criterios de me-

dición cuantificables, cuya medida sería la STAS, (*Short Term Advertising Strenght*, en su traducción fortaleza de publicidad a corto plazo).

Debe destacarse que, si bien estas teorías siguen teniendo vigencia para el campo publicitario, las teorías que las alimentaban (el modelo *behaviorista* de estímulo-respuesta) carecen actualmente de la sustentabilidad científica que tenían originalmente. Por lo tanto, la publicidad debe ser replanteada en tanto herramienta principal en la comunicación empresaria, y considerada como un instrumento más, que se coordina y complementa con el resto de las variables comunicacionales.

Publicidad conceptual o publicidad referencial

La publicidad clásica, de concepción utilitaria, ha construido sus mensajes a partir de la enumeración de los atributos y beneficios que se le atribuyen al producto. Esto ha sido y continúa siendo beneficioso, especialmente en el lanzamiento de nuevos productos o cuando se realizan cambios funcionales de aquellos que ya se encuentran en el mercado. Corresponde a este tipo la *publicidad referencial*, también llamada descriptiva o funcional, que es aquella que tiene un carácter objetivo, y busca informar y persuadir a partir de las características del producto.

En la actualidad se produjeron fuertes cambios en los mercados y en los consumidores, que determinaron modificaciones en los patrones de consumo, a lo que hay que agregar la multiplicidad de información con la que se enfrentan las personas cotidianamente y por distintos medios. Todo ello ha determinado la consolidación de otra forma de publicidad, que se conoce como *publicidad conceptual*. A diferencia de la tradicional, trabaja sobre la marca, haciendo abstracción de las características de uso o de fabricación, y tiene un enfoque fuertemente subjetivo y emocional.

Esta alternativa remite a los conceptos de posicionamiento clásicos de Ries y Trout, y a la participación en la mente del consumidor que propone Sculley (*share of mind* en lugar del *share of market*). Esto implicaría que el consumidor demanda una publicidad más abstracta, donde la imagen de la marca no se forme

alrededor del producto en sí mismo, de sus características, sino que se construya alrededor de los estilos de vida, que juegue con los códigos audiovisuales que la cultura posmoderna ha impuesto a las comunicaciones.

Los defensores de la publicidad tradicional cuestionan precisamente los efectos del enfoque conceptual, que si bien pueden generar una alta recordación del comercial, no siempre logra traducir esto en ventas concretas.

Un ejemplo de ello es la campaña que *TBWA Chiat/Day* produjo para *Nissan* en 1996, denominada "Juguetes", en clara alusión a la película de dibujos animados. El comercial mostraba un soldadito de plomo que caía de la boca de un dinosaurio al asiento de un diminuto automóvil deportivo. La pieza tuvo gran éxito entre la crítica especializada pero paralelamente, cuando se estrenó, las ventas de la automotriz cayeron un 2,7%. Este caso es apenas uno de los tantos en los que los comerciales hacen gala de una creatividad y unos recursos que no parecen tener demasiada relación con aquello que promocionan. Los creativos argumentan que lo que debe buscarse es la innovación, despertar interés por la marca, para que se conozca universalmente.

Ambas posturas son correctas en algún punto, y es en aquel en el que se cruzan la creatividad y la comunicación efectiva del producto o servicio. En este sentido, la campaña que desarrolló *Mercedes Benz* en 1997, resume los dos conceptos. El objetivo de la empresa era llegar a nuevos clientes con una línea de autos más económica, y para ello desarrolló piezas en las que no aparecía el automóvil, pero que hacían clara referencia a conceptos claves, tales como "Seguridad" (apoyado en la imagen de un niño dormido), y "Velocidad" (representado por una zapatilla deportiva). En todos los casos, no se menciona ni el auto ni la marca, sólo aparece el emblema de la estrella de tres puntas. En este caso, las ventas registraron un aumento del 44%.

La explicación de los resultados de uno y otro caso debería buscarse en la combinación de la estrategia de comunicación, del mensaje y de los medios elegidos, que deben responder al producto promocionado y al público al que está dirigido. En todo caso, estos casos demuestran que no hay recetas publicitarias unívocas, y que debería desconfiarse siempre de "los resultados asegurados".

LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación determina las técnicas que se adoptarán para cumplir con los objetivos de marketing del producto o servicio. La estrategia debe contemplar tres aspectos: los objetivos publicitarios, el público al que se dirige la campaña y el presupuesto con el que se cuenta. A partir de esto se desarrollará la planificación de la campaña propiamente dicha, que se complementará con la estrategia creativa y con la estrategia de medios.

Objetivos publicitarios

Estos objetivos derivan de los de marketing, que a su vez consideran los objetivos del producto. Considerar como principal objetivo publicitario "aumentar las ventas", es una generalización que no contempla el hecho de que este objetivo depende de todas las variables de marketing, y no sólo de la de comunicación.

Ese objetivo debería estar complementado por otros tales como:

- Crear , modificar o mantener la imagen de marca.
- Incrementar el conocimiento de marca.
- Conseguir recordación publicitaria.
- Modificar las actitudes del consumidor como paso previo a su cambio de hábitos.
- Reafirmar en el consumidor la decisión tomada.

Obviamente, los objetivos dependerán de la etapa en la que se encuentre el producto o servicio en cuestión. Si, por ejemplo, se trata del lanzamiento de un nuevo producto, el objetivo publicitario es hacer conocer al *target* el nuevo producto y lograr que lo compren. Si en cambio, la etapa es de mantenimiento, el objetivo será aumentar la cantidad de consumidores, incorporando a aquellos que aún no lo probaron y retener a los que ya lo conocen.

Es conveniente en todo momento establecer metas cuantificables en un periodo de tiempo preestablecido, definidas en términos de, por ejemplo, porcentaje

de público que se incorpora como nuevo consumidor, o aumento en la tasa de repetición de compra.

Público objetivo

Un paso fundamental es determinar con precisión el público al que se va a dirigir la campaña, es decir, lo que en la jerga se denomina *target.* Ello implica establecer cuál es el destinatario del proceso de las comunicaciones publicitarias, a quién se dirige el mensaje, cuáles son sus características más relevantes en función del producto, de la categoría y de la marca.

Si se considera que el marketing se basa en concepto del "afuera hacia adentro", esto implica que el eje de las determinaciones pasa por el consumidor, y que por lo tanto, la planificación de la campaña también debe pensar prioritariamente en quién va a ser el destinatario. Encuadrar el público será determinante para establecer la estrategia creativa y la planificación de medios.

Algunos de los criterios de selección del público objetivo en relación directa con el producto o servicio surgen de los siguientes ejemplos:

- *Producto:* Toallas femeninas.

  Público objetivo: Mujeres de 12 a 45 años; NSE ABC. Son modernas, seguras de sí mismas, innovadoras, prácticas, activas. Le dan mucha importancia a la comodidad. Se interesan por los nuevos productos, están al tanto de las nuevas tendencias, a las que se adaptan con rapidez. Toman sus propias decisiones y están a la espera de nuevos avances en todos los órdenes.
- *Producto*: Equipo fotográfico.

  Público objetivo: Individuos de 15 a 65 años de edad, con ingresos familiares de más de U$S 14.000 anuales. Consumidor aficionado desde el punto de vista técnico (del tipo 'enfoca y dispara') que desea conservar recuerdos de la vida cotidiana; la familia, los viajes, los amigos y los acontecimientos importantes.

Surgen de esta manera los criterios relacionados con el sexo (sexo femenino o ambos sexos); el grupo etáreo (de12 a 45 años en el primer ejemplo; de 15 a 65 años en el segundo); las variables socioeconómicas (se menciona el grupo

ABC o con ingresos mayores a una determinada cifra); y los estilos de vida ('modernas, seguras', o 'que desea conservar recuerdos'). Esta agrupación de personas en función de características similares es lo que técnicamente se conoce como *segmentación,* que requiere:

- Fraccionar la población en grupos llamados *segmentos,* de tal forma que los individuos incluidos en un grupo tengan un comportamiento similar, y diferente de los individuos incluidos en otro (DIEZ DE CASTRO, 1993).
- Explicar el comportamiento del segmento con la ayuda de un número de criterios que ha de ser suficiente para que la segmentación sea eficaz, pero no excesivo, para que resulte operativa.

El fraccionamiento citado se realiza a partir de atributos tanto cuantitativos como cualitativos que, convertidos en números mediante métodos estadísticos, se traducen en las denominadas *variables.*

La segmentación puede ser realizada a partir de *variables generales,* aplicables a cualquier producto o servicio (socioeconómicas, demográficas, estilos de vida) o, de *variables específicas*, relacionadas con, por ejemplo, de actitudes de compras, fidelidad a la marca, etc.

Las *variables socioeconómicas*, se refieren a la dimensión social, determinada por la educación y la dimensión económica, por los ingresos del Principal Sostén del Hogar (PSH), y se ven reflejada en el patrimonio. En nuestro país, la Asociación Argentina de Marketing publica el Índice de Nivel Socio Económico (INSE), en el que se dan a conocer las características de la población y los cambios que se dan en los estratos definidos como ABC1, C2, C3, D, y E (desde los más altos a los más bajos).

La *segmentación demográfica* considera para su determinación el sexo y la edad. La *segmentación geográfica*, permite agrupar por el lugar de residencia de los individuos en cuestión.

Combinadas con las otras variables, se analiza la *identificación del usuario por producto*, relacionando al consumidor con el uso a partir de patrones de consumo. De esta manera se hace referencia a pequeños, medianos y grandes consumidores, o a usuarios frecuentes.

En la actualidad, se le da prioridad a la segmentación por *estilo de vida*, que se basa en una descripción cualitativa *psicográfica*, que parte de factores psicológicos, sociológicos, y antropológicos, tales como beneficios deseados, el concepto que el individuo tiene de sí mismo, el estilo de vida, y en cómo éstos influyen en la toma de decisiones.

Dentro de éstos, ha sido muy utilizado el método denominado *V.A.L.S. (Values and Life Styles*) creado por el Stanford Research Institute, en el año 1978 (reformulado en 1989), que dividía los consumidores en cinco grupos principales: los integrados (tradicionalistas y conservadores), los émulos (que buscan su identidad y un referente que los oriente), los émulos realizados (que adscriben a los modelos exitosos de la sociedad), los socio-conscientes (son los consumidores de la *New Age*, con comportamientos de compra muy racionales), y los dirigidos por la necesidad (el grupo de personas al límite de la subsistencia).

Independientemente de los criterios de segmentación elegidos, a la hora de seleccionar el público objetivo, debe tenerse en cuenta que los grupos que tienen mayor valor para la comunicación publicitaria deben cumplir las siguientes condiciones (CLANCY ET AL., 1991):

- *Grado de respuesta*: Interés respecto de los esfuerzos de marketing de una empresa.
- *Potencial de ventas*: Frecuencia de compra o de uso.
- *Potencial de crecimiento*: Posibilidades de crecimiento cuantitativo del grupo.
- *Poder de toma de decisiones*: Responsabilidad del grupo *target* en las decisiones de compra.
- *Exposición a los medios de comunicación*: A mayor exposición, menores costos para alcanzar al destinatario del mensaje.

Presupuesto

El presupuesto indica la magnitud del esfuerzo que el anunciante está dispuesto a realizar para obtener los objetivos publicitarios.

Al plantear este tema se suele recordar la frase atribuida con variaciones al

empresario John Wanamaker y a William Hesketh Lever, que sostenía "Sé que la mitad de mi publicidad se desperdicia, pero no sé cuál mitad. Dediqué dos millones de dólares a publicidad, pero no se sé si es la mitad de lo que debería gastar o el doble de lo necesario".

Aún en la actualidad no son pocos los empresarios que consideran que la publicidad es un gasto, no una inversión, y en caso de recesión, de caída de las ventas o de la rentabilidad, la inversión publicitaria es una de las primeras variables de ajuste para reducir los costos.

Se debe ser consciente que inversión implica retorno, rentabilidad, y hasta la fecha ha sido difícil encontrar un método estándar para medir el aporte económico de las campañas de publicidad, promoción o relaciones públicas a las finanzas de la empresa:

> Hoy la mayor parte de las grandes empresas usan herramientas financieras sofisticadas cuando tienen que decidir, por ejemplo, si van construir una nueva fábrica o perforar un nuevo pozo de petróleo. Consideran las fórmulas del valor neto presente, retorno sobre inversión y mucho más (...) En cambio, son pocas las empresas, grandes o pequeñas, que usan herramientas financieras para decidir el lanzamiento de un producto, renovar la campaña, cambiar el mensaje publicitario, modificar el posicionamiento de un producto o incluso rediseñarlo. La mayoría de los gerentes de publicidad se encontrarían perdidos si se les preguntara por el retorno del presupuesto que manejan. Emplean experiencia, buen juicio e intuición, atributos en sí mismos efectivos pero inadecuados para manejarse en las complejidades de hoy. (CLANCY ET AL., 1991, 23).

Adicionalmente debe considerarse que muchas empresas ya han incluido el presupuesto publicitario dentro del total de presupuesto de comunicación, por lo que la publicidad gasta una proporción del total compartido con las técnicas promocionales, las comunicaciones de respuesta directa, el *merchandising* y las relaciones públicas.

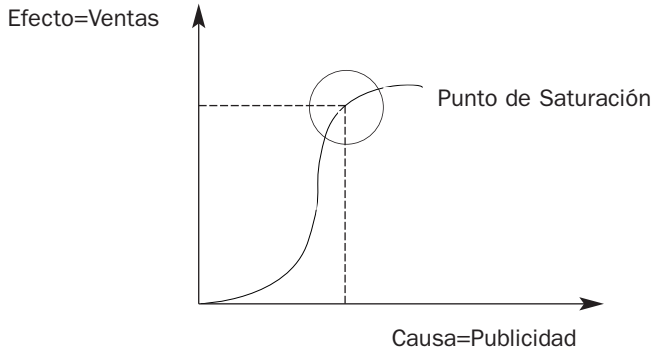
Ante la situación planteada, la solución no puede ser otra que el tratamiento estratégico de las comunicaciones y dentro del mismo la búsqueda de los mejores métodos para la fijación del presupuesto. Las prácticas habituales señalan el empleo de criterios arbitrarios es muy común.

Prácticas	**Desglose**	Primero se fija el monto total de presupuesto y luego se desglosan las cantidades en Medios, Creatividad y Producción. Incluye los métodos de porcentaje sobre las ventas; cantidad fija por unidad; prioridad competitiva.
	Ensamble	Estima los costos de cada acción, que luego sumados conforman el presupuesto total. Se lo reconoce como método de objetivos y tareas: en función del objetivo planteado, se estiman los costos para lograrlo. Puede utilizarse, por ejemplo, el método de eficacia.
	Porcentaje sobre ventas pasadas	Se establece un porcentaje extraído de las ventas o beneficios del año anterior. La base de este método es totalmente arbitraria, y sugiere que la publicidad es consecuencia de las ventas. Si bien es un sistema simple, que permite una determinación automática, no contempla la adecuación a ciclos coyunturales que exijan, por ejemplo, un refuerzo de la inversión, o la necesidad de suspender la comunicación por razones de mercado (por ejemplo, disminuir la demanda).
	Porcentaje sobre la cifra de ventas previstas	Se calcula considerando el pronóstico de ventas del próximo año o ejercicio. En este caso, se aplica la relación lógica de que las ventas son consecuencia de la publicidad, pero continúa siendo de determinación arbitraria.
	Paridad competitiva	Analiza el esfuerzo publicitario de la competencia, y determina la inversión en función de la inversión publicitaria del mercado. Se fundamenta en que la cuota de mercado depende tanto de la inversión publicitaria propia, como la de la competencia. Sin embargo no considera que los objetivos de una y otra empresa pueden ser distintos.
	Por unidad vendida	Se determina una cifra unitaria en función de la inver-

		sión necesaria para vender una unidad. Esta cifra se multiplica por la cantidad de ventas previstas. Esta práctica no contempla los efectos acumulativos de la publicidad.
Métodos	**Enfoque de la eficacia**	Este método exige tener en claro el papel que juega la publicidad. A partir de ahí, se deben fijar los objetivos publicitarios con claridad y considerar planes alternativos para llegar a los mismos resultados. La *eficacia* mide el grado de cumplimiento de los objetivos, y se expresa en la relación RESULTADO/OBJETIVO. A efectos comparativos entre planes alternativos, se complementa con la fórmula de *eficiencia*: RESULTADO/COSTOS DEL PLAN. El presupuesto originado en el paso anterior se integra con los costos de los medios, el costo del desarrollo creativo y los honorarios de agencia.
	Optimización de los recursos	Su objetivo es determinar una inversión rentable, en función de la cifra que obtiene el mayor volumen de ventas o máxima rentabilidad. Relaciona dos variables, para obtener un óptimo: • *Presión publicitaria que realizará la empresa*: Monto de la inversión, número de anuncios del plan; frecuencia de impactos. • *Efecto publicitario en los consumidores*: Recordación de los anuncios, notoriedad de la empresa o marca, actitudes frente a la publicidad, imagen del producto en el mercado, comportamiento del consumidor.
	Retorno sobre inversión	Este modelo, propuesto por Schultz (SCHULTZ, 1997) establece que el presupuesto exige un proceso de retroalimentación constante que considera cinco pasos: • Elaboración de una base de datos del comportamiento de compra de los clientes y la respuesta publicitaria. • Identificación y valoración de cada cliente. • Proceso integrado de comunicación.

		• Evaluación del retorno sobre la inversión realizada. • Determinación del presupuesto. Llegado a esta instancia el proceso debe recomenzar permanentemente, para lo cual necesita contar con información permanente basada en: • Objetivos mensurables. • Audiencias *target* claramente definidas e identificadas. • Control de todas las variables de la comunicación. • Mediciones previas y posteriores (pre y post-test). • Procesamiento electrónico de la base de datos, que permita el acceso cruzado a las distintas variables que la componen.

Debe considerarse que el modelo de rendimiento de la inversión publicitaria responde a la teoría comunicativa de la *saturación* y a la teoría económica de los rendimientos decrecientes, según las cuales, pasado un periodo, los efectos no aumentan en forma proporcional a la causa que los determina. En el caso de la publicidad, generalmente se observa que en los inicios de una campaña, la inversión apenas tiene efectos sobre las ventas. En una segunda etapa, es probable que la presión obtenga un efecto más que proporcional: a igual inversión publicitaria se registra un crecimiento contundente en las ventas. Sin embargo, hay un momento en que la curva ascendente registra un punto de inflexión, que muestra que nuevos gastos obtienen resultados menos que proporcionales. Pasado este punto, la misma presión publicitaria genera menos ventas. Esta comprobación llevó a muchos teóricos a reflexionar acerca de la adecuada combinación de frecuencia e intensidad publicitaria en el tiempo, a fin de obtener resultados constantes.



