

Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa



Jordi Xifra
Ferran Lalueza



**CASOS DE RELACIONES
PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
CORPORATIVA**

CASOS DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Jordi Xifra
Ferran Lalueza



Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima •
Montevideo • San Juan • San José • Santiago • São Paulo • White Plains

**CASOS DE RELACIONES PÚBLICAS
Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Jordi Xifra

Ferran Lalueza

PEARSON EDUCACIÓN, S. A. Madrid, 2009

ISBN: 978-84-832-2240-9

Materia: 659

Formato: 17 x 24

Páginas: 202

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos: www.cedro.org), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

DERECHOS RESERVADOS

© 2009, PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

Ribera del Loira, 28

28042 Madrid (España)

ISBN: 978-84-8322-611-7

Depósito Legal: M-

PEARSON PRENTICE HALL es un sello editorial autorizado de PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

Equipo editorial:

Editor: Alberto Cañizal

Técnico editorial: María Varela

Equipo de producción:

Director: José Antonio Clares

Técnico: José A. Hernán

Diseño de cubierta: Equipo de diseño de Pearson Educación, S. A.

Composición: Reprográficas Malpe, S. A.

Impreso por:

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Este libro ha sido impreso con papel y tintas ecológicos.

Nota sobre enlaces a páginas web ajenas: Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a PEARSON EDUCACIÓN, S.A. que se incluyen sólo con finalidad informativa. PEARSON EDUCACIÓN, S.A. no asume ningún tipo de responsabilidad por los daños y perjuicios derivados del uso de los datos personales que pueda hacer un tercero encargado del mantenimiento de las páginas web ajenas a PEARSON EDUCACIÓN, S.A. y del funcionamiento, accesibilidad o mantenimiento de los sitios web no gestionados por PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de publicación sin garantías expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

Índice

Introducción.....	XV
Capítulo 1. El proceso de las relaciones públicas.....	1
1. Investigación.....	2
1.1. Investigación del cliente.....	2
1.2. Oportunidades y problemas de relaciones públicas.....	2
1.3. Investigación de los públicos.....	4
1.3.1. Identificación de los públicos.....	4
1.3.2. Selección y priorización.....	7
1.3.3. Datos.....	7
1.4. Métodos de investigación.....	7
1.4.1. Investigación cualitativa.....	8
1.4.2. Investigación cuantitativa.....	9
2. Metas y objetivos.....	12
2.1. Metas.....	12
2.2. Objetivos.....	14
2.2.1. Características.....	14
2.2.2. Tipos.....	17
2.2.3. Elementos.....	18
2.3. Objetivos de impacto.....	21
2.3.1. Objetivos cognitivos.....	21
2.3.2. Objetivos afectivos.....	21
2.3.3. Objetivos conativos.....	22
2.4. Objetivos de producción.....	23
3. Estrategia.....	24
3.1. Tema y mensajes.....	27
3.2. Técnicas.....	28

3.2.1. Acciones y eventos	29
3.2.2. Tácticas no controladas y tácticas controladas	30
3.3. Comunicación eficaz	33
3.3.1. Credibilidad de la fuente.....	34
3.3.2. Información de interés.....	34
3.3.3. Comunicación no verbal.....	34
3.3.4. Comunicación verbal.....	35
3.3.5. Comunicación bidireccional	35
3.3.6. Líderes de opinión	36
3.3.7. Influencia de los grupos	36
3.3.8. Exposición selectiva	37
3.3.9. Participación del público	38
4. Evaluación y control	39
4.1. Evaluación de los objetivos cognitivos.....	39
4.2. Evaluación de los objetivos afectivos	40
4.3. Evaluación de los objetivos conativos.....	40
4.4. Evaluación de los objetivos de producción	41
Capítulo 2. La comunicación interna	45
1. Relaciones con los empleados.....	45
1.1. Investigación	45
1.1.1. Investigación del cliente.....	45
1.1.2. Investigación de la oportunidad o problema	46
1.1.3. Investigación de los públicos.....	46
1.2. Objetivos.....	47
1.2.1. Objetivos de impacto.....	47
1.2.2. Objetivos de producción.....	48
1.3. Estrategia.....	48
1.3.1. Tema y mensajes	48
1.3.2. Técnicas	48
1.3.3. Comunicación eficaz	49
1.4. Evaluación.....	50
2. Relaciones con los miembros.....	50
2.1. Investigación	50