Saturación y ley del rendimiento decreciente (Costa, 1992B)

Si se considera la situación del mercado argentino, resulta ilustrativa la opinión del publicitario Patricio Bonta, quien en un artículo periodístico señalaba que la inversión dependía del tipo de producto y mencionaba algunas cifras que surgía de la práctica establecida. El especialista señalaba, por ejemplo, que si se trataba del lanzamiento de un nuevo café, había que considerar que el grado de conformidad de la gente con las marcas existentes es altísimo, por lo que hace falta un muy fuerte discriminador y apuntar a un segmento muy específico (en este caso, el monto a invertir difícilmente baje de U$S 5 millones). Si el lanzamiento es de galletitas que tengan como objetivo una facturación de U$S 10 millones al año, se justifica invertir entre 10 y 15 % de esa cifra. En cambio, si se habla de un automóvil, la proporción sería del 3 al 4%, y si el producto es un perfume se podría llegar al 25% de la facturación prevista.

El presupuesto en términos generales se realiza en función de las características diferenciadoras de los productos o servicios, y del porcentaje de mercado a abordar, considerando las distintas características del *target* determinado.

LA ESTRATEGIA CREATIVA

La estrategia creativa es un diseño ingenioso para lograr un fin. Esta estrategia se sustenta en el resumen de la información básica, del plan de marketing y de los resultados de las investigaciones realizadas, que se convierten en plataforma de trabajo para el departamento creativo y en guía del plan de medios. Es decir, la creatividad se debe traducir en las estrategias de texto y de imagen. Como señaló Bill Bernbach, "La proposición de venta no es suficiente; la creatividad debe traer la verdad muerta a la vida".

El esquema básico contempla los siguientes elementos:

- La descripción del *hecho clave* a partir del reconocimiento del producto, sus beneficios, y los problemas y oportunidades que muestra el mercado para el mismo.
- La definición del *U.S.P. (Unique Selling Proposition*) o la promesa única que se le ofrece al consumidor. Ésta se traduce en un grupo de palabras que posicionarán la marca o los beneficios y usos del producto en la mente del consumidor.
- La enunciación del *reason why,* o el fundamento de la promesa principal, que se debe apoyar en una razón concreta que le brinde solidez y la haga creíble.

Es importante que se considere que la creatividad enmarcada en este proceso responde a la necesidad de *resolver problemas de comunicación.* Por ejemplo, cuando la marca *Gallo* decidió ingresar en el mercado de los vegetales enlatados, el problema que tuvo que resolver la comunicación fue el de lograr superar la resistencia de los consumidores (especialmente, las amas de casa), que si bien reconocían la practicidad de los productos enlatados, los consideraban menos saludables que los naturales. La campaña debía apuntar a transformar esa opinión para lograr que considerasen que los vegetales enlatados de la marca son los más sabrosos y naturales. En este caso, el *reason why* se centró en la reconocida imagen de calidad de la marca y en el hecho de que los productos no contenían conservantes ni aditivos.

Otro caso, el de la salsa ketchup *Heinz,* muestra cómo la creatividad permite

convertir una desventaja en ventaja. El problema a resolver fue que los consumidores se quejaban de que la botella no permitía la salida fluida de la salsa, y señalaban que los productos de la competencia eran mucho más fáciles de usar. Un enfoque convencional hubiera sido enfrentarse a la competencia con cambios en la fórmula o en el envase. La solución propuesta para este caso fue publicitaria: se explicó a los consumidores que la razón por la que la salsa tardaba en salir era la consistencia del ketchup, de lo que se deducía también que una salsa más consistente y espesa era de mejor calidad. *Heinz* transformó este concepto en un exitoso eslogan "*El Ketchup que tarda más en salir*". El efecto de la campaña fue inmediato: la cuota de mercado del producto pasó del 19% al 50%.

La definición concreta de la estrategia creativa debe permitir encontrar el *atractivo*, es decir "el motivo que da fuerza a un anuncio y que está diseñado para llevar a una persona hacia la meta que se fijó el publicitario" (KLEPPNER, 1993, 535).

A la hora de encontrar el *aviso eficaz*, Clancy propone el enfoque que denomina *Ingeniería de mensajes* que implica tres pasos:

> 1. Crear una lista definitiva y creativa de atributos y beneficios del producto o servicio, que podrían constituir la base de la estrategia del mensaje. Ésta es la fase de auditoría del mensaje, diseñada para descubrir todos los mensajes posibles.
> 2. Clasificar esta lista para identificar los mensajes potencialmente vigorosos. Esta fase de clasificación de los mensajes detecta los más promisorios en cuanto a atributos y beneficios.
> 3. Evaluar cada combinación de atributos y beneficios en cuanto a la respuesta práctica de la venta. (CLANCY ET AL., 1991, 217)

De todos modos, cualquiera sea el método o proceso que se utilice para la definición de la estrategia, se debe considerar que la creatividad integra el núcleo de las comunicaciones de marketing e institucionales. La creatividad es lo que permite transformar conceptos en ideas que tengan la fuerza necesaria para posicionar las ventajas del producto o servicio y mantener a las marcas en el recuerdo del consumidor, sea en forma referencial o conceptual, apelando a la razón o a los sentimientos.

Según la opinión de José Crespo, en un artículo publicado por la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad, "La creatividad ha evolucionado, desde la etapa inicial del mensaje cuya síntesis era el 'compráme', pasando por la etapa de madurez del 'deseáme' al 'estoy aquí', 'ya me conoces, juguemos'". Según el especialista, es probable que en el futuro la publicidad presente un vínculo de extrema complicidad con el receptor y un crecimiento de la función estética, en un modelo interactivo en el que se debilitarán los mensajes intrusivos, impositivos, y prevalecerán los persuasivos. Esto se aprecia en el aumento del componente estético que se observa en las últimas campañas, reafirmándose técnicas que se centran en el relato, la utilización de citas otros textos (esto es, la referencia implícita o explícita a libros o a guiones cinematográficos), y la denuncia de temas sociales, como las campañas de *Benetton*.

Dado que la creatividad implica la necesidad de buscar nuevos caminos, se habla del concepto de *disruption*, que describe un enfoque distinto sobre la estrategia creativa (DRU, 1997). Según este enfoque en determinado momento es necesario generar una etapa distinta en la vida de una marca, lograr que la gente la mire con otros ojos, tal como hizo *Pepsi* hace 25 años, que se transformó en la *opción de la nueva generación*. O como hizo la empresa de correos *Federal Express* que basó su campaña publicitaria en la idea "*Cuando es absoluta y definitivamente necesario estar, a cualquier hora de la noche*", lo que cambió el eje de la competencia ya que la gente comenzó a esperar que las entregas se resolvieran de inmediato.

En la vida de estas marcas, se produjo un quiebre, una fractura, que renovó el lenguaje publicitario predominante, en su estilo y en su contenido.

Se trata de un proceso en tres etapas, que estudia la convención, elabora la fractura y enuncia la visión.

- El primer paso consiste en i*dentificar las convenciones*, las ideas preconcebidas que mantienen el *statu quo.* La convención marca por ejemplo que la publicidad minorista se construye sobre elementos tangibles, variedad y precio del producto. *Virgin*, para competir con *Tower Records*, desafió esa regla

y se mostró como principal promotor de la cultura juvenil, lejos del dominio de las ventas y las promociones.

• El segundo paso, la *fractura*, es el momento en el que se cuestiona lo hecho, en la medida en que adherir a estructuras anticuadas quita energía a la creatividad. Esta etapa está llena de cuestionamientos, de desarrollo de nuevas hipótesis y de ideas renovadoras.

• La última etapa, la *visión,* implica la necesidad de que más allá de la fractura, se mantenga la lealtad a la marca y al modo en que es concebida por el público. Se necesita una visión muy clara a largo plazo. Por ejemplo, *IBM* decidió cambiar su posicionamiento como fabricante de computadoras y se definió como proveedora de "*Soluciones para un mundo pequeño*".

De más está decir que la creatividad no puede quedar relegada sólo a la publicidad, sino que debe aplicarse a todas las herramientas de la comunicación.

PLANIFICACIÓN DE MEDIOS

La estrategia y planificación de medios requiere una determinación precisa y profesional por ser el rubro que se lleva el mayor porcentaje del presupuesto.

> Los problemas de medios son problemas de marketing. En primer lugar porque los medios son otras tantas vías para conseguir los objetivos de mercado, ya que constituyen la materialización de conceptos que están incluidos en el marketing. Pero sobre todo, porque el mercado de los medios es uno de los tantos mercados y, como tal se rige por la ley de la oferta y la demanda, puede tener mayor o menor transparencia, puede presentar situaciones de monopolio, oligopolio, o libre competencia, puede gozar de una situación estable o sufrir turbulencias; es como cualquier otro mercado. (GONZÁLEZ LOBOS ET. AL., 1997, 29).

La estrategia de medios permite reconocer los distintos sistemas de medios (TV, radio, gráfica, etc.), a través de los que se pueden lograr los objetivos de comunicación con costos mínimos.

La *estrategia de medios* es el análisis cuali-cuantitativo del sistema de medios disponible, en tanto que la *planificación de medios*, es el análisis cuali-cuantitativo de cada medio y vehículo en particular.

Desde el punto de vista cuantitativo importa conocer la cantidad de medios de cada sistema; su distribución geográfica, la audiencia a la que llegan, la cobertura que brindan, los costos, el *rating* de cada vehículo, etc.

Cualitativamente se analizan las técnicas de producción de los distintos medios (imagen, sonido, color), la calidad y actitud de la audiencia, y los formatos publicitarios que permite cada medio.

Terminología de medios

En el desarrollo de la estrategia y de la planificación de Medios se citan permanentemente una serie de términos y definiciones que conviene aclarar expresamente (véase COMPANY, 1986; y MARTÍNEZ RAMOS, 1992).

Audiencia	Conjunto de personas que entran en contacto con el medio o el vehículo en un período de tiempo determinado. Interesa saber cuántos son pero también, cómo son (perfil de la audiencia).
Audiencia acumulada	Es la que obtiene el medio o vehículo después de una inserción.
Audiencia neta	Relación de la audiencia en varios medios (diarios, revistas) con el universo total.
Audiencia neta útil	Relación de la audiencia de varios medios respecto del *target*.
Audiencia útil	Porcentaje de la audiencia total del medio o vehículo que pertenece al *target* elegido.
Circulación	• Circulación bruta o tirada: Total de ejemplares distribuidos. • Circulación neta paga: Total de ejemplares efectivamente vendidos, descontados los ejemplares devueltos por los distribuidores.

Cobertura	Porcentaje del universo que está expuesto al menos una vez a un comercial dentro de la pauta publicitaria.
Contacto **Continuidad o Permanencia**	Momento en que una persona recibe el anuncio Tiempo en el que se realiza un plan de medios.
Costo por contacto	Costo de alcanzar a un persona o contacto a través del medio. Se divide el costo del aviso por el total de personas alcanzadas.
Costo por mil	Se multiplica el costo por contacto por 1000, para tener el costo de llegada por cada mil personas.
Encendido	Porcentaje de hogares que están viendo televisión en un determinado momento.
Frecuencia	Número de veces en que un individuo o un hogar está expuesto a un medio en determinado periodo.
Impacto	Contacto de una persona perteneciente al *target.*
Medios	Es la expresión particular de cada sistema. Por ejemplo: para TV, *Azul Televisión, Canal 13*; para radio, *Continental, Mitre, FM100*; para gráfica, diarios (*La Nación, Clarín*), o revistas (*Gente, Noticias*)
Medios, Sistema de	Agrupación genérica de medios según sus técnicas de transmisión: • Audiovisuales : Cine, TV (de aire o de cable), Internet. • Audiográfica: Radio (AM, FM). • Gráfica: Diarios, Revistas, Folletos. • Vía Pública: Carteles ruteros, publicidad en transportes, carapantallas. En los textos españoles, se les da la denominación genérica de medios.
Puntos Brutos de *Rating* (PBR)	Suma de los ratings de los programas que integran la pauta publicitaria. En inglés la sigla es *GRP* (*Gross Rating Point*).
Rating	Porcentaje de un universo sintonizando cierto canal o programa en determinado momento en relación con el total del universo. Se suele indicar que 1

	punto de rating es igual al 1% de la audiencia, o que el 1% del público objetivo es igual a 1 punto de rating. En Argentina se considera que 1 punto de rating televisivo equivale a: 80.000/100.000 personas. Este concepto es popularmente conocido por la insistente relación que tiene con el apoyo publicitario y su incidencia en la continuidad o discontinuidad de los programas.
Readership	Para los medios gráficos, es la cantidad de personas que leen un mismo ejemplar de la publicación.
Share	Palabra que significa cuota o participación. Es el porcentaje de determinado universo sintonizando determinado canal o programa en determinado momento en relación con el total del universo que tiene la televisión encendida. Mientras el *rating* se calcula sobre el *target*, el *share* se calcula sobre la audiencia total del medio en ese mismo periodo.
Soporte	Veáse "Vehículo".
Target	Público objetivo, el conjunto de personas a los que se dirige la comunicación.
Universo	Conjunto de individuos cuyas características y comportamientos se consideran para la investigación de medios. Es un grupo de una determinada edad, sexo, residentes en la ciudad o en el país, que potencialmente pueden ser alcanzados por un sistema de medios. También denominada Población.
Vehículo	Son los espacios o componentes que integran un medio: programas, página. En los textos españoles Medios y Vehículos son denominados soportes.

Los aspectos específicos para los objetivos del plan de medios son los siguientes:

• Maximizar el alcance, es decir, el número de hogares que recibirán la publicidad por lo menos una vez.

• Elevar el nivel al más alto posible la frecuencia o concentración, esto es, el número de veces que los anuncios publicitarios son expuestos en cada hogar.

• Cubrir una parte tan amplia del año como sea posible (maximizar la continuidad).

• Optimizar los costos, midiendo el precio por el costo por mil de hogares alcanzados.

En los años '60 la estrategia de compra de los espacios publicitarios, influenciada por las teorías de comunicación de la época mencionadas al comienzo del capítulo, se realizaba en base a la *frecuencia efectiva*. Según ésta, la prioridad del anunciante tenía como eje la concentración del esfuerzo publicitario en el umbral mínimo que él consideraba necesario para el cumplimiento del objetivo. Se partía del supuesto de que la publicidad no producía efectos debajo de determinado nivel de exposiciones, lo que se fundamentaba en la investigación de Colin McDonald (que sostenía, por ejemplo, que una sola exposición no tenía efecto sobre las ventas).

Desde este momento, la preocupación se centró en determinar cuál es la cantidad de exposiciones necesarias para lograr la efectividad del mensaje. Herbert Krugman (citado por Jones) delimita la frecuencia mínima en tres secuencias de impacto o exposiciones para que la publicidad induzca a la acción de compra. En la primera exposición, estimularía el conocimiento; la segunda, busca que la persona evalúe y reconozca el producto o marca; en la tercera, el individuo recuerda y actúa. Esta idea se completa con la de saturación, que establece un techo -que se encontraría en las diez exposiciones- a partir de las cuales los efectos decrecen.

A partir de esta conclusión y considerando que la continuidad de la frecuencia efectiva encarecía las pautas, surge la política de compras denominada *flighting,* que consiste en la programación intermitente de apariciones, de modo de mantener la frecuencia eficaz pero alternando períodos de actividad con otros de inactividad. Su objetivo es mantener los niveles de conciencia de la marca con fuerte concentración, disminuyendo el presupuesto de medios.

De la propuesta de Jones basada en la *S.T.A.S.* (explicada más arriba), que apuesta a la continuidad y no a la concentración, nace un modelo de planificación denominado *Recency.* Esta óptica, el "recientismo", sugiere que la publicidad funciona en los consumidores que están dispuestos a comprar en un determinado momento. Por lo tanto, se necesita un solo aviso para provocar la compra, que es el último de la serie recibida por el consumidor. Su impulsor, Erwin Efron (presidente del Consejo de Directores de Investigación de Medios, de Estados Unidos), pro-

pone reducir la frecuencia, pero aumentando semanas, lo que significa reemplazar la concentración por la dispersión, con una mayor rotación de medios.

Los parámetros para la planificación de avisos quedarían determinados por las siguientes propuestas:

Cobertura neta	vs.	Frecuencia efectiva
Continuidad	vs.	*Flighting*
Dispersión	vs.	Concentración

La compra de medios

Elaborado el plan, se inicia la etapa de compra de medios. En esta fase se elabora una plataforma de compras y se inicia la negociación entre el comprador y el medio, acordando precio y condiciones.

La Guía de Medios de la *Advertisers National Asotiation*, señala que los elementos que integran la plataforma son:

- Presupuesto.
- Audiencia.
- Calendario.
- Objetivos (expresados en puntos de *rating* o dinero asignado por semana, mes o año).
- Horarios.
- Precio (costo por mil o por puntos de *rating*).
- Normas de calidad (por ejemplo, pautar aparición "no antes de" o "no después de" determinado programa o en consideración de un piso mínimo de *rating* por comercial).
- Separación protectora de la competencia (por ejemplo, no aparecer en la misma tanda de avisos).
- Bonificaciones (por continuidad, por pago anticipado, etc.) y compensaciones (por incumplimiento de las pautas acordadas, por levantamiento de programas, etc.).
- Factores de acumulación de publicidad.

Negociación de las tarifas

El aumento de oferta de medios ha llevado a éstos a ejercer una política de precios abiertos, sujetos a ajuste, que les permita competir en el mercado.

Los paquetes de precios dependen del volumen de la compra, las formas de pago, la continuidad, etc. De esta política se benefician fundamentalmente los grandes anunciantes, a tal punto, que es común en las empresas importantes, contar con su propio Departamento de Medios, que obvien la intermediación de agencias o de mayoristas (conocidos como "bolseros"), y optimicen los costos.

Esta situación afectó recientemente a las agencias de publicidad tradicionales, cuyo principal ingreso se basaba en las comisiones por compra de medios. Ante esta circunstancia, hay agencias que se unieron para conformar centrales de medios, que les permiten competir en este negocio ofreciendo a sus clientes mejores precios. Lo propio ocurre con las empresas que dependen de un mismo grupo económico, que tratan de concentrar los volúmenes de compra para obtener mejores precios y condiciones de contratación.

Sistema de medios en la Argentina

A nadie escapa la saturación informativa a la que está expuesto cada individuo en su vida cotidiana:

> Si un argentino medio leyera los ocho diarios que se venden en Buenos Aires los domingos, tardaría 12 horas en agotar los 36 suplementos y sus 4 revistas. Al cabo, habría leído 19 veces *El Anatomista*, una novela de 282 páginas.(Publicado en el diario *Perfil*, lunes 18/5/98).

Algunos señalan que cualquier persona está expuesta a más de 1500 contactos publicitarios por día, que incluyen las menciones en TV, radio, el contacto permanente con afiches y carteles en la calle y en los transportes entre otros medios, con lo que se comprenderá el sentido de postular una "ecología de la comunicación", que equilibre los estímulos publicitarios. Para ello hay

que valorar detenidamente las necesidades de comunicación y las posibilidades que brindan los medios.

Medio	**Fortalezas**	**Debilidades**	**Observaciones**
Prensa diaria	• Fuerte contenido informativo • Público fiel, atento, con buen coeficiente de implicación activa en la selección de los mensajes. • Selectividad geográfica: diarios locales, regionales y nacionales. • Inmediatez.	• Vida de corta duración. • Lectura rápida. • Mediana calidad técnica. • Relación audiencia/costo relativamente cara.	Más de doscientos diarios se encuentran en circulación hoy, en el país: quince de ellos son de distribución nacional, y el resto publicados en grandes y pequeñas ciudades del interior. Todos ellos han incorporado la modalidad de suplementos especiales de salida en diferentes días de la semana (*Clarín* llegó a contar con 14 suplementos en la semana, y *La Nación* con 15). La unidad de compra es el módulo (centímetro/columna), con diferencia de tarifas en función de la ubicación (ubicación determinada, página impar, página par, ubicación antes de página central o después de central). Hay un recargo de aproximadamente un 30% por página a color.
Revistas	• Lectura más detenida y atenta. • Tiempo de conservación más largo. • Tasa de circulación alta. • Versatilidad técnica que le da valor al mensaje publicitario. • Ofrece elevada posibilidad de segmentación.	• Costo de difusión alto. • Volumen publicitario excesivo. • Poco selectiva en el plano geográfico.	A las revistas de información general hay que sumarle la cantidad de medios que enfocan temas especializados y se dirigen a audiencias específicas. La mayor ventaja que brindan las revistas es la alta calidad impresión y el buen uso del color, junto con las posibilidades de incorporar folletos insertos, muestras gratis y alternativas muy creativas (por ejemplo, la inclusión de

Medio	Fortalezas	Debilidades	Observaciones
			perfumes, incorporados al papel). La unidad de compra es la página, generalmente sin discriminación de ubicación (a menos que se trate de contratapa o retiraciones).
Televisión	• Medio muy atractivo: imágenes, sonido, movimiento, color. • Cobertura masiva. • Parrilla de programación selectiva. • Entretenimiento y distracción. • Versatilidad técnica para la publicidad. • Eficacia.	• Banalización. • Brevedad. • Incertidumbre. • *Zapping*. • Falta de atención en la pantalla. • Costo excesivo. • Complejidad para la compra de espacios. • Altas exigencias de producción.	Cantidad de Canales: • 5 canales de aire (Capital Federal) • 60 señales de cable (más de 4,7 millones de abonados en todo el país, concentrados en dos grandes operadores). Los formatos publicitarios usuales en TV pasan por los auspicios de apertura y cierre; spots en tandas (de 12 minutos/hora en TV abierta y 8 minutos/hora en Cable, comercializados por segundo o por paquete). Junto con los formatos tradicionales de tandas de avisos comerciales, la televisión está incorporando nuevos formatos para compensar la volatilidad de la audiencia en las tandas. Para ello brinda la posibilidad de incorporar los anuncios en la artística del programa (P.N.T., explicada en el capítulo dedicado a promociones), o de disponer de espacios exclusivamente publicitarios (*infomercials, bartering, etc.*)
Radio	• Calidad técnica. • Gran versatilidad en su utilización.	• Excesiva simplicidad. • Saturación.	Se divide en dos subsistemas: Amplitud Modulada y Frecuencia Modulada.

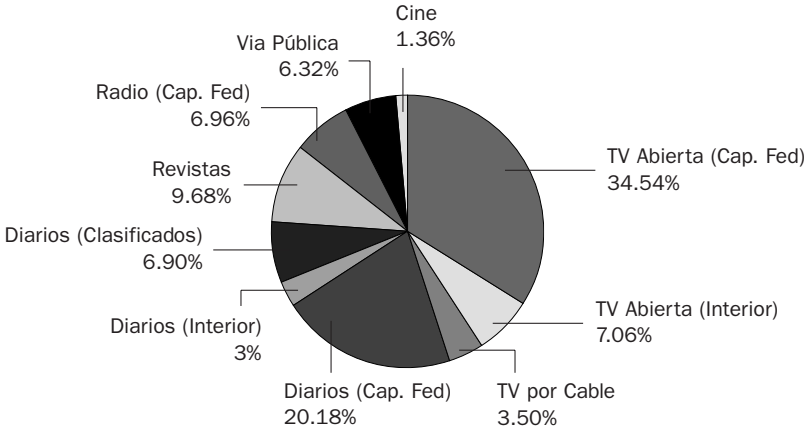
Medio	Fortalezas	Debilidades	Observaciones
	• Eficacia en el mensaje. • Rapidez de ejecución. • Amplia cobertura.	• Falta de atención, o atención dispersa del oyente.	Es un medio de importante penetración, con fuerte influencia sobre la Opinión Pública. Sin embargo su participación en la inversión publicitaria total no supera el 8%, lo que se explicaría por dos factores: • Bajo precio del espacio, que lo hace menos interesante a las Agencias y Centrales. • La creatividad en radio tiene grandes exigencias (aunque, como contrapartida, su producción es poco compleja). El COMFER ofrece una lista de 173 emisoras de AM y 1400 de FM debidamente regularizadas (las que carecen de autorización, duplican esta cifra). La unidad de compra de espacios es el segundo. Hay formatos de auspicio de apertura y cierre, en bandas de horarios fijos o en rotativos.
Vía pública	• Gran cobertura. • Capacidad de selección en función de los circuitos. • Facilidad de instalación. • Versatilidad presupuestaria.	• Restricción en determinados puntos. • Selectividad media. • Dificultad de medición de sus efectos.	Integrada por un conjunto heterogéneo de soportes o vehículos, ha adquirido gran importancia por la excelente calidad de su producción y por ubicaciones destacadas. Se distribuye en circuitos, a cargo de empresas especializadas, siendo los principales vehículos: • Cara-pantallas con o sin iluminación. • 'Chupetes' en veredas y refugios.

Medio	Fortalezas	Debilidades	Observaciones
			• Pantallas municipales. • Gigantografías. • Carteles en terminales de transportes. • Gráfica en transportes públicos. • Globos aerostáticos y dirigibles • Carteles en rutas.
Cine	• Buenos costos. • Óptimas posibilidades técnicas. • Audiencia cautiva. • Crecimiento del número de salas y espectadores. • Posibilidad de segmentación socioeconómica y psicográfica.	• Llegada limitada. • Distribución en varios circuitos. • Exigencia de una excelente realización audiovisual. • La sala no suele estar llena cuando pasan los cortos publicitarios.	El cine antiguamente interesaba por las películas que en sus salas se proyectaban, pero también por los celebres noticieros nacionales e internacionales y la proyección de comerciales. El espacio publicitario es previo a la proyección de las películas.
Internet	• Cobertura global. • Presencia permanente. • Público selectivo. • Posibilidad de brindar más información. • Permite una comunicación altamente personalizada.	• Sin masividad al momento. • Mucha competencia con otras propuestas.	Recomendaciones: • Formular una estrategia específica de Internet. • Proporcionar información relevante para el usuario. • Dotar a las páginas de instrumentos eficientes de interactividad. • Dar mantenimiento al *site*.

Existe una tendencia a pautar con cánones tradicionales, que comienzan pensando en la televisión y luego en los medios de más llegada, lo que insume siempre grandes presupuestos. Según un informe de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad, durante el año 1998, la inversión publicitaria se concentró en los medios tradicionales, la televisión y los diarios, que absorbieron las tres cuartas partes de un total de U$S 2.972 millones.

Sin embargo, aun en los casos de mayores posibilidades de inversiones, no siempre los medios de más audiencia garantizan los mejores resultados. Todo depende del producto y de la audiencia a la que vaya dirigido. En este sentido, no hay un medio mejor que otro, sino medios que ofrecen mejores oportunidades coyunturales.

Inversión publicitaria en 1998 (Fuente A.A.A.P.)



Adicionalmente, es conveniente recordar las disposiciones legales para la difusión publicitaria. En Argentina, la resolución 789/98 estableció una serie de requisitos en publicidad en medios masivos, como ser:

- Debe incluirse en los avisos toda la información necesaria para evitar que el mensaje induzca al receptor a engaño o confusión acerca de la naturaleza y características del bien o servicio publicitado, como así también precio, condiciones de comercialización y técnicas de producción.

• La información incluida en medios gráficos debe estar expresada en una tipografía clara, de un tamaño no inferior a los 2 mm de altura. Para la difundida en vía pública, el tamaño no debe ser inferior al 2% de la altura de la pieza publicitaria. En el caso de los comerciales exhibidos por medios audiovisuales el tamaño de la letra no debe ser inferior al 2% de la pantalla y debe permanecer en imagen por lo menos 3 segundos.

Para finalizar con este tema, se debe mencionar que en Argentina se han producido profundas transformaciones en el mapa de medios en los últimos tiempos, a raíz de un número importante de compras y fusiones. A finales del año 1998, los principales medios estaban distribuidos en los siguientes grupos:

Grupo	**Medios gráficos**	**Televisión y radio**	**Contenidos y otros**
Clarín	- AGEA: Clarín, Olé, Genios, Viva, Mística, Internet Surf - AGR: Páginas Amarillas, Publicaciones varias. - Revista Elle - CIMECO: Diarios La Voz del Interior (Cdba.), Los Andes (Mdza.)	- ARTEAR - Radio Mitre - MSO Multicanal - MSO Supercanal - TRISA (TyC) - Teledeportes - Multideportes	- PRIMA (Ciudad Internet)
CEI (Citicorp Equity Investments) - Atlántida Comunicaciones	- Editorial Atlántida: Revistas Gente, Para ti, Billiken, Chiquititas, Negocios, Chacra	- TELEFE - Radio Continental - Radio FM Hit - Grupo Federal de Comunicaciones	- USA Network
- Torneos y Competencias	- El Gráfico	- Radio AM La red - Prime Televisión (Azul Televisión) - Cablevisión TCI	- TRISA (TyC Sports) - Telefonía (Telefónica de Argentina, Miniphone)

Grupo	Medios gráficos	Televisión y radio	Contenidos y otros
Editorial Perfil	- Revistas Noticias, Caras, Weekend, Luna, Supercampo, Semanario, Caras (Brasil), Caras (Portugal)		
Multimedios América	- Diario El Cronista - Editorial Mind Opener (Revistas Apertura, Target, Information Technology)	- América TV - Radio del Plata - Radio América - FM Aspen - FM City	- Señal CVN
La Nación (Flia. Saguier)	- Diario La Nación - Revistas Rolling Stone, Lugares, Gestión, Tiempo de aventura.		- Agencia de Noticias DyN
Grupo García	- Diarios Crónica y El Atlántico. - Revistas Esto, Flash, Así	- Crónica TV - Crónica Musical	
Grupo Ramos	- Diarios Ámbito Financiero, La Mañana de Córdoba, La Mañana del Sur		- Productora de TV
Grupo Spadone	- Diario La Razón		- Señal TVA
Grupo Kraiserburld-Fascetto	- Diarios Popular, El Día, El Plata - Revista Magazine	- FM Diez - FM La redonda	- Agencia Noticias Argentinas
Grupo Aldrey Iglesias	- Diario La Prensa - Diario La Capital (M. del Plata)	- Radios LU6 y LU9 - Cable Dos La Capital	- Agencia de Noticias DyN

Grupo	Medios gráficos	Televisión y radio	Contenidos y otros
Grupo Massot	- Diario La Nueva Provincia (B.Blanca) - Revista Nueva (ADI)	- LU2 Radio Bahía Blanca - FM Dos	
Grupo Vila	- Diario Uno - Revista Primera Fila	- AM Rivadavia - FM Radio Uno - Canal 7 (Mdza.) - Canal 6 (San Rafael) - UNO Radios - Supercanal Holding	
Grupo Río Negro	- Diario Río Negro - Revista Nueva (ADI)	- Radio FM Manantial - Cablevisión del Comahue	

Nuevos medios

Hasta el momento Internet no parece ser considerado un medio más, sino una alternativa en las que muchos deciden estar sólo "porque hay que estar", y no porque se considere que la red garantice un retorno adecuado a la inversión publicitaria.

Sin embargo las condiciones están cambiando a un ritmo muy rápido. Según un informe publicado en diciembre de 1998 por la revista estadounidense *Intelligent Enterprise*, durante ese año la cantidad de compradores que realizaron sus transacciones por Internet era de 16 millones, lo que representan ganancias de U$S 6.000 millones. Las proyecciones para el año 2000 hablan del doble de personas que utilizaran la red para realizar sus compras, y que dejarán el triple de ingresos (aproximadamente unos U$S 17.000 millones). Si se considera que el comercio en Internet no se restringe a ningún ámbito geográfico, cualquier empresa puede asumir que el mercado global es el suyo, en la medida que tenga una oferta interesante para realizar y comprenda el especial lenguaje que requiere la comunicación en Internet.

A ello debe agregarse la masificación de las computadoras personales, y su integración en la vida cotidiana, sobre todo para las generaciones más jóvenes:

> La evolución de la computación ha sido tan rápida, que sólo hace muy poco hemos tenido a nuestra disposición suficiente potencia de computación de bajo costo, como para dedicarla libremente a mejorar la facilidad de interacción entre usted y su computadora. (NEGROPONTE,1995, 95).

La autopista informática requiere que los comunicadores ajusten sus estrategias a los códigos de la *Web.* Por ahora, sigue existiendo una disociación entre por un lado, los que desarrollan la tecnología, que carecen conocimientos publicitarios; y por otro, los publicitarios que generalmente se limitan a bajar los formatos gráficos al ámbito de la red.

La creatividad y la búsqueda de nuevos formatos buscan lograr una mayor atención de los consumidores. Y existen numerosos ejemplos exitosos: la empresa *FreePC* ofreció una computadora *Compaq Presario* a la persona que se comprometa a utilizar durante dos años por lo menos diez horas mensuales de Internet y que aceptara que se le pasen anuncios por la pantalla. Apenas lanzada la oferta, recibieron más de diez mil pedidos de interesados en establecer el acuerdo.

Por otro lado, la inversión publicitaria realizada durante 1998 por las 200 empresas con más presencia en la red (alrededor de 1200 sitios), ascendió a U$S 2000 millones, lo cual no deja de señalar un negocio atractivo para anunciantes y publicitarios. Por otro lado, numerosas encuestas a usuarios, demuestran que la información publicada en Internet le resulta más creíble que la que ofrecen otros medios, principalmente porque es relativamente sencillo identificar la fuente y compararla con otras.

Por supuesto, debe tenerse en cuenta el perfil del usuario de Internet, más selectivo que el de los medios abiertos por cuanto paga cada minuto de conexión, y por lo tanto no está dispuesto a esperar que se cargue información compleja o que requiera de programas adicionales para ejecutarse. Además, los usuarios de la red tienen a su disposición recursos que le permiten bloquear el ingreso de información indeseable, tanto por correo electrónico como por conexión directa.

Según una encuesta sobre consumidores de Internet realizada por *Nazca, Saatchi & Saatchi*, publicada en el diario *Clarín* (edición del 22 /02/98), de los 52 millones de usuarios de la red en el mundo, aproximadamente 200.000 son argentinos. Como datos relevantes, el estudio señalaba que el 67% pertenece a la clase media, y que un tercio de los usuarios se conecta con una frecuencia diaria. Más significativo es que el 39% manifestó mirar menos TV, dado que ocupa generalmente el tiempo que le dedicaba a este medio en navegar por Internet (aunque siguen leyendo diarios y revistas).

Los especialistas aconsejan tener en cuenta ciertas reglas básicas para desarrollar un sitio en la red que resulte atractivo:

• *Atraer*: Generar un sitio importante no significa nada si no tiene visitantes, o si resulta tan aburrido que no invita al visitante a pasar a la segunda página. El diseño de la página debe cumplir ciertas condiciones:

• Sea conciso y claro en la información que brinde. Evite las páginas kilométricas, diseñadas con una tipografía minúscula: la información adicional puede ser accedida mediante *links* que pueden consultar los interesados.

• Evite los gráficos innecesarios, que demoran la velocidad de consulta (por ejemplo, los contadores de visitantes no les interesan más que a la empresa que los publica). En el mismo sentido, sea prudente con los recursos de multimedia, que resultan restrictivos para muchos usuarios por cuestiones de velocidad en la conexión y de capacidad de los equipos.

• Agregue un mapa del sitio que permita localizar rápidamente los datos buscados.

• Publique la dirección en otros sitios que remitan a la consulta del propio, y en los buscadores más consultados (y actualice los datos periódicamente).

• Incluya el dato de localización de la página en las comunicaciones de la empresa (electrónicas y escritas).

• Provea referencias que conviertan al sitio en una visita obligada para obtener información importante, ya sea relacionada con el rubro de la empresa o de carácter general, como el pronóstico del tiempo, o la cotización en bolsa (y a la inversa, la página puede ser referencial para otras fuentes de consulta vinculadas).

• Diseñe el sitio pensando en la pantalla de la computadora: no trate la información con los criterios gráficos de otros medios.

• *Potenciar*: Internet no sólo es una fuente de información estática y pasiva. Su mayor novedad con respecto a los otros medios reside en su interactividad, y en la posibilidad que brinda de ofrecer servicios personalizados en base a programas inteligentes.

• *Retener*: No solamente mediante la permanente actualización de la página con información y recursos interesantes (lo que es una exigencia básica), sino aprovechando todos los recursos que brinda la red para conocer las inquietudes y preferencias de los usuarios. Dentro de estos pueden mencionarse la información personalizada, la comunicación oportuna de novedades y oportunidades, o la solución de inquietudes (por ejemplo, la posibilidad de consulta en línea del estado del pedido como brinda *Federal Express,* que permite controlar desde su página el recorrido de la correspondencia enviada).

Promociones

MARKETING PROMOCIONAL

Las "Promociones de venta" o "Promociones al consumidor", como también se las llama, incluyen una completa variedad de técnicas y actividades, pero su principal característica es que buscan una respuesta inmediata y mensurable de los destinatarios. La A.M.A. (*American Marketing Asociation*), ha definido como promociones:

> El conjunto de actividades de marketing, distintas de la Publicidad y la Venta Personal, que estimulan las compras de los consumidores y la eficacia de los vendedores, por ejemplo, exposiciones, exhibiciones, demostraciones, así como otros diversos esfuerzos de venta no repetitivos que se encuentran fuera de la rutina habitual.

El Instituto de Promoción de Ventas de Inglaterra, por su parte, expresa:

> La promoción incluye un amplio espectro de técnicas utilizadas para lograr los objetivos de Marketing y de Ventas en forma eficiente en la relación costos-resultados; mediante la adición de un valor a los productos o servicios y que se dirigen tanto a los intermediarios como a los usuarios generalmente (aunque no exclusivamente) dentro de un período de tiempo definido.

Para la Asociación Argentina de Marketing (A.A.M.), son promociones:

> Las acciones de comunicación persuasiva que se realizan en un determinado lapso a través de medios tradicionales y no tradicionales, con el fin de cumplir objetivos específicos de marketing y que aportan un valor agregado tangible o intangible al producto o servicio.