2.1.1. Investigación del cliente.....	50
2.1.2. Investigación de la oportunidad o problema	50
2.1.3. Investigación de los públicos.....	51
2.2. Objetivos.....	52
2.2.1. Objetivos de impacto.....	52
2.2.2. Objetivos de producción.....	52
2.3. Estrategia.....	52
2.3.1. Tema y mensajes	52
2.3.2. Técnicas	53
2.3.3. Comunicación eficaz	53
2.4. Evaluación.....	54
Caso 1	55
Actividades.....	56
Cuestiones.....	56
Caso 2.....	57
Actividades.....	58
Cuestiones.....	58
Caso 3.....	59
Actividades.....	59
Cuestiones.....	60
Caso 4.....	61
Actividades.....	61
Cuestiones.....	62
Capítulo 3. Las relaciones con los medios de comunicación social.....	65
1. Investigación.....	65
1.1. Investigación del cliente.....	65
1.2. Investigación de la oportunidad o problema	66
1.3. Investigación de los públicos.....	66

2. Objetivos	68
2.1. Objetivos de impacto.....	68
2.2. Objetivos de producción.....	69
3. Estrategia	69
3.1. Tema y mensajes.....	69
3.2. Técnicas	70
3.2.1. Acciones y eventos	70
3.2.2. Tácticas no controladas.....	71
3.2.3. Tácticas controladas.....	76
3.3. Comunicación eficaz	78
4. Evaluación	79
4.1. Evaluación de los objetivos de impacto	79
4.2. Evaluación de los objetivos de producción	80
Caso 5.....	81
Actividades.....	81
Cuestiones.....	82
Caso 6.....	83
Actividades.....	84
Cuestiones.....	84
Caso 7.....	85
Actividades.....	85
Cuestiones.....	86
Caso 8.....	87
Actividades.....	88
Cuestiones.....	89
Capítulo 4. Las relaciones con la comunidad.....	91
1. Investigación.....	91
1.1. Investigación del cliente.....	91

1.2. Investigación de la oportunidad o problema	92
1.3. Investigación de los públicos.....	92
2. Objetivos	94
2.1. Objetivos de impacto.....	94
2.2. Objetivos de producción.....	94
3. Estrategia	95
3.1. Tema y mensajes.....	95
3.2. Técnicas	95
3.2.1. Acciones y eventos	95
3.2.2. Tácticas no controladas y controladas	96
3.3. Comunicación eficaz	96
4. Evaluación	97
Caso 9.....	98
Actividades.....	99
Cuestiones.....	99
Caso 10.....	101
Actividades.....	102
Cuestiones.....	102
Caso 11	104
Actividades.....	104
Cuestiones.....	105
Caso 12.....	106
Actividades.....	107
Cuestiones.....	107
Capítulo 5. Las relaciones institucionales y el <i>lobbismo</i>.....	109
1. Investigación.....	109
1.1. Investigación del cliente.....	109
1.2. Investigación de la oportunidad o problema	109

1.3. Investigación de los públicos.....	110
2. Objetivos	111
2.1. Objetivos de impacto.....	111
2.2. Objetivos de producción.....	112
3. Estrategia	112
3.1. Tema y mensajes.....	112
3.2. Técnicas	112
3.2.1. Acciones y eventos	112
3.2.2. Tácticas no controladas y controladas	115
3.3. Comunicación eficaz	115
4. Evaluación	116
4.1. Evaluación de los objetivos de impacto	116
4.2. Evaluación de los objetivos de producción	117
Caso 13.....	118
Actividades.....	119
Cuestiones.....	119
Caso 14.....	120
Actividades.....	121
Cuestiones.....	121
Caso 15.....	123
Actividades.....	123
Cuestiones.....	124
Caso 16.....	125
Actividades.....	125
Cuestiones.....	127
Capítulo 6. Las comunicación financiera.....	129
1. Investigación.....	129
1.1. Investigación del cliente.....	129

1.2. Investigación de la oportunidad o problema	129
1.3. Investigación de los públicos.....	130
2. Objetivos	130
2.1. Objetivos de impacto.....	130
2.2. Objetivos de producción.....	131
3. Estrategia	131
3.1. Tema y mensajes.....	131
3.2. Técnicas	132
3.2.1. Acciones y eventos	132
3.2.2. Tácticas no controladas y controladas	132
3.3. Comunicación eficaz	133
4. Evaluación	133
Caso 17	135
Actividades	135
Cuestiones.....	136
Caso 18	137
Actividades	137
Cuestiones.....	138
Caso 19	139
Actividades	140
Cuestiones.....	140
Caso 20	142
Actividades	142
Cuestiones.....	143
Capítulo 7. Las relaciones con los consumidores	145
1. Investigación.....	145
1.1. Investigación del cliente.....	145
1.2. Investigación de la oportunidad o problema	145
1.3. Investigación de los públicos.....	146

2. Objetivos	146
2.1. Objetivos de impacto.....	146
2.2. Objetivos de producción.....	147
3. Estrategia	147
3.1. Tema y mensajes.....	147
3.2. Técnicas	147
3.2.1. Acciones y eventos	147
3.2.2. Tácticas no controladas y controladas	148
3.3. Comunicación eficaz	149
4. Evaluación	149
Caso 21	150
Actividades	150
Cuestiones.....	151
Caso 22	152
Actividades	152
Cuestiones