De todas estas definiciones surgen los siguientes elementos para definir las acciones promocionales:

- Son técnicas o actividades de comunicación, que responden a la estrategia de ventas.
- Se diferencian de la publicidad y la venta personal en sus objetivos (que apuntan a lograr influir en la conducta del consumidor de una manera directa).
- Integran tanto el *sell-in* como el *sell-off,* es decir, que actúan sobre todas las etapas de la comercialización, desde la cadena de ventas hasta los consumidores.
- Actúan en un periodo definido, generalmente en el corto plazo, con objetivos puntuales.
- Utilizan diferentes estímulos que se caracterizan por darle al producto o servicio un *valor agregado* que incentive las respuestas.

Como se aprecia de las definiciones quedan excluidos aspectos no cuantificables o difusos como los efectos en la imagen de marca o la difusión de un producto. Debe tenerse en cuenta que estos objetivos tienen un carácter estratégico, y no pueden limitarse a la promoción, que responde al diseño táctico. Muchas veces, cuando se obtienen resultados de ventas magros luego de una promoción, se tiende a justificar la acción alegando que en última instancia sirvió para difundir la marca. Sin embargo, como se verá más adelante, difícilmente la promoción actúe aislada del resto de las técnicas de comunicación de producto, por lo tanto a la hora de evaluar su efectividad no puede dejar de considerarse el resto de herramientas asociadas a la estrategia de difusión y ventas de un producto o servicio.

Su integración en las comunicaciones de marketing

Antiguas herramientas del proceso de activación de ventas, las operaciones promocionales fueron consideradas durante mucho tiempo subsidiarias de otras actividades, especialmente la Publicidad. Sin embargo, en los últimos años, alcanzaron una fuerte participación en el presupuesto de las comunicaciones de marketing. Según un informe de la A.A.M., tradicionalmente el presupuesto de comunicación se dividía en un 80% para publicidad y un 20% para promoción; para el año 1997 la distribución fue 65%/35%, respectivamente. Esto sin contar que para algunas empresas, la proporción asignada a acciones promocionales supera el 50%. Durante esos años, las promociones disputaron el poder que el marketing le otorgaba a las comunicaciones masivas.

A la hora de evaluar la situación en la que se encuentran las promociones, deben considerarse varios factores, en los que coinciden la mayoría de los especialistas:

- La profunda transformación del concepto mismo del marketing, producto del cambio rápido y profundo del contexto económico, social y cultural.
- La aparición y consolidación de una "competencia" sin fronteras, fruto de la globalización y del imperio del libre mercado, lo que lleva a las empresas a constituir rápidas defensas. Como señalan Clancy y Shulman, en su libro *La Revolución del Marketing*: "La inmediatez de la competencia , hace que apenas después del lanzamiento, la nueva marca, o producto (o la nueva campaña, si se trata de un producto establecido) se vea amenazada por los productos que estaba destinada a desplazar". (CLANCY ET AL., 1991).
- La *comoditización* de la mayoría de los productos y servicios, y la necesidad de superar la falta de diferenciación.
- La disminución de la capacidad de compra de una cantidad de personas cada vez mayor. Ya sea por la baja del salario real, o las altas tasas de desempleo, en distintas ciudades, lo cierto es que las investigaciones muestran una polarización en la estratificación social, con un aumento de las clases más bajas y las más altas (en menor proporción), y una disminución progresiva de los estratos medios.

• El fuerte cambio producido en la logística de distribución, con la aparición de nuevos canales y el fuerte posicionamiento de los Súper e Hipermercados (con el agregado de que las grandes cadenas introdujeron la modalidad de las "marcas propias", estableciendo un nuevo parámetro de competencia).

• La evolución del *marketing de adentro hacia fuera hacia el marketing de afuera hacia adentro*, según expresión de Philip Kotler (KOTLER, 1996). Esto implicó un cambio radical: del eje de la decisión de venta por parte de los productores, se pasó a la decisión de compra de los consumidores. Por su parte estos dejaron su condición de mercado masivo, para ser agrupados inicialmente en segmentos, y luego en nichos que fueron a su vez segmentándose hasta lograr la estrategia personalizada (marketing *one-to-one*).

Ante estas condiciones, el proceso que se debe construir para sostener las ventas y motivar las compras, requiere de comunicaciones agresivas, de rápida adecuación a la inestabilidad del mercado (sacudido periódicamente por crisis mundiales que desestabilizan los mercados, como las que periodísticamente se conocieron como el "Efecto Tequila" mejicano; el "Efecto Arroz", irradiado por la crisis de los Tigres del Asia, o la más reciente crisis de Brasil).

Pero la promoción, para resultar efectiva, debe integrarse al conjunto de técnicas tradicionales para lograr la sinergia necesaria que potencie los resultados esperados. Es conveniente en este punto recordar el concepto de contactos que propone Schultz y que define como cualquier experiencia portadora de información que un consumidor tenga con la marca, la categoría de productos o el mercado relacionado con determinado producto o servicio, entre las que se incluyen comentarios de amigos y conocidos, la información del envase, el trato que recibe el cliente en la tienda, el servicio de post-venta, entre otras (SCHULTZ, 1992).

En la actualidad, aunque las promociones ya tienen ganado un espacio propio, su efectividad como herramienta principal está en discusión, fundamentalmente por el alto grado de saturación del consumidor. Por algunos es considerada como uno de los medios de activación de las ventas más eficaces, por su rapidez y bajo costo, pero otros especialistas no dejan de señalar sus efectos nega-

tivos, advirtiendo que su uso indiscriminado puede llegar a bastardear el producto, desgastar la marca, o socavar la imagen de la empresa.

En tanto actividad táctica, de ejecución rápida y efectos puntuales sobre las ventas, sus beneficios en el mejor de los casos duran lo que dura la acción prevista, por lo tanto no colaborará con el proceso de marketing del producto o servicio y se neutralizará en sí misma. En el grupo del público más permeable a este tipo de acciones, la propuesta promocional puede generar entusiasmo de compra, lo que impacta directamente en el *market share*. Pero este resultado no es duradero, dado que generalmente, al finalizar la promoción se vuelve al consumo anterior. Se la debe, por lo tanto, considerar como un elemento integrado a la estrategia total del proceso que cumple con una función establecida, en el lugar y en el tiempo determinados, según los objetivos generales, tácticos y primarios del marketing del producto.

En cuanto a la actividad promocional en sí, responde a algunas metas específicas, tales como efectivizar una disminución relativa del precio al consumidor del producto o servicio, sin afectar el precio habitual. O bien mantener el precio de lista, pero agregando un atractivo extra para los consumidores, que eleve ante ellos el valor percibido en el producto o servicio. Como cualquier acción comunicacional, la promoción deberá situarse ante alguna de las estrategias básicas a considerar :

- Rentabilidad a corto o largo plazo.
- Participación de mercado establecido.
- Situación de posicionamiento o reposicionamiento.
- Actitud ante la competencia.

En cualquiera de los casos debe evaluarse la instancia en el ciclo de vida del producto, si va a colaborar en atraer consumidores de otra marca para convertirlos en clientes propios, si contribuye a consolidar la lealtad de los consumidores actuales o aumenta la frecuencia de uso del producto o servicio por parte de éstos.

Planificación de las promociones

Al igual que cualquier herramienta de comunicación, el punto de partida para la planificación estratégica de la promoción se encuentra en el *brief de marketing*, es decir un detalle de las características del producto, su situación en el mercado, los objetivos estratégicos alcanzar, y toda información relevante para la toma de decisiones.

De la información que contenga se podrá realizar un *análisis de situación*, a partir del cual debe surgir el plan promocional (y no a la inversa, esto es, no elegir primero la promoción por su novedad o atractivo, y tratar de que se adecue a las necesidades del producto).

Este *plan* deberá respetar los objetivos generales, tácticos y primarios de marketing y considerar las otras acciones previstas, a fin de que la acción promocional se integre en la estrategia global.

El proceso deberá considerar:

- El *target*, el público objetivo al que se dirige la acción.
- El *objetivo* y las metas a él asociadas.
- Las *actividades* y *técnicas* promocionales más adecuadas.
- La *creatividad* de la acción, a desarrollarse a partir de una idea fuerza que permita encontrar el valor agregado más conveniente.
- La *mecánica* de desarrollo de la promoción más eficaz.
- La *logística* de realización y de apoyo a la acción a emprender;
- La *comunicación* de la operación promocional, estableciendo la estrategia creativa y la planificación de medios.
- El *presupuesto*, que permitirá definir la importancia de la acción, su magnitud y su alcance.

TÉCNICAS PROMOCIONALES

El importante desarrollo que tomaron las promociones en el último tiempo ha

determinado que se multiplicaran los recursos de los que se sirven y las posibilidades creativas. A fin de realizar una enumeración lo más exhaustiva posible, se considerarán las acciones promocionales desde dos ópticas: considerando por un lado la naturaleza de la promoción, y por otro, el público al que van dirigidas.

De acuerdo a la naturaleza de la promoción

Reducción en el precio:

Es una acción basada en la rebaja del precio de lista en el momento de compra. El descuento puede presentarse en forma directa, como el caso de las liquidaciones por fin de Temporada, por renovación de stock o por alguna fecha especial (aniversario, navidad, día del niño, etc.).

Otro recurso es la venta a crédito en cuotas sin intereses. En nuestro país, cuando esta modalidad se extendió en todas las cadenas de comercialización y dejó de ser un diferenciador, se ofrecía a los compradores la posibilidad de pagos diferidos, que permitían empezar el pago de las cuotas varios meses después de la compra (la modalidad ofrecía plazos de 60, 90 y hasta 180 días para empezar a pagar la primera cuota).

Dentro de la oferta se incluyen también los "vales" o cupones que permite obtener la reducción de precio en la compra futura. Esta técnica tiene un fuerte arraigo en los Estados Unidos, pero no ha tenido mayores respuestas en nuestro medio, dado que el consumidor argentino muestra cierta renuencia a reclamar bonificaciones menores. Una forma de superar esta resistencia es ofrecer descuentos significativos, como por ejemplo los casos en que algunas empresas reconocen un valor importante en la compra de un nuevo producto, o cuando se acepta como parte de pago un modelo anterior del producto en cuestión (por ejemplo, un electrodoméstico).

Las acciones basadas en el precio suelen tener un efecto positivo en las compras y pueden incentivar el cambio momentáneo de marca. Sin embargo, la baja en el precio puede menoscabar la imagen del producto o servicio, y no genera retención de clientes, que suelen volver a su marca cuando el precio retoma su ni-

vel habitual, o siguen buscando las ofertas en otras marcas. Además este recurso ha perdido originalidad.

Cada vez más, los productores prefieren reemplazar los descuentos esporádicos por el concepto de ofrecer un precio bajo, o desarrollar líneas de productos alternativos que les permitan competir con precios sin canibalizar una marca.

Ofertas de bienes o en especie:

En estos casos se agrega al producto otro adicional o una cantidad extra, generalmente sin aumentar el precio: la clásica oferta "dos por uno"; los paquetes turísticos que incluyen uno de los servicios gratis; envases especiales que ofrecen un porcentaje mayor del contenido.

Su principal beneficio es obtener el incremento del uso del producto; y eventualmente atraer a usuarios de productos más baratos. Sin embargo, no logra fidelizar a los compradores, y en algunos casos, en lugar de incrementar, reduce la frecuencia de compra.

Muestras gratis:

Las muestras permiten el conocimiento rápido del producto, mediante la entrega de una pequeña porción del mismo. De esta manera, se invita al consumidor a probar sus cualidades con la finalidad de generar una compra posterior.

Esta acción genera una exhibición dinámica en distintos puntos geográficos. Como debilidad se puede destacar la exigencia de una logística de distribución muy controlada, porque de lo contrario genera altos costos. Un recurso utilizado para compensar esta falencia es incluir las muestras gratis en productos asociados o consumidos por el mismo público (por ejemplo, una muestra de crema para el cuerpo en un producto de belleza). Otra alternativa es incluirlas de obsequio en medios gráficos (por ejemplo, algunas revistas femeninas se suelen incluir pequeños sobres con perfume).

Las demostraciones y pruebas gratuitas son variantes de las muestras y ayudan a mostrar los elementos diferenciales del producto.

Canje (Prima diferida):

El beneficio extra es un obsequio que recibe el consumidor contra la presentación de pruebas de compra, tales como etiquetas de productos o facturas de compra.

Son un fuerte argumento de ventas en la medida en que estén ligados a la compra y que favorezcan su repetición, porque de esta manera permiten consolidar la lealtad del consumidor.

Una modalidad que se observó en los últimos años es la entrega de un producto promocional cargando sobre éste un pequeño costo, lo que permite mejorar los beneficios ofrecidos (el costo del objeto se comparte con el consumidor). Este recurso es habitualmente utilizado para productos infantiles, dado que los chicos suelen entusiasmarse con el concepto de colección de muñecos u objetos similares, y pueden presionar a que los adultos adhieran a la promoción. Una de las cuestiones que deben preverse en este tipo de promoción es la posibilidad de una alta demanda de los obsequios. Un caso paradigmático es el de la promoción de la empresa de combustibles *Esso* que ofrecía a sus clientes la posibilidad de adquirir unos muñecos de peluche. La demanda superó en mucho las previsiones realizadas, y no se pudo reponer con rapidez los muñecos porque eran importados. Como consecuencia una gran parte de los consumidores se sintieron defraudados, con lo que la promoción resultó tener un efecto negativo en la imagen de la empresa.

En un sentido similar, un elemento promocional inadecuado o de mala calidad afecta la imagen del producto asociado o la marca de la empresa organizadora. Otro factor a considerar son los lugares que van a oficiar como centros de canje (si son los puntos de venta tradicionales, u otros tales como cadenas comerciales, que brindan cobertura en todo el país). Relacionados con este punto, están los problemas de logística y de entrega de los materiales a canjear. En cualquiera de los casos, la mecánica de la promoción debe ser lo suficiente sencilla y a la vez, efectiva, para evitar fraudes en la entrega de los obsequios.

Promociones lúdicas con premios:

Se trata de una técnica selectiva, ya que no todos los participantes resultan ganadores. Para que funcione, se debe crear en los consumidores una fuerte expec-

tativa de ser favorecidos. Entre los antecedentes más famosos puede citarse el concurso que organizó en la década del '30 jabón *Federal*, que premiaba con una casa a quien encontrara una de las doce llaves que se encontraban ocultas en los panes de jabón.

En la actualidad se hace uso y abuso de esta herramienta promocional, que por otra parte es la que tiene mayor difusión masiva por el fuerte soporte publicitario que exige su realización. Uno de los aspectos más críticos de esta modalidad es la credibilidad de la acción, dado que si el consumidor no confía en el organizador, o no cree en la efectividad de los premios, no se comprometerá con la promoción.

Las irregularidades que mostraron ciertos concursos, llevó a que durante el año 1997, se legislara específicamente este tipo de promociones, las que a partir de entonces quedaron bajo la órbita y el control de Lotería Nacional. El objetivo de las nuevas disposiciones legales es evitar que se abuse de la buena fe del consumidor con premios inexistentes, o condiciones de participación onerosas. A partir del decreto 1153/97 y disposiciones legales subsiguientes se exige de parte de los organizadores el cumplimiento de ciertos requisitos legales tales como la publicación de las bases y condiciones en medios masivos de comunicación, la condición ineludible de la participación sin obligación de compra por parte del consumidor, y una clara asignación de premios. En el caso de promociones con un importante valor de premios en juego, se exige la inscripción en un registro especial, para que el procedimiento sea debidamente fiscalizado.

Existen distintos tipos de mecánica para la entrega de premios:

- *Concursos*: Requieren una participación activa del receptor. Los ganadores deben demostrar alguna habilidad para acceder a los premios. Ejemplo de esta técnica son los programas de preguntas y respuestas auspiciados por determinada empresa o marca (como el clásico *Odol pregunta* o el más reciente, *Tiempo de Siembra*, patrocinado por una Administradora de Fondos de Jubilación). Suelen ser generadores de interés por el producto o la marca, pero exigen una compleja planificación previa y una cuidada elección de los premios para que se ajusten debidamente al *target*.

• *Juegos*: Son menos sofisticados que los concursos, ya que la obtención de los premios depende del azar exclusivamente. Como no requieren demasiado del consumidor, son mucho más masivos que los anteriores. Son numerosos los programas de televisión que incorporaron esta modalidad, dado que la expectativa de los participantes determina una alta convocatoria de audiencia. Uno de los precursores de este tipo de promoción fue el programa "Hola Susana", y uno de los ejemplos más exitosos es el de la marca *Elite*, que concentró su comunicación en uno de los juegos del programa que ofrece un millón de dólares de premio. En esa oportunidad, se recibieron 26 millones de cartas con etiquetas de los productos -pañuelos y rollos de papel-, y la marca tuvo un crecimiento de *share* de mercado del 3% al 25% (WILENSKY, 1998, p. 231). El éxito de casos como éste, motivó a que las productoras de televisión incorporaran concursos telefónicos con cargo para los participantes (mediante la utilización de líneas 0-600, que generan un débito en la factura de teléfono).

En cualquier caso, debe tenerse en cuenta que la intervención en espacios televisivos con alto nivel de audiencia o con figuras populares tiene un alto costo de participación, por lo que no es un recurso muy accesible.

• *Autoliquidables*: En este caso, el consumidor accede directamente al premio que está oculto, por ejemplo, en el interior del envase, o que se obtiene con un comprobante de compra (por ejemplo, algunos centros comerciales ofrecen entradas a espectáculos a los que hayan realizado sus compras en los locales del lugar). Los premios tienen que tener una fuerte vinculación con el consumidor del producto y un alto valor percibido, para que realmente se conviertan en incentivos de la compra. Actualmente, las posibilidades técnicas ofrecen recursos muy creativos para incluir los premios en los envases: frases impresas en el fondo del envase, etiquetas pegadas *(pill-off),* claves ocultas, etc. Un ejemplo de esto último fue la promoción organizada por *Wall Mart* a fines de 1998, que entregaba a los consumidores de determinados productos una tarjeta, cuyo premio se revelaba cuando se la apoyaba sobre un recuadro de la pantalla del televisor, que aparecía en los programas auspiciados por la marca.

Las promociones deportivas:

Vinculadas a la técnica del patrocinio, las acciones promocionales encuentran en el deporte en general y el fútbol en particular grandes aliados, especialmente con motivo de los grandes acontecimientos como los campeonatos mundiales o nacionales. Esto se comprobó, con motivo del Mundial de Francia, celebrado en 1998, durante el cual muchas empresas ofrecieron promociones de todo tipo: ofertas combinadas de televisores con los más diversos productos (radios, pelotas de cuero, etc.), o sorteos millonarios, en los que se participaba si el equipo de la selección nacional salía campeón. El mismo año, mientras *Pepsi Cola* auspiciaba los torneos de fútbol locales, *Coca Cola* ofrecía unas miniaturas coleccionables de los jugadores de la selección nacional, lo que da una idea de la importancia que le dan las marcas líderes a la promociones deportivas.

Promociones altruistas:

La necesidad de diferenciar los productos con el paraguas de una imagen institucional positiva, ha llevado a la realización de acciones promocionales relacionadas con el bien público que a la vez de beneficiar al producto, permiten apoyar una causa benéfica.

Cuando la contribución está de alguna manera atada a la venta o uso del producto, se denomina *cause related marketing* (BORRINI, 1997,191). Los ejemplos más comunes son las acciones que organizan las tarjetas de crédito por las cuales los usuarios suman puntos por las operaciones o compras que realizan, que a su vez se transforman en ayuda económica para entidades benéficas o instituciones de bien público (como la acción encarada por *Visa* a favor de *Unicef).* El *leit-motiv* de la acción es que el usuario, en el momento de elegir un medio de pago, elija el propio porque sabe que contribuye con una acción de beneficencia. Algo similar organizó la cadena de tiendas *Tía,* para recaudar fondos para escuelas necesitadas. Se ven también muchos ejemplos de estas promociones cuando hay circunstancias de fuerza mayor que requieren de la solidaridad pública, como ocurrió en 1998 con las inundaciones en el litoral argentino.

Benetton es uno de los impulsores de esta modalidad: fue célebre una acción

por la que invitaba a la gente a donar su abrigo viejo en los locales de la firma, a cambio de un bonus en la compra de un nuevo sobretodo en la tienda. En 1993, bajo la consigna *"Quiero que me devuelvan la ropa"*, el propio Luciano Benetton desnudo invitaba a llevar las prendas usadas a cualquiera de las 7.000 tiendas de 100 países para después donarla a través de Caritas y de la Cruz Roja. Tanto la iniciativa como la impactante campaña publicitaria generó un acontecimiento humanitario que movilizó a muchísimas personas hacia los locales *Benetton*.

De acuerdo al público al que van dirigidas

Hasta ahora, los ejemplos se centraron en las acciones dirigidas al consumidor final, pero éste no es el único público de las promociones. Estos mismos recursos principales pueden combinarse con otras técnicas para alcanzar distintos grupos, que pueden agruparse en consumidores, comercios y distribuidores.

• Promociones dirigidas al consumidor

Son las más difundidas, dado que apuntan directamente al usuario final del bien o servicio. Estas promociones pueden ser encaradas tanto por el fabricante, como por la cadena o el comercio minorista. En cualquiera de los casos el objetivo es incentivar el consumo, se trate de productos nuevos o de tradicionales, que necesitan un impulso adicional.

Rescatando el concepto de comunicaciones integradas señalado más arriba, debe mencionarse que la promoción de ventas suele ser más efectiva cuando se utiliza junto con la publicidad. Kotler habla de cifras de hasta un 15% más de efectividad en acciones reforzadas con difusión publicitaria (KOTLER, 1996, p. 668).

> Los resultado de esta cooperación [las promociones y la publicidad] son impactantes. En primer lugar el grado de respuesta en ventas a un 1.0% de incremento en promociones (una reducción de precios), se eleva al 6.0%, en comparación con el 1.8% de nivel de respuesta de las reducciones de precio trabajando aisladamente. Esto representa un efecto tres veces más grande. (...) Se puede demostrar que el resultado de la publicidad y las promociones cuando operan conjuntamente es mayor que la suma de las partes. (JONES, 1995, 72).

A continuación se enumerarán las prácticas más comunes de este tipo de acciones, clasificadas en función del objetivo de la promoción:

• El cliente y el producto:

Prueba del producto	**Entrega de muestras gratis (*sampling*)**	• En puntos de venta. • Adosadas a otros productos (*Gift-packs*). • Entrega en domicilio. • En ferias y exposiciones. • En vía publica. • En medios de prensa.
	Degustaciones (*testing*)	• Vía publica. • En puntos de venta. • En domicilio. • En ferias y exposiciones. • En lugares afines al consumo del producto. • Probadores y dosificadores.
	Demostraciones	• En ferias y exposiciones. • En puntos de venta. • En lugares afines al consumo del producto. • Testeos. • Eventos especiales. • Pruebas comparativas. • En lugares de concentración de público (playas, parques, estadios, etc.).
	Lanzamientos	• Eventos especiales.
	Regalos	• Premios sorpresa. • Elementos coleccionables. • Obsequios especiales.

Prueba del producto	**Reducciones de precios**	• Descuentos (*price-off*). • Ofertas de productos ("Uno gratis" o *banded-packs*) • Cupones (*cuponing*): • En el producto. • En medios publicitarios. • Cupones, vales o cheques enviados por correo. • Compras acumulativas. • Tarjetas de fidelización. • Bonus.

Como se aprecia en este detalle, las más variadas técnicas son utilizadas para captar la atención del potencial comprador. Entre éstas pueden mencionarse como más novedosas las pruebas de manejo organizadas por las empresas automovilísticas, denominados *test drives*. Éstas buscan estimular el contacto del consumidor con el automóvil, práctica que si bien tiene muchos años en países como Estados Unidos, es realmente innovadora en Argentina, en donde por mucho tiempo el negocio de los 0 km se manejó con parámetros elitistas. Dentro de la misma idea, *Ford* organizó en Expo-Chacra 1998 una exhibición de sus vehículos en un predio que reproducía los accidentes de un terreno agreste. Los interesados recorrían el lugar llevados por un conductor experto, quien demostraba en el camino las virtudes de las camionetas. En otro ámbito, *Land Rover*, marca de vehículos habitualmente asociada a *rallies* en lugares desérticos, instaló en plena ciudad de Buenos Aires un lugar con subidas escarpadas y lugares inundados, de modo de dar un toque exótico al testeo de vehículos todo terreno. Otras empresas que fabrican este tipo de rodados, suelen organizar exhibiciones en las playas de la costa atlántica, que convocan muchos interesados todos los años.

Otra práctica que se extendió el último tiempo es la de las tarjetas de fidelización. Éstas permiten sumar puntos con las compras realizadas, que pueden luego acreditarse con descuentos y regalos. Ejemplos de esto son las tarjetas *YPF Serviclub*, o las tarjetas de crédito que se asocian con líneas de aviación: *Visa*

Banco de Galicia-Aerolíneas Argentinas, Visa/Mastercard Banco Río-Varig. Otros emprendimientos se enfocan en su propio producto: la tarjeta del *Grimoldi Club* permite acumular puntos que son directamente utilizados en descuentos para la compra de nuevos pares de zapatos. En 1998 fue lanzada al mercado argentino la tarjeta *Travel Pass*, con programa de puntaje multimarca, esto significa que se suman puntos en compras de los distintos comercios adheridos (entre los que estaban, las estaciones de servicio *Shell*, los supermercados *Norte,* la empresa telefónica *Telecom de Argentina*, cadenas de librerías y de disquerías, entre otros). Dado que se requieren una importante cantidad de puntos para obtener los premios (que en el caso de *Travel Pass* son pasajes aéreos), el programa está concebido a largo plazo, lo que exige un constante esfuerzo de difusión y de estímulo para los poseedores.

Menos difundidas son las tarjetas de descuento, como el caso de la Tarjeta *Ventaja*, por la que los usuarios obtienen rebajas o premios en los comercios adheridos. Como se señaló, la práctica de las bonificaciones no está instalada en nuestro medio, aunque las causas del poco éxito no habría que limitarlas al hecho de que los consumidores no son muy afectos a reclamar los descuentos, sino que en muchos casos los comercios adheridos no tienen un procedimiento amigable para aplicarlos.

• Los lugares de venta y promoción:

Exhibición del producto	**Exhibición promocional**	• Elementos especiales. • *Packaging* especial. • Displays. • Elementos decorativos del punto de venta. • Lugares de exhibición no tradicionales. • Acontecimientos especiales (desfiles, competencias deportivas, espectáculos, etc.)

Exhibición del producto	**Merchandising**	• Exhibición en góndola. • Exhibición en lugares destacados. • Repositores propios en los puntos de venta.
	Logística y distribución	• Equipos de promoción. • Control de stock y reposición.

Con los cambios en la modalidad de compra, con una marcada tendencia al autoservicio, el lugar crítico donde se decide la suerte del producto es la góndola. Por esta razón cada vez tiene más importancia el diseño de envoltorios atractivos y puntos de venta que conciten la atención del consumidor. La forma más creativa de este tipo de promociones es la exhibición que se ofrece asociada con eventos, que aseguran una buena convocatoria. Ejemplos de este tipo son los desfiles de moda destinados al público masivo (para vestimenta y maquillaje), o las carreras de autos o de motocicletas de una marca en particular.

• Las virtudes del producto:

Información sobre el producto	**Personal de promoción**	• Información en el punto de venta. • Asesoramiento personalizado. • Contacto en vía pública.
	Material gráfico	• Afiches y carteles. • Folletería. • Manual de instrucciones. • Manuales de uso y aplicaciones. • Calcomanías. • Inserciones en medios publicitarios.
	Concursos	• Concursos de testeo de

Información sobre el producto	**Concursos**	productos. • Concursos de conocimiento del producto. • Premios por la adquisición del producto. • Competencias. • Desafíos comparativos.
	Capacitación	• Reuniones. • Cursos de uso del producto. • Capacitación adicional. • Centros de atención a clientes. • Números de teléfono sin cargo para consultas. • Centros de formación.

Dentro de esta línea, las promociones más elaboradas son las que tienen como eje la capacitación. *Tupperware* fue una de las empresas pioneras que encontró en las reuniones de presentación de productos un efectivo canal de ventas. La convocatoria a estas reuniones se refuerza con la expectativa de que se va a brindar información de interés general, de alguna manera vinculada con el producto (por ejemplo, *BGH* daba cursos de cocina para promocionar sus hornos de microondas). *Philips* organiza ciclos de conferencias destinados a mujeres, de los más diversos temas, que generan un ámbito especial en el que se pone en contacto los productos y sus clientes y no clientes.

La línea de pinturas *Suvinil* de la empresa alemana *BASF* utilizó para su lanzamiento en Argentina un número sin cargo (0-800) destinado a evacuar todo tipo de consultas relacionadas con pinturas. Algo similar organizó el detergente para ropa Skip, que instaló un línea (0-800-888-SKIP) para resolver dudas y ayudar a los consumidores. De esta manera, no sólo se ayuda a obtener mejores resultados con el producto, y por lo tanto, tener un mejor concepto de éste, sino que se genera un vínculo más estrecho entre la empresa y sus usuarios.

Promociones dirigidas a los comercios y lugares de ventas:

• Atención al comprador:

Venta asistida	**Comercios**	• Personal de promoción encargado de la venta del producto.
	Puntos de promoción	• Stands. • Promotores en los puntos de venta.
	Domiciliaria	• Envío de información a potenciales consumidores. • Reuniones informativas. • Entrega domiciliaria de cupones de compra. • Acciones especiales.
	Regalos para estimular la compra	• Táctica "2x1" (*banded-packs*). • Entrega de obsequios con la compra del producto. • Premios sorpresa. • Venta cruzada. • Obsequios especiales. • Elementos conmemorativos y coleccionables.
	Venta cruzada	• Precios y ofertas con la compra de productos asociados. • Descuentos en otros productos de la línea. • Descuentos en productos y servicios asociados.

Dentro de este grupo se encuentran los recursos de premios (compra asociada a números para sorteos o elementos autoliquidables, tarjetas con premios ocultos, etc.), y los elementos conmemorativos y coleccionables, ambos explicados más arriba

Más novedosa es la técnica de venta cruzada, que busca estimular la compra de productos relacionando elementos asociados o que pueden resultar de interés para un grupo de personas en particular. Las compañías de teléfonos celulares encontraron un interesante canal de venta para sus servicios en los comercios de venta de electrodomésticos. Con compras de determinados montos (como parámetro para evaluar la solvencia del usuario y su futura capacidad de pago), se entregaban sin cargo los aparatos telefónicos para estimular la suscripción de un contrato de servicios. En la misma línea se pueden encuadrar los descuentos en productos y servicios que ofrecen por ejemplo las compañías de seguros con la compra de autos, o los servicios de asistencia en viaje que ofrecen las tarjetas de crédito.

• Servicios al vendedor:

Asistencia al comercio	**Apoyo de ventas**	• Comunicaciones periódicas. • Información sobre nuevos productos. • Instrucciones para optimizar exhibición. • Material especial para exhibidores y vidrieras. • Impresos. • Asistencia telefónica. • Internet: Página de consulta. Correo electrónico.
	Capacitación	• Jornadas de capacitación. • Convenciones. • Acciones en cámaras. • Participación activa de los comerciantes en ferias. • Material de apoyo audiovisual.

• Estímulos para los comercios:

Incentivos de venta	**Comercios minoristas**	• Estímulos para las ventas. • Premios para vendedores. • Puntajes para fuerza de ventas. • Clubes de compra.
	Prescriptores	• Capacitación a especialistas y profesionales. • Envío de muestras y material informativo a formadores de opinión y especialistas.
	Descuentos y ofertas	• Promoción de precios. • Descuentos por volúmenes de compra. • Planes de renovación de stock. • Ofertas especiales para determinados comercios.

Promociones dirigidas a distribuidores:

• Apoyo a la cadena de distribución

Asistencia a distribuidores	**Apoyo logístico**	• Aumento de la plaza de distribución. • Seguimiento de ventas. • Estímulos para ampliar stock. • Renovación de stock. • Exhibiciones especiales.

En una plaza dominada por las grandes cadenas minoristas (supermercados, hipermercados, *convenience stores*), los productores tienen que reforzar su relación con éstos a fin de conservar su lugar en las góndolas. Es por ello que las acciones promocionales ayudan a fortalecer las relación proveedor-vendedor, que funcionan de esa manera como una alianza estratégica para captar al consumidor final.

TENDENCIAS

La P.N.T. (Publicidad no tradicional)

Lo que actualmente se conoce por las siglas PNT es la evolución de la conocida práctica de hacer que un producto aparezca en un lugar distinto al espacio publicitario. Las menciones o las apariciones del producto dentro de la artística del programa se conocían en la jerga de los medios como "chivo" y tenían una entidad un tanto clandestina. El interesado en la difusión de su producto no tenía ninguna garantía de emisión, ni podía controlar la calidad de la misma.

Con el objeto de institucionalizar esta práctica, y de brindar a los anunciantes un formato más atractivo que la pauta publicitaria tradicional, a principios de la década del noventa, los canales televisivos comenzaron a ofrecer estos espacios alternativos. La PNT tiene como mayor fortaleza que tiene muchas más posibilidades de ser vista por el espectador, dado que se articula en el guión del programa (lo que permite ser vista aún cuando la señal es transmitida a otros canales, que tienen una pauta publicitaria independiente y que por lo tanto no exhiben los comerciales del canal productor del programa).

Si bien se trata de publicidad, este tipo de comunicación está generalmente asociada a acciones promocionales como presentación de productos, o concursos. Las modalidades más comunes son:

- *Menciones tradicionales*: Son las clásicas muestras de producto, por las que el artista usa en cámara determinados objetos (ropa, maquillaje, etc.) o consume determinados productos (gaseosas, golosinas, etc.). A veces estos pro-

ductos se entregan como premios a los espectadores del programa, con expresa mención de la marca.

• *Promociones con prueba de compra*: Son concursos en los que los consumidores deben enviar elementos del producto (etiquetas, partes del envoltorio, etc.), para participar de sorteos de premios. De esta manera se busca que el consumidor adquiera el producto o al menos se ponga en contacto con él en los lugares de venta. Esta modalidad ha sido usada tan exitosamente (programas como *Hola Susana*, con Susana Giménez, o *Sorpresa y media*, conducido por Julián Weich se estructuraban en concursos de este tipo), que se acoplaron las empresas de correos, que con premios adicionales a los principales, buscaban que las cartas se enviaran por determinada empresa.

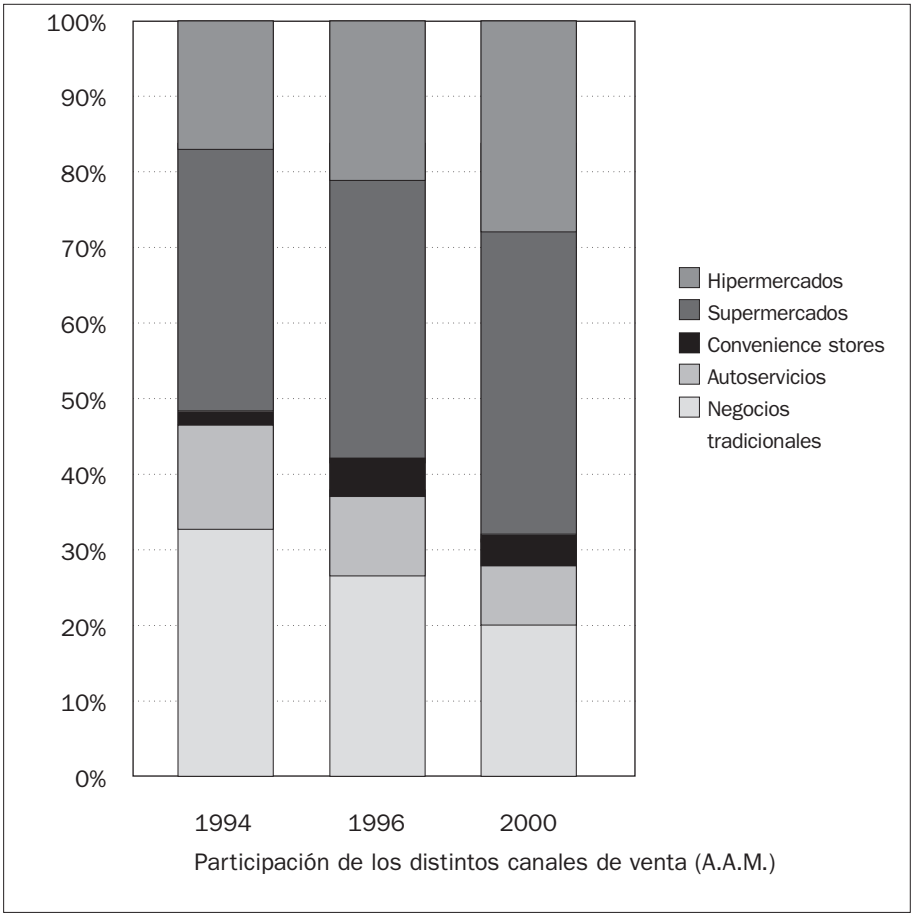
• *Menciones guionadas*: Muchos programas de ficción, como las tradicionales telenovelas, incorporaron productos a la trama. El antecedente más resonante de esta modalidad fue el que se hizo en el programa *Poliladrón*, con el producto *Sprite*. Para este caso, se incorporó al argumento del policial, el robo de un camión con esta bebida, y además se invitaba desde la publicidad, a descubrir los autores del hecho. Mucho más sutiles son las apariciones de productos en la vida cotidiana de los personajes (como las golosinas en el programa infantil *Chiquititas,* o las bolsas de un cadena de supermercados en la novela *Gasoleros*).

Si bien esta práctica es mucho más conocida por la televisión, se ha extendido a otros medios, como la radio, el cine y los medios gráficos. En muchos casos se trata de la mención de la marca del aparato celular que usa el periodista, o del vehículo que utiliza una figura para trasladarse.

Comunicación en el punto de venta

EL CONCEPTO DE MERCHANDISING

En los últimos años se han registrado profundos cambios en los hábitos de compra de los consumidores. El mayor impacto lo han tenido los canales tradicionales, que han sido reemplazados por las modalidades de autoservicio, que permiten un contacto directo del comprador con la mercadería. En la actualidad, más de las dos terceras partes de la compras se realizan en negocios que ofrecen esta modalidad.



Esta reconversión se ha dado por un lado, por el ingreso de nuevos canales: supermercados, hipermercados, y *convenience stores* (que son negocios que ofrecen una oferta múltiple de productos, con un horario de atención extendido, como los puntos de venta de las estaciones de servicio). Por otro, los negocios tradicionales han cambiado su estructura de ventas, y el vendedor de mostrador está siendo reemplazado por la exhibición directa de los productos. Un ejemplo puede ser la cadena de música y electrónica *Musimundo* que desde 1995 fue remodelando sus locales, para cambiar la modalidad de venta en mostrador por lo-

cales de grandes superficies con góndolas de exposición. El cambio no sólo permite que el público entre en contacto directo con la mercadería, lo que es más estimulante para la compra impulsiva, sino que permite cubrir la demanda con menos personal, lo que optimiza la relación ventas/costos.

Estos cambios obligan a cambiar el eje de la comunicación hacia la góndola. Esto implica facilitar el acceso al cliente del producto que busca (señalética), pero también incentivar la adquisición de productos (material de exhibición en el punto de venta o *P.O.P. -point of purchase-*).

Esta realidad ha impulsado el desarrollo del concepto de la comunicación en el punto de venta o el *merchandising*, que trabaja en la presentación activa del producto en el lugar de adquisición.

> Mientras la publicidad empuja al cliente al punto de venta, el merchadising empuja al consumidor en el punto de venta. (BONTA, 1994, 49)

El Instituto Francés de *Merchandising*, lo describe como:

> *Merchandising* es el conjunto de estudios y de técnicas de aplicación y puesta en práctica, separada o conjuntamente, por los distribuidores y los productores, con el fin de incrementar la rentabilidad del punto de venta y la circulación del producto a través de una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado, y a través de la presentación apropiada a los productos.

Se reconoce en el *merchandising* tres aspectos distintos: gestión, exhibición y seducción:

- *Merchandising de gestión*: Exige la integración de todos los participantes de la empresa en el punto de venta -desde el Gerente hasta los *merchandisers*, encargados de la exhibición y reposición de la mercadería-. Todos ellos deben estar capacitados para cumplir su función a partir de una información precisa sobre clientes, la relación de éstos con los productos, las cualidades y posicionamiento que se les quiere dar, los precios, la rentabilidad, etc.
- *Merchandising de exhibición*: Es preocupación fundamental de los productores, que desean la mejor ubicación, la mayor participación en góndola y el

libre acceso de los clientes a sus productos. Esto requiere establecer una asociación estratégica entre los proveedores y los canales, basada en el hecho de que participan del mismo negocio. En esta relación cumplirán un papel importante los repositores que representan al productor en el punto de venta. Éstos deben conocer las bocas en las que están asignados y tener capacidad de negociar los espacios a partir de las necesidades de la empresa que representan. Sólo de esta manera podrán cumplir el objetivo último que es el de mantener la presencia permanente del producto en la góndola.

• *Merchandising de seducción*: Juega con la necesidad de atraer al consumidor, impulsar la compra del producto, hacer que el cliente disfrute del momento de compra, convirtiendo al punto de venta en algo así como un lugar de esparcimiento".

El *merchandising* integra la publicidad y la promoción, con características especialmente adaptadas al espacio de ventas y con un objetivo común: motivar la compra, movilizar al comprador. Todo ello considerando la combinación de tres aspectos: el precio, el envase y su ubicación en la góndola.

> ...el producto no es "uno y único", sino que varía, en la percepción del consumidor según esté situado en uno u otro lugar del punto de venta. Y no sólo varía la percepción visual del producto, sino también su posicionamiento; por ejemplo, una crema para las manos será posicionada de modo diferente si se encuentra situada junto a los productos de higiene o junto a los productos de perfumería. *El contexto inmediato confiere a un producto connotaciones añadidas.* (COSTA, 1991, 49)

Para planificar las acciones de *merchandising*, se debe tener en claro las características de cada punto de venta. Por ejemplo, los hipermercados como *Disco, Norte, o Carrefour,* tienen elementos de su identidad física y conceptual comunes a todas las sucursales de la empresa, pero cada local tiene condiciones particulares propios de cada barrio, en lo referido al tiempo de compra, motivaciones, relaciones con las marcas y los productos.

> Es muy importante que el industrial que fabrica productos de consumo conozca los problemas del comerciante, del distribuidor, relativos a la mecánica de la venta, a la cual su producto se incorpora (...) Cada producto tiene asignado un espacio de exposición y se trata en primer lugar de asegurar su presencia en el punto de venta. Para ello es preciso tener en cuenta los procesos de la compra por parte del comerciante y del consumidor, así como las normas de reaprovisionamiento de la tienda en general y de los lineales en particular. (COSTA, 1991, 48)

Esto lleva a tener un pleno conocimiento de tres aspectos críticos para las acciones de *merchandising*: el tipo de producto, el público y la modalidad de compra.

En lo que hace al producto, su presencia y ubicación en el lugar de venta depende de tres variables:

• *Productos estrella*: Son los productos que no pueden faltar en la estantería por ser los más solicitados. Son atractivos para el consumidor y se adquieren por compra premeditada. Suelen ser los productos de "entrada", por lo que resulta interesante asociarles otros menos interesantes para promover la venta de estos últimos.

• *Productos comunes*: Son los productos solicitados con cierta frecuencia, lo que les da una rotación bastante estable. Son los que menos soporte de *merchandising* requieren.

• *Productos complementarios*: Son los que se compran por impulso o por recomendación. Son generalmente productos que admiten un alto margen de ganancia con lo que el comerciante es el primer interesado en ofrecerlos. Requieren de una exhibición destacada

Por su parte, el público objetivo al que se dirige cada punto de venta, puede clasificarse en virtud de su modalidad de compra:

• Consumidor de paso, que compra en cualquier lugar en la medida que le resulte conveniente en un determinado momento. Se caracterizan por ser apurados, infieles a la sucursal o a la cadena, y en general, desleales a las marcas.

• Consumidor que recorre varios lugares, buscando el mejor producto al mejor precio.Suelen convertirse en compradores por impulso cuando se les ofrece oportunidades de compra interesantes.

• Consumidor motivado por el precio únicamente.

• Consumidor tradicional: Personas mayores, que le dan importancia al servicio y al ambiente. Son conservadores que no cambian de hábitos, fieles a su lugar de compras y leales a sus marcas.

También pueden hacerse distinciones considerando la frecuencia de compra. Un estudio realizado en nuestro país, sobre mujeres de distintos niveles socioeconómicos (amas de casa entre 25 y 55 años con hijos) muestra ciertas diferencias en los hábitos de compra. Por ejemplo las mujeres de mayor poder adquisitivo, hacen una compra importante con una frecuencia de entre 15 a 20 días; tienden a fijarse en nuevos productos, especialmente en aquellos que se anuncian como más sanos. Las amas de casa de menores recursos en cambio, van más seguido, dado que carecen de posibilidad comprar a largo plazo.

Si se considera el acto de compra, se distinguen tres situaciones:

• *La compra planificada* y prevista con tiempo. El consumidor llega al punto de venta con su lista considerando sus necesidades de consumo y su presupuesto. Generalmente tiene el carácter de obligatoria porque se relaciona con productos de necesidad básica.

• *La compra improvisada* es aquella que sin estar predeterminada, responde a necesidades. Son los productos que se adquieren por previsión. El lugar de estos productos y su embalaje debe tener en cuenta la necesidad de recordar al consumidor la conveniencia de comprarlo (por ejemplo, son las pilas o las afeitadoras descartables que se colocan en la línea de cajas).

• *La compra imprevista*, por lo contrario, se realiza por la atracción que determinado producto le produce durante su estada en el espacio de venta, independientemente de su necesidad. Es una compra impulsiva, que requiere un alto grado de sorpresa y fascinación por parte del producto y su entorno.

Si como se ha definido anteriormente el espacio de ventas, es también un lugar de esparcimiento, hay que pensar también en la arquitectura, la iluminación, la distribución interna, de modo que la experiencia de compra resulte placentera. La cadena de librerías estadounidenses *Barnes & Noble* ofrece a sus visitantes un espacio de venta de café y refrigerios de modo de estimular la permanencia del

cliente en el local y vincularlo emocionalmente a un cómodo lugar de lectura. (las librerías cuentan con un espacio (*corner*) dedicado a la venta de café de una empresa reconocida -*Starbuck´s Coffee*-).

LAS COMUNICACIONES EN EL PUNTO DE VENTA: PUBLICIDAD Y PROMOCIONES

L a publicidad en el *merchandising* debe ser impulsora de la venta, muy informativa y con mensajes breves. Entre los principales soportes o medios publicitarios en el ámbito de los grandes espacios, se encuentran:

- *Publicidad en carritos*: Displays adheridos a los carritos utilizados para realizar las compras en el lugar. De acuerdo a un informe de William Cargill, realizado para *American Food* en 1996, se les reconoce un aumento del conocimiento de marca en un 50%, aproximadamente; un aumento del 12% en el reconocimiento de marca y un 11% en el aumento de las ventas.
- *Carteles ubicados sobre islas*:Al estar en contacto con el producto anunciado aumentan considerablemente su atención sobre él, siempre y cuando estén concebidos creativamente.
- *Carteles en góndolas*: Se trata de marcos plásticos ubicados en el estante. Incrementan la presencia de marca y comunican la idea vendedora del producto o sus características diferenciales. Según el informe citado, producen un aumento en las ventas cercano al 12% en un periodo de cuatro semanas.
- *Adhesivos de piso*: Son un recurso interesante para conducir al consumidor al lugar del producto promocionado.

Las promociones en el punto de venta son fuertes impulsoras de la compra porque sostienen un contacto directo con el consumidor y le brindan al producto un valor agregado que despierta el interés en él.

Acompañando a la publicidad informativa, las promociones logran el incremento de las ventas, permiten acelerar la rotación, y responder a la competencia rápidamente, entre otros objetivos.

Algunas técnicas utilizadas en este campo son:

• *Carteles electrónicos*: Se utilizan para comunicar ofertas especiales. Deben estar ubicados en los lugares de alto tráfico y cercanos al producto que anuncian.

• *Ofertas especiales*: Generalmente se trata de rebajas sobre el precio habitual, u ofertas conjuntas (dos o tres envases juntos con un precio menor; el "dos por uno"). Su comunicación requiere trabajar con el envase, de modo que este transmita adecuadamente la oferta.

• *Muestras gratis:* Pequeños envases que contienen el producto para su prueba.

• *Degustaciones*: Son pequeños stands en los que se ofrece el producto para probarlo. Es ideal para nuevos productos o nuevas marcas y tienen fuerte repercusión en la compra.

• *Cupones y vales entregados a la salida del comercio*: Poco usados en nuestro país, se basan en el comportamiento actual de compra, que se busca reforzar para lograr mayor fidelidad en próximas compras. Se les reconoce un 7% de respuesta.

• *El Precio más bajo*: Más allá de toda la gama de promociones que están al servicio del merchandising, es cada vez más fuerte la tendencia a proponer el "precio más bajo" permanente, desechando las promociones típicas basadas en descuentos temporales, que afectan la imagen del producto o de la marca. Se basa en una actitud en aumento por parte de numerosos clientes de buscar el precio más conveniente. En 1991, *Procter & Gamble*, incorporó esta estrategia para bajar los costos y eliminar la diversidad de precios que los mayoristas ofrecían a los minoristas como parte de acuerdos comerciales de promoción. La estrategia "cada día el precio más bajo", significa implementar una política de precios minoristas por la cual se establecen precios bajos para todos los rubros y se los mantiene, a diferencia de la ocasional oferta de productos a precios especiales o reducidos. El eslogan es característico de los hipermercados *Carrefour,* e identifica a la cadena francesa *Fnac*, dedicada a la venta de discos y productos electrónicos. Es muy interesante la propuesta de los autoservicios conocidos como *hard discoun*t, como la de la cadena *Dia*, ya que en este caso todo la disposición en el negocio apunta a transmi-

tir la idea de precios muy bajos: mercaderías en cajas de cartón, carteles de ofertas muy llamativos, etc. Todo el *layout* está concebido para comunicar la idea de precios de mayoristas.

• *Comunicación por altoparlante*: Hay muchas cadenas que utilizan el sistema de sonido para comunicar ofertas eventuales o promociones que comienzan en determinados momentos.

Carrefour festejó su 35° aniversario con una acción que puede ejemplicar un programa integrado de comunicaciones en el punto de ventas. Con el lema de "*Un mes jamás visto*", la cadena lanzó a mediados de octubre de 1998, una promoción global. Ésta tenía como objetivos conquistar, reconquistar o fidelizar clientes; recomponer su imagen en el campo del bajo precio y probar nuevos métodos comerciales y logísticos. La actividad promocional incluyó a 350 hipermercados distribuidos en 17 países.

La mecánica de la promoción consistió en proponer un producto central con un cupo determinado y al menor precio de mercado, que salía a la venta hasta agotar el stock. Las ciudades se empapelaron con carteles que decían *"Hoy desde las 8 horas Carrefour pone en venta 21.000 sillas a $ 3,90";o "2.500 minisierras. Y ni una más"*.

La estrategia creativa de la campaña publicitaria se basó en transmitir la sensación de urgencia y escasez a partir del efecto sorpresa, para lo cual el producto central del día se conocía la noche anterior. El eslogan de la campaña *"Un mes jamás visto"* encabezaba el anuncio y lo cerraba la clásica frase de *Carrefour "El Precio más bajo"*. La estrategia de medios se completó con catálogos de los 3000 productos distribuidos en diarios, comunicación por radio y afiches, utilizando la televisión en los países cuya legislación lo permitía. Esta campaña tuvo un presupuesto general calculado en 55 millones de dólares y le significó un aumento en la facturación para el mes de octubre de un 15,4%.

Mas allá del éxito económico de la operación, su valor radica en que le permitió a *Carrefour* probar nuevos métodos de abastecimiento y logística: compras mundiales y entregas diarias. Por otro lado, sirvió para mostrar con hechos con-

cretos, una relación percibible imagen/precio. (Información extraída del artículo "Para Carrefour, fue un mes nunca visto". Publicado por *Le Monde* y reproducido por diario *Clarín* del 22/11/98).

Comunicaciones de respuesta directa

EL MARKETING DIRECTO

Schultz plantea que el gran cambio que se produce en el marketing de los últimos años está dado por la transformación de las comunicaciones corporativas, que evolucionan desde la unidireccionalidad, característica de la publicidad tradicional, a la bidireccionalidad propia de un intercambio comunicacional (SCHULTZ ET AL., 1992). Es precisamente esta bidireccionalidad, manifestada por la retroalimentación del proceso, lo que marca la diferencia entre la comunicación propiamente dicha, y la información unilateral, carente de *feed back.*

Esta evolución del proceso comunicativo fue a su vez propiciada por la aparición de medios más específicos y direccionados, por la aplicación de criterios de segmentación de las audiencia cada vez más ajustados, y por el desarrollo de la computación como una herramienta masiva. Todo esto permitió superar la idea de un marketing masificado, de comunicaciones impersonales, desarrollando el concepto de mayor interactividad entre la empresa y el cliente, es decir, una concepción del marketing que promueva la relación directa y personalizada con los

consumidores. Este enfoque requiere de la segmentación progresiva para llegar a nichos particulares de mercado, y llegar en última instancia al marketing individual (*one-to-one*).

Es así que surge el marketing directo o las comunicaciones de respuesta directa, una actividad comunicacional que ha tenido un rápido desarrollo en los últimos tiempos y que sigue expandiéndose como herramienta de venta.

El marketing directo es una técnica de comunicación que permite personalizar el intercambio, lograr una respuesta inmediata y obtener una relación directa con el cliente potencial. La condición del éxito de esta técnica reside en tener el mayor conocimiento de ese cliente individual: identificarlo por su nombre y apellido; conocer su domicilio, la frecuencia de compras y las características de éstas compras, etc.

La *Direct Marketing Association* lo define como "el conjunto de actividades a través de las cuales se ofrecen bienes y servicios a segmentos de mercado con la intervención de uno o varios medios, con el fin de informar o solicitar una respuesta directa de un cliente actual o potencial".

La revista *Direct Marketing*, lo refiere como "un sistema de comercialización directa que utiliza uno o más medios de publicidad para lograr respuestas y/o transacciones medibles".

De las definiciones surge que el marketing directo es una técnica de comunicación:

- que hace conocer productos y servicios;
- a un público objetivo determinado de antemano;
- al que se dirige en forma personalizada;
- cuyos resultados deben ser medibles con precisión (a diferencia de la comunicación masiva, en donde las mediciones son difusas);
- que requiere para su mayor eficiencia la construcción de una base de datos.

En lo que hace a la respuesta que lleva implícita esta actividad, se pone de manifiesto en términos de:

- Ventas concretadas como resultado de la comunicación recibida.
- Solicitudes de ampliación de la información contenida en el mensaje.

EL PAPEL DEL MARKETING DIRECTO

Las acciones del marketing masivo -la publicidad, por ejemplo- estimulan indirectamente la respuesta. La diferencia mayor que muestra el marketing directo es que la acción del cliente es estimulada por la comunicación y se produce en el lugar y tiempo inducido en forma explícita por el fabricante o el comerciante.

Se pueden marcar como efectos inmediatos la sensibilización directa del cliente mediante la personalización del mensaje, a través del que se busca incitarlo a probar el producto o a conocer el servicio.

Un caso muy notorio para citar es el de *Direct Line*, una empresa inglesa fundada en 1985 para la comercialización directa de seguros. La empresa comenzó con la venta de seguros para automotores; incorporó en 1989 la comercialización de seguros de incendio y robo, y recientemente, seguros de vida y pensiones. Contrariamente a lo que podría pensarse, en el sentido de que un producto tan delicado como un seguro requiere de un trato cara a cara con el cliente, la venta de seguros por teléfono resultó tener una respuesta sorprendente. *Direct Line* vende anualmente más de dos millones de pólizas de seguros de automotores, lo que la coloca entre las aseguradoras líderes, y durante 1994 pasó del 2% al 7% del mercado de seguros de robo e incendio. En nuestro país, merece destacarse los casos de *La Caja*, que canaliza por teléfono la mayor parte de sus operaciones, y el de *La San Martín*, que funciona exclusivamente por esta vía y en tres años de operación (comenzó en marzo de 1996) ya cuenta con una cartera vigente de 16.000 pólizas.

Su inserción en el mix de marketing

Como el resto de las técnicas de comunicación, las acciones de marketing directo son parte integrante de los esfuerzos totales que se deben hacer para el cumplimiento de los objetivos estratégicos generales.

La decisión de elegir las acciones directas dependerá del tipo de producto o servicio a ofrecer, del público al que se quiera llegar, y del tipo de mensajes a transmitir -es decir, si son publicitarios, promocionales o institucionales-. Aun-

que se trata de una de las herramientas que brinda una respuesta más contundente, no puede utilizarse aisladamente, sino que debe estar perfectamente integrada al proyecto global de comunicación.

Su valor estratégico

A pesar de sus indiscutibles méritos tácticos, esta herramienta no puede ser utilizada sin considerar su carácter estratégico.

Puede resultar tentador utilizar la comunicación directa, por su relativo bajo costo -en función de la inmediatez de la respuesta obtenida-, pero marketing directo no es simplemente emplear una base de datos para enviar correspondencia. De hecho, mal empleada, puede resultar una de las herramientas más costosas y menos efectiva. La lista de clientes de la tarjeta de crédito, o de las personas que participaron en una promoción, no dice por sí sola nada de los consumidores que la integran: no habla de sus intenciones de compra, ni de sus preferencias. Estas consideraciones son determinantes del éxito de la acción, dado que si el potencial cliente recibe una propuesta muy por debajo o por encima de sus necesidades, la comunicación va a tener un efecto contraproducente.

Algo similar ocurre cuando el cliente recibe más de dos piezas de una misma propuesta, o el llamado de varias sucursales de un mismo banco para ofrecer los mismos servicios. El resultado inmediato es la saturación del potencial consumidor y su rechazo, no sólo de la propuesta, sino de la marca que la avala.

Un ejemplo interesante para citar es el de las promociones que habitualmente retoman tarjetas de crédito como *Diners* o *American Express*, dirigidas a un público de alto poder adquisitivo. En algunas de ellas, se invitan a los asistentes de restaurantes selectos a llenar unos cupones con sus datos, con el incentivo de participar en ciertos sorteos. En base a esto se arma la base de datos para hacer llegar una oferta de una nueva tarjeta. Sin embargo, ocurre las más de las veces que los requisitos exigidos no son conformados por la mayoría de las personas que recibió esa comunicación. La elección de un público por un solo parámetro es uno de los errores más peligrosos: en este caso, que una persona asistiera a un

restaurante de categoría no significa que esté en condiciones de acceder a una tarjeta de crédito de lujo.

Usos del marketing directo

Debe recordarse, que pese a la novedad del concepto marketing directo, es una de las técnicas de venta más antiguas. Baste recordar, los catálogos de temporada de las famosas tiendas *Harrods*, o *Gath & Chaves*, que fueron durante mucho tiempo un canal de ventas muy efectivo, sobre todo para el mercado del interior del país, dado que permitían mantener un contacto fluido con los clientes de lugares geográficos distantes a Buenos Aires.

Dentro de la estrategia general, esta técnica responde a varias metas más concretas. Siguiendo la propuesta de la *Direct Marketing Association*, de Estados Unidos, algunos de los usos que puede darse al marketing directo son los siguientes:

En general:

1. Conocer en detalle a los clientes actuales.
2. Desarrollar nuevos clientes.
3. Reforzar la comunicación publicitaria.
4. Complementar la información que el potencial cliente recibe por otros medios.
5. Moderar la resistencia a nuevos productos o servicios.
6. Despertar el interés por lanzamientos o acontecimientos a realizarse.
7. Informar sobre nuevos productos y servicios.
8. Enviar muestras de promociones.
9. Informar cambios en la empresa (nuevas direcciones, cambio de número telefónico, nueva política de atención, extensión o reducción de horarios, etc.).
10. Explorar nuevas ideas o sugerencias de los consumidores.
11. Chequear datos personales (direcciones, etc.).
12. Aumentar el número de contactos de la base de datos.
13. Obtener donaciones o contribuciones para diferentes causas.
14. Realizar investigaciones y encuestas.

En relación con las ventas:

15. Vender en forma directa.
16. Reforzar las técnicas tradicionales de venta.
17. Realizar venta cruzada u ofrecer otros productos a un cliente actual.
18. Cerrar una venta iniciada por un vendedor.
19. Conseguir recomendaciones de clientes.
20. Obtener referencias de posibles clientes.
21. Hacer un seguimiento de consultas.
22. Reforzar las ventas en áreas poco desarrolladas.
23. Desarrollar segmentos de mercado.
24. Conseguir nuevos canales de ventas.
25. Conseguir renovaciones de contratos o la actualización de los productos ya adquiridos.
26. Realizar el seguimiento y evaluación de impacto de una campaña publicitaria.

En relación a la organización o empresa:

27. Mantener un diálogo con los colaboradores.
28. Incentivar al personal.
29. Buscar contactos para los vendedores.
30. Preparar al cliente para una futura visita de un representante.
31. Entrenar a la fuerza de ventas.
32. Comunicarse en forma directa con los accionistas.
33. Estimular a los vendedores.
34. Mantener el contacto con los vendedores en el lapso entre visitas de los representantes de la empresa.
35. Agradecer un pedido.
36. Confirmar un pago.
37. Realizar el seguimiento de envíos.
38. Saludar a nuevos clientes.
39. Agilizar la gestión de cobranzas.

Con relación a los distribuidores o a los representantes de ventas.

40. Apoyar las ventas.
41. Colaborar con el diseño y la implantación de una campaña de venta.
42. Informar acerca del uso del material promocional.
43. Brindar información y capacitación sobre nuevos productos.
44. Desarrollar recursos de venta.
45. Detectar y desarrollar nuevos mercados.
46. Informar a los agentes de nuevas oportunidades de negocios.
47. Aumentar el uso de productos y derivados entre los clientes actuales.
48. Realizar el soporte técnico de los productos.
49. Atraer clientes hacia los puntos de venta.
50. Aprovechar eventos especiales.

CONSTRUIR UNA BASE DE DATOS

Uno aspecto clave para el desarrollo exitoso de esta actividad es la conformación de una adecuada base de datos, para obtener listas de clientes actuales o potenciales, acorde a la necesidad de comunicación.

Actualmente, gracias a la accesibilidad de recursos informáticos, es relativamente sencillo procesar y mantener actualizada una base de clientes sólida.

Clancy señala que la base de datos "es como una recopilación de información. La agenda de una secretaria es una base de datos. Un fichero rebosante de registros de ventas es una base de datos. La computadora ha significado que toda la información se pueda almacenar electrónicamente y además, es posible buscar de modo automático entre los datos todos los ítems caracterizados por ciertos criterios" (CLANCY ET AL., 1991).

Los adelantos tecnológicos, las mejoras en los servicios de correo, en los teléfonos, el fax, el uso masificado del correo electrónico y de Internet, brindan a esta técnica un apoyo logístico que le permite una mejora constante. Gracias a ello, el marketing directo llega a ocupar entre un 20% y un 30% del presupues-

to que las empresas e instituciones asignan a las comunicaciones de marketing.

Las mejoras más destacadas de los últimos tiempos se relacionan con la optimización que se ha hecho del procesamiento y actualización de datos. Actualmente es relativamente sencillo registrar las acciones, medir las respuestas, identificar el *target* mediante múltiples variables, cruzar información de distintas bases o generar una actualización dinámica.

Sin embargo, la importancia de la base de datos sigue dependiendo prioritariamente de la calidad de datos que contenga, y de las facilidades de acceder a ellos. En este punto se puede señalar que dicha lista se puede construir a partir de:

- Cupones de compra o promoción.
- Fichas personales del cliente.
- Cartera de clientes de un producto o servicio que se utiliza para gestionar nuevas ventas.
- Respuestas a otras acciones comunicacionales.
- Encuestas e investigaciones, que se complementan con datos demográficos.
- Tarjetas magnéticas, por ejemplo de programas de clientes frecuentes, que permiten cruzar los datos personales con los consumos, y por lo tanto direccionar más ajustadamente las nuevas propuestas.
- Internet: determinados sitios guardan datos de sus visitantes que se incorporan a la lista de envíos. Este recurso es el clásico de lugar que ofrecen direcciones electrónicas sin cargo (como por ejemplo *www.hotmail.com* o *www.yahoo.com*), para generar una comunidad de usuarios a los que eventualmente se puede dirigir mensajes de variada naturaleza.

En cualquiera de los casos, hay dos tipos de datos: los que el cliente completa en forma voluntaria y con conocimiento de que se lo va a incluir en una lista, y los que se obtienen de manera indirecta. Este último aspecto es el más delicado, porque la persona puede considerar que hay una intromisión en su privacidad, o puede sentirse molesto por las llamadas, generándose un doble rechazo: tanto de la empresa que realiza el contacto, como de aquella que cedió los datos del cliente.

Este punto se relaciona con el empleo abusivo que se hace de los bancos de datos. Se trate de un uso legal o de tráfico ilegal de la información, el caso es que el

público muestra desagrado al percibir que sus datos personales están siendo utilizados con fines que desconocía. Este aspecto debilita las ventajas del marketing directo, y al margen de los vacíos legales que brinda el marco jurídico en lo que hace a estas nuevas técnicas comerciales, debería ser una preocupación para las empresas que quieren hacer de esta técnica una modalidad confiable de ventas.

En Argentina, la constitución de 1994 incluyó el principio de *habeas data*, que reconoce a los ciudadanos el derecho a conocer qué información tienen de él los distintos organismos. Sin embargo, no hay aún disposiciones legales específicas relacionadas con el manejo de los datos.

En los Estados Unidos, país en el que el desarrollo del marketing directo alcanza una dimensión muy importante (con inversiones que llegan al 50% del total del gasto publicitario en muchos casos), se promueve la autolimitación del sistema y el estricto control de las empresas que lo utilizan. Para ello se cuenta con armas legales, como por ejemplo el Acta de Protección al Consumidor Telefónico, que castiga a la empresa que no da de baja un dato de los listados, si el cliente así se lo pidiera.

En Europa no confían en la capacidad del sector privado de autolimitarse, por lo que desde 1995 la Unión Europea adoptó una directiva que trata de armonizar las disposiciones existentes en los estados miembros. La idea es que el consumidor tiene que ser informado de los fines para los que se usarán los datos. Cada empresa tiene lo que se llama una *in house supression list*, donde se incluyen los que quieren ser excluidos de una promoción. El consumidor que no quiera estar en ninguna lista, puede gestionar a través de la Asociación de Marketing Directo de su país su inscripción en las listas *Robinson* (llamadas así por Robinson Crusoe). La legislación también prevé multas para las empresas que no brinden al consumidor detalles de los datos que poseen de él.

ACTIVIDADES DEL MARKETING DIRECTO

El marketing directo ha crecido en muchos aspectos, tales como la creativi-

dad de las ideas y los excelentes soportes gráficos de las comunicaciones. Sin embargo, poco ha evolucionado en la planificación estratégica de las campañas.

La creatividad en marketing directo debe considerar que su marco de referencia es una estrategia cerrada que define concretamente a su *target* y lo que hay que comunicarle. No se trata, por lo tanto de manipular papeles, cartas, o teléfonos. Se trata de pensar su uso en función de los objetivos de marketing y su integración constructiva con el resto de los factores y técnicas de comunicación. De nada sirve una herramienta de contacto efectiva, si el cliente no puede comunicarse con las líneas telefónicas de la empresa, no encuentra empleados informados de la promoción, o no obtiene satisfacción de su pedido en un tiempo razonable.

Un aspecto a considerar es cuál actividad es más conveniente para acceder a los objetivos estipulados. Puede utilizarse el correo, los contactos telefónicos, la publicidad directa o una combinación de cualquiera de estas herramientas. A continuación detallamos las características más salientes de las principales técnicas que puede tomar el marketing directo.

El *mailing*

El *mailing* o correo directo es un elemento complejo integrado por cinco piezas:

- Carta de presentación.
- Catálogo o folleto informativo.
- El elemento que permitirá al destinatario manifestar su respuesta (cupón de compra, solicitud de información, solicitud de socio, vales, números telefónicos de consulta, invitaciones).
- Sobre de envío.
- Medios por el que se hará llegar la respuesta, que deberán ser preferentemente sin cargo para el cliente (número de teléfono sin cargo, respuestas postales pagas, casillas de correo, etc.).

Todos estos elementos deben tener un denominador común: la creatividad, que deberá manifestarse en el diseño y en el mensaje. Este punto es el requisito

sine qua non para diferenciar la acción del resto de comunicaciones que puede recibir el destinatario. Si no, no se podrá entablar el diálogo con él.

El *sobre de envío* cumple la función del titular del diario: debe llamar la atención e invitar al que lo recibe a abrirlo, creando la suficiente intriga como para que piense que de no abrirlo se perdería de conocer algo importante.

La *carta* debe contener un mensaje que demande una respuesta inmediata. Su contenido debe incluir toda la información que sabemos que espera el receptor, redactada de una manera persuasiva, cálida y, sobre todo, creíble. Las técnicas de redacción publicitaria son aplicables en estos casos y deberán considerar la presentación de la idea fuerza (oferta, invitación, etc.) desde el primer párrafo, e insistir con ella toda vez que sea razonable. En todo momento la carta debe estimular la respuesta, para lo que puede utilizarse recursos tales como poner una fecha límite o incentivos fuertes, como descuentos, bonificaciones especiales, u obsequios. El cierre de la carta debe ser tan personalizado como el comienzo, evitando en todo momento confundir el género del destinatario o utilizar formas de tratamiento inadecuadas.

La *pieza de fuerza* del conjunto (catálogo, folleto, vídeo, CD-ROM) debe integrarse con un texto claro, debe resultar descriptivo de las características y usos del producto o servicio. Pero sobre todo debe hacer hincapié en los beneficios que recibirá el potencial comprador. En cualquier caso las imágenes deben ser contundentes, demostrativas, y visualmente comprensibles.

El elemento de respuesta (solicitud, cupón) debe ser claro, fácil de llenar, y completo, de modo que cubra todos los ítems que permitan formalizar el pedido.

Telemarketing

Se conoce como marketing directo telefónico o telemarketing, la técnica que se sirve primordialmente del teléfono para realizar los contactos. La utilización del teléfono como medio rápido y eficaz de comunicación, ha tenido un importante desarrollo a partir de las notorias mejoras del servicio.

Su uso planificado representa un importante ahorro de tiempo, con la única

limitación de cantidad de información que se envía (lo que puede compensarse en parte con el uso del fax).

El sistema tiene dos variantes principales. Por un lado, el productor o comerciante puede realizar llamadas sistemáticas a un grupo seleccionado. En el otro extremo, el interesado llama, en forma espontánea o inducida por una comunicación, a un número telefónico para obtener información o realizar una compra. En cualquiera de los casos, la actuación de la persona que integra el centro telefónico (el *telemarketer*) debe cubrir las expectativas del potencial cliente con las mismas consideraciones y la misma calidad de atención.

Es por ello que esta técnica exige un personal sumamente entrenado y con gran predisposición para la atención del público. Deben obviamente contar con un soporte informático y una red telefónica que garantice la utilización del sistema con el menor costo y la mayor eficiencia posible. Debe tenerse en cuenta que el *telemarketing* se basa en el diálogo interactivo, por lo tanto, el *telemarketer* debe ser capaz de responder con agilidad a las inquietudes. Debe, además, considerar que el cliente no tiene el tiempo de reflexión y análisis que permite la lectura de un folleto, por lo que debe ser claro y paciente para explicar las veces que sea necesario la propuesta.

Habitualmente utilizado para la labor de venta y promoción, el sistema exige:

- Elaborar y actualizar los datos de los destinatarios del llamado.
- Analizar que los objetivos de la acción y la información a suministrar se adecuen al uso del teléfono como medio de contacto.
- Asegurarse de que existe una razón específica para realizar la llamada y que dicha razón puede ser valorada por el receptor.
- Planificar la llamada, los puntos a tratar y los argumentos a utilizar, para evitar la pérdida de tiempo.
- Atraer la atención desde la presentación.

La llamada debe ser ante todo oportuna: no se debe llamar a horarios inconvenientes, ni a los lugares inadecuados (es frecuente encontrar llamadas en los contestadores automáticos porque se realizan en los horarios que son de trabajo). Al realizar la llamada, la presentación debe ser clara, indicando quién es la persona

que llama, de qué empresa es, y en qué número se lo podría contactar. Debe tenerse mucho tacto en la forma en que se dirige al potencial cliente, de modo de no resultar agresivo ni intimidatorio. En todo momento debe transmitirse confianza y garantizar al cliente que se está realizando una operación de modo responsable.

En lo que hace a la segunda modalidad, por la que los interesados llaman para realizar la compra o pedir información adicional, deben tenerse presentes aspectos claves. En la actualidad es prácticamente una exigencia los números de teléfono sin cargo puestos a disposición de los clientes. Adicionalmente un teléfono de cobro revertido es un índice de responsabilidad e interés de la empresa en ser llamada: "Los estudios demuestran que los consumidores creen que los números 0800 en los productos significan calidad" (MCKENNA, 1997, 175). Por otro lado, debe ofrecerse la mayor disponibilidad horaria para responder a los llamados, dado que poner un horario restringido, o tener un contestador automático son condiciones que por sí solas pueden determinar el fracaso de una acción.

Un párrafo especial requiere el tema de los recursos humanos aplicados a la atención de un programa de telemarketing. Se trate de personal propio o contratado, deben evaluarse detenidamente las condiciones de los operadores que estarán atendiendo las líneas telefónicas. Deben tener una personalidad adaptable y cordial, y entre sus aptitudes deben estar la disciplina, la constancia y sobre todo, la paciencia. Y tan importante como la capacidad oratoria, es la disposición del operador a escuchar e interpretar al interlocutor. El operador debe ser persuasivo sin resultar impertinente, y fundamentalmente debe inspirar confianza de inmediato.

Por todos estos requisitos, la capacitación de los *telemarketers* es primordial. A las habilidades mencionadas debe sumar un profundo conocimiento de la empresa, la marca, el producto, y de los objetivos de la acción.

Publicidad directa (Infomerciales)

La publicidad de respuesta directa ha tenido siempre un lugar secundario en el ámbito publicitario, es una de las que más crecimiento ha tenido en los últimos tiempos, contando actualmente con canales de cable exclusivos y catálogos

de venta en las principales aerolíneas. Por lo general, los anuncios son sumamente detallados, apoyados con declaraciones testimoniales y demostraciones impactantes. Por estas razones, este tipo de publicidad es ideal para productos especiales o novedosos.

Esta comunicación requiere necesariamente de la técnica del telemarketing que sirva de apoyo de venta para la comunicación.

Marketing electrónico

El uso de internet en forma interactiva (es decir, no solamente como punto de consulta o lectura pasiva) está revolucionando la forma de hacer nuevos negocios. Contrariamente a las previsiones de Nicholas Negroponte (NEGROPONTE, 1995) de que las comunicaciones digitales harían desaparecer los libros, uno de los negocios más fructíferos en la red es la venta de libros en forma directa. *Amazon* mantiene un catálogo de más de 2,5 millones de títulos permanentemente actualizado, y mantiene a sus clientes habituales informados de los nuevos títulos de los autores favoritos (www.amazon.com).

Si bien el comercio electrónico está apenas desarrollándose en nuestro medio, es la herramienta que mejor gestiona una base de datos, porque permite crear perfiles de compradores y visitantes en forma dinámica. Tal como señala Regis McKenna "Las tecnologías de tiempo real permitirán que los clientes satisfagan muchas de sus necesidades solos" (MCKENNA, 1997, 179).

La mayor resistencia que tiene esta técnica está dada por el grado de seguridad que brinda internet para las transacciones. Sin embargo, esto se compensa con redes cerradas (intranets); con certificaciones de terceros (autoridades certificantes), como los sistemas de *homebanking*. Muy atractivos son los programas de compradores frecuentes de las líneas aéreas o los supermercados, que permiten realizar compras y operaciones en forma totalmente segura por medio de claves de acceso exclusivo para los clientes (*www.broadvision.com*). *American Airlines* (*www.aa.com*) cuenta con un servicio que le permite al cliente personalizar la información de vuelos que recibe de acuerdo a sus necesidades y a los viajes

que ha hecho anteriormente. Esto muestra una clara ventaja con respecto al sistema tradicional de correspondencia: una buena parte de ofertas y propuestas que se envían, no se ajustan a los gustos ni al presupuesto del cliente. La información personalizada que se obtiene en la página de internet de *American Airlines* responde estrictamente al perfil del consumidor, ofreciéndole, por ejemplo sólo los viajes que puede canjear con el millaje que lleva acumulado en su cuenta.

Para las empresas, este canal es un verdadero desafío porque el cliente de internet es más sofisticado que el que habitualmente se contacta telefónicamente. Es obviamente, menos masivo, pero también más rentable (cada $1 que cuesta una operación en una tienda, se reduce a $0,20 para las transacciones telefónicas y a $ 0,02 para las electrónicas). Por lo tanto, no solamente es una cuestión de tecnología, sino de logística puesta al servicio del contacto interactivo en la red (actualización de catálogos, logística, rapidez y seguridad en la entrega de pedidos, etc.).

PLANIFICACIÓN

La planificación de las acciones de marketing directo comienzan mucho antes que la de las actividades de contacto propiamente dichas. El plan debe partir de la estrategia de marketing para el producto o servicio y deberá considerar las siguientes instancias:

- Determinar el público objetivo. En este caso es personalizado y surge de una base de datos que puede ser propia o de terceros.
- Definir el objetivo preciso de la acción, en especial los objetivos tácticos: atraer, aumentar o retener clientes.
- Determinar el medio más eficaz y eficiente (correspondencia personalizada, telemarketing, internet, etc.).
- Establecer la estrategia creativa (para las piezas gráficas, en el caso del *mailing*; o para el argumento y guión telefónico).

• Llevar a cabo la campaña, teniendo en cuenta la logística que corresponda a cada medio.

• Fijar el presupuesto considerando la inversión global de comunicaciones

• Medir y evaluar los resultados. Debe tenerse presente en todo momento que la efectividad de la campaña se mide, no por la cantidad de envíos o llamados, sino por la de respuestas. Un índice de respuesta que llegue al 3% debe ser bien considerado; si llega al 6%, es muy bueno. Ocasionalmente se ha superado este índice, pero en todos los casos se debió al tipo de oferta o a la creatividad impuesta a la mecánica de la operación.

En la actualidad, el telemarketing ha encontrado una fuerte aplicación en el marketing de relación; destinado a lograr la fidelidad de los clientes actuales. El teléfono permite comunicar novedades con cierta agilidad, observar situaciones de error por ambas partes e iniciar su solución. En este sentido, la atención de quejas y reclamos se ha transformado en un factor de importancia para la imagen de la marca y de la empresa, siempre que la utilización del contestador automático o de un operador inexperto en la resoluciones de reclamos, no se transforme en un obstáculo para los intereses de las partes.

Bibliografía

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

En las citas incluidas en el texto se ha consignado el nombre del autor y el año de la primera edición de la obra, por ser el momento en que se presentó la propuesta. El número de página remite a la edición castellana utilizada, indicada a continuación de los datos de la edición original.

Agencia EFE

1995- *Manual del español urgente. Undécima edición corregida y ampliada del manual de estilo* (Madrid: Cátedra).

Bartoli, Annie

1991- *Communication et organisation* (Paris: Les editions d'Organisation). Trad. cast. *Comunicación y organización* (Buenos Aires: Paidós, 1992).

Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing

1989- *Promoción al Consumidor en el Marketing de Servicios* (Madrid: Díaz Santos).

Black, Sam

1991- *Las Relaciones Públicas*. (Barcelona: ESADE).

1994- *ABC de las Relaciones Públicas* (Madrid: Gestión).

Bland, Michael y Peter Jackson

1990- *Effective Employee Communications* (Londres: Kogan Page). Trad. cast. *Comunicación interna eficiente* (Bogotá: Legis, 1992).

Bori, Rafael

1929- *Las artes gráficas y la publicidad* (Barcelona: Neotipia)

Borrini, Alberto

1992- *Cómo competir y ganar en el mercado de la opinión pública* (Buenos Aires: Atlántida).

1993- *Publicidad. La fantasía exacta*. (Buenos Aires: Macchi).

1997- *La empresa transparente* (Buenos Aires: Atlántida).

1998- *El siglo de la publicidad. 1898-1998*. (Buenos Aires: Atlántida)

Bonta, Patricio y Mario Farber

1994- *199 preguntas sobre marketing y publicidad* (Colombia: Norma).

Botta, Mirta

1994- *Las comunicaciones escritas en la empresa* (Buenos Aires: Granica).

Buzell, Robert y John Quelch

1992- *Multinational Marketing Management: Cases and Readings* (s.l., Addison Wesley) Trad. cast. *Administración de la Mercadotecnia Multinacional* (s.l., Addison-Wesley Iberoamericana, 1992).

Capriotti, Paul

1992- *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada* (Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España).

Casasús, Josep María

1985- *Ideología y análisis de medios de comunicación* (Barcelona: Mitre).

Casasús, Josep María y Luis Núñez Lavedéze

1991- *Estilo y Géneros periodísticos* (Barcelona: Ariel).

Chaves, Norberto

1988- *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. (Barcelona: Gustavo Gili. 1994, 3ª edic.).

Chomsky, Noam y Heinz Dieterich

1996- *La sociedad global. Educación, mercado y democracia*. (Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires).

Clancy, Kevin y Robert Shulman

1991- *The Marketing Revolution* (s.l., Harper Business). Trad. cast. *La revolución del marketing* (Buenos Aires: Vergara, 1994).

Cordero, Ricardo

1995- *Publicidad. Con los pies en la tierra*. (Buenos Aires: Espasa-Calpe Deusto).

Company, Joe

1986- *Breviario de medios* (Buenos Aires: Asociación Profesionales de Medios).

Corominas, Joan

1961- *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana* (Madrid: Gredos, 1994, 3ª edic.)

Costa, Joan

1991- *Envases y Embalajes, factores de economía* (Madrid: I.M.P.I.).

1992a- *Imagen pública. Una ingeniería social*. (Madrid: Fundesco).

1992b- *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales*. (Madrid: Fundesco).

1998a- *La esquemática. Visualizar la información*. (Barcelona: Paidós).

1998b- *"Los límites del marketing. Marketing y cultura proyectual."*, en *Revista Imagen* (Buenos Aires, febrero).

Crawford, John

1972- *Advertising* (Boston: Allynand Bacon). Trad. Cast. *Publicidad* (México: U.T.E.H.A, 1972)

Dader, José Luis

1992- *El periodista en el espacio público* (Barcelona: Bosch).

Diez de Castro, E. y E. Armario

1993- *Planificación Publicitaria* (Madrid: Pirámide).

Dru, Jean Marie

1997- *Disruption: Overturning Conventions and Shaking Up the Marketplace* (s.l., Wiley & Sons).

Drucker, Peter

1992- *Post Capitalist Society* (s.l.). Trad. cast. *La sociedad postcapitalista* (Buenos Aires: Sudamericana, 1993).

Duch, César

1986- *Los Medios Publicitarios* (Barcelona: Servicio de Publicaciones Universidad de Barcelona).

Eco, Humberto

1968a- *La struttura assente* (Milán: Bompiani). Trad. cast. *La estructura ausente* (Barcelona: Lumen, 1994, 5ª ed.).

1968b- *Apocalittici e integrati* (Milán: Bompiani). Trad. cast. *Apocalípticos e integrados* (Barcelona: Fábula, 1995).

1976A- *Theory of Semiotics* (Milán: Bompiani). Trad. cast. *Tratado de semiótica general* (Barcelona: Lumen, 1991, 5ª ed.).

1983- *Semiología quotidiana* (Milán: Bompiani). Trad. cast *La estrategia de la ilusión* (Buenos Aires: Lumen, 1986).

El País

1977- *Libro de estilo* (Madrid: Ediciones El País, 1994, 10ª edición).

Ferrater Mora, José

1970- *Diccionario de Filosofía abreviado* (Buenos Aires: Sudamericana).

Fresco, Juan Carlos

1996- *Marketing desde el punto de venta* (Buenos Aires: Macchi).

González Lobos, M. y E. Carrero López

1997- *Manual de Planificación de Medios* (Madrid: ESIC).

Habermas, Jürgen

1962- *Strukturwandel der Offentlichkeit Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft* (s.l.) Trad. cast. *Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública*. (Barcelona: Gili, 1994).

Hughes, David

1978- *Marketing Management: a Planning Aproach* (s.l., Wesley). Trad. Cast. *Mercadotecnia: Planeación Estratégica* (s.l., Wesley Iberoamericana)

I.C.O.M.I. (Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional)

1995- *Investigación acerca del estado de las estructuras comunicacionales de las empresas* (Buenos Aires: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales).

Jones, John Philips

1995- *When Ads Work. New Proof that Advertising Triggers Sales* (Nueva York: Lexington Books). Trad. cast. *Cuando la publicidad sí funciona* (Bogotá: Norma, 1997).

Kergrohenn y Salen

1987- *Promoción y Merchandising* (Madrid: Enrique Salen)

Kleppner, Otto

1993- *Otto Kleppner Publicidad* (México: Prentice Hall), 12ª edición a cargo de J. Thomas Russell y W. Ronald Lane.

Kotler, Philips

1975- *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (New Jersey: Prentice Hall.). Trad. cast. *Dirección de mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control* (México: Prentice Hall, 1996, 8ª edic.).

León, José Luis

1993- *Persuasión de masas* (Buenos Aires: Espasa Calpe).

Mackiewicz, Andrea

1993- *The Economist Intelligence Unit Guide to Building a Global Image*. (s.l., McGraw Hill).

Marafioti, Roberto

1994- *Los Significantes del Consumo. Semiología, medios masivos y publicidad*. (Buenos Aires: Biblos).

Martinez Ramos, Emilio

1992- *El Uso de los Medios de Comunicación en Marketing y Publicidad* (Madrid: AKAL).

Mattelart, Armand

1996- *La mondialisation de la communication* (París: Presses Universitaires de France). Trad. cast. *La mundialización de la comunicación* (Barcelona: Paidós).

McKenna, Regis

1997- *Real Time* (Harvard Business School Press). Trad. cast. *Tiempo real* (Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 1998).

McLuhan, Marshal

1968- *War and peace in the global village* (Nueva York: Bantam Books). Trad. cast. *Guerra y paz en la aldea global*. (Barcelona: Planeta, 1985).

McLuhan, Marshal y Quentin Fiore

1967- *The medium is the Massage. An Inventory of Effects*. (Nueva York: Bantam Books). Trad. cast. *El medio es el masaje. Un inventario de efectos*. (Barcelona: Paidós).

Minc, Alain

1995- *L'Ivresse démocratique* (Paris: Gallimard). Trad. cast. *La borrachera democrática* (Madrid: Temas de Hoy, 1995).

Moles, Abraham

1986- *Théorie structurale de la communication et la societé*. (París: Masson).

Moliner, María

1992- *Diccionario de uso del español* (Madrid: Gredos)

Monzón, Cándido

1996- *Opinión pública, comunicación y política. La formación del espacio público*. (Madrid: Tecnós).

Negroponte, Nicholas

1995- *Being Digital* (s.l.). Trad. cast. *Ser digital* (Buenos Aires: Atlántida, 1995).

Noelle-Neumann, Elizabeth

1984- *The Spiral of Silence. Public Opinion -Our Social Skin*. (Chicago: University of Chicago Press). Trad. cast. *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*. (Barcelona: Paidós, 1995).

Ogilvy, David

1984- *Ogilvy on Advertising* (Londres: Multimedia Publications). Trad. cast. *Ogilvy y la publicidad* (Barcelona: Folio, 1994, 5ª edic.)

Ollis, Wally

1989- *Corporate Identity* (s.l., Thames & Hudson). Trad. cast. *Identidad corporativa* (Madrid: Celeste, 1991).

Perfil

1998- *Cómo leer el diario. Gramática y Estilo. Documentación enciclopédica actualizada. Contexto social, jurídico y económico* (Buenos Aires: Perfil).

Pikielny, Astrid

1998- *Periodismo: Asedio al oficio*. (Buenos Aires: El Ateneo).

Price, Vincent

1992- *Public opinion* (California: Sage Publications). Trad. cast. *La opinión pública. Esfera pública y comunicación* (Barcelona: Paidós, 1994).

Ramírez, Txema

1993- *Gabinetes de Comunicación* (Barcelona: Bosch).

Rapp, Stan y Tom Collins

1989- *Maximarketing: The New Direction in Advertising, Promotion and Marketing Strategies* (s.l., McGraw Hill). Trad. Cast. *Maximarketing (*Madrid: McGraw Hill, 1990)

Ries, Al y Trout Jack

1986- *Positioning: The battle for your Mind* (Nueva York: McGraw Hill). Trad. cast. *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia* (México: McGraw Hill, 1986, 2ª.edic.).

Sartori, Giovanni

1997- *Homovidens* (Roma: Gius). Trad. cast.: *Homovidens. La sociedad teledirigida* (Madrid: Taurus: 1998).

Saussure, Ferdinand

1916- *Cours de linguistique générale* (Wiesbaden: Otto Harrassowitz). Trad. cast. *Curso de lingüística general* (Madrid: Planeta, 1984).

Schultz, Don Et Al

1992- *Integrated Marketing Communications* (s.l., NTC Publishing Group). Trad. cast. *Comunicaciones de marketing integradas* (Buenos Aires: Granica, 1993).

1997- *Measuring Brand Communication ROI* (Return-on-Investment) (Nueva York: Association of National Advertisers).

Sebeok, Thomas

1994- *Signs. An Introduction to Semiotics*. (Toronto: University of Toronto Press). Trad. cast. S*ignos: una introducción a la semiótica* (Barcelona: Paidós, 1996).

Seco, Manuel

1986- *Diccionario de dudas y dificultades de la lengua española* (Madrid:Espasa Calpe). (Buenos Aires, Espasa Calpe, 1993, 9ª. Edición renovada)

Sleight, Steve

1989- *Sponsorship. What it is and how to use it*. (s.l.) Trad. cast. *Patrocinadores. Un nuevo y eficaz sistema de marketing*. (Madrid: McGraw-Hill, 1992).

Ulanovsky, Carlos

1997- *Paren las rotativas* (Buenos Aires: Espasa Calpe).

Van Dijk, Teun

1980- *News as discourse* (Lawrence Erlbaum Associates). Trad. cast. *La noticia como discurso* (Barcelona: Paidós, 1996).

1997- *Racismo y análisis crítico de los medios* (Barcelona: Paidós).

Vattimo, Gianni

1989- *La societá trasparente* (Milán: Garzanti). Trad. cast. *La sociedad transparente* (Barcelona: Paidós, 1994).

Verbitsky, Horacio

1997- *Un mundo sin periodistas* (Buenos Aires: Planeta)

Verón, Eliseo

1981- *Construire l'evénement* (París: Les Editions de Minuit). Trad. cast. *Construir el acontecimiento* (Buenos Aires: Gedisa, 1987, 2ª edic. revisada).

Villafañe, Justo

1993- *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas* (Madrid: Pirámide).

Virilio, Paul

1993- *L'art du moteur* (París: Éditions Galilée). Trad. cast. *El arte del motor.* (Buenos Aires: Manantial, 1996).

Weil, Pascale

1990- *Communication obligue! Communication institutionelle et de management* (Paris: Les Éditions d'Organisation). Trad. cast. *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión* (Barcelona: Paidós, 1992, 2ª. edic.).

Westphalen y Piñuel

1992- *Le Dircom* (París: Triangle Edition). Trad. Cast. *La Dirección de la Comunicación* (Madrid, Ediciones del Prado, 1993)

Wilensky, Alberto

1998- *La promesa de la marca* (Buenos Aires: Temas Grupo Editorial).

Wolf, Mauro

1987- *Teorie della comunicazioni di massa* (Milán: Bompiani). Trad. cast. *La investigación de la comunicación de masas* (Barcelona: Paidós, 1987).

1992- *Gli effetti sociali del media* (Milán: Bompiani). Trad. cast. *Los efectos sociales de los media* (Barcelona: Paidós, 1994).

Wright, Charles

1995- *Mass Communication. A Sociological Perspective*. (s.l., Random House). Trad. cast. *Comunicación de masas* (México: Paidós, 1995).

Zeltner, Herbert

1992- ANA *Guide to Media Management* (Nueva York: NTC Publishing Group).Trad. Cast. *Guía ANA de Medios* (Madrid: Celeste, 1997).

Esta edición
se terminó de imprimir en
Indugraf S.A.
Sanchez de Loria 2251, Parque Patricios
en el mes de julio de 1999.

creative commons

Atribución-No Comercial-Sin Obras Derivadas 2.5 Argentina

Usted es libre de:

copiar, distribuir, exhibir, y ejecutar la obra

Bajo las siguientes condiciones:

Atribución — Usted debe atribuir la obra en la forma especificada por el autor o el licenciante.

No Comercial — Usted no puede usar esta obra con fines comerciales.

Sin Obras Derivadas — Usted no puede alterar, transformar o crear sobre esta obra.

With the understanding that:

Waiver — Any of the above conditions can be **waived** if you get permission from the copyright holder.

Other Rights — In no way are any of the following rights affected by the license:

- Your fair dealing or **fair use** rights;
- The author's **moral** rights;
- Rights other persons may have either in the work itself or in how the work is used, such as **publicity** or privacy rights.

Notice — Ante cualquier reutilización o distribución, usted debe dejar claro a los otros los términos de la licencia de esta obra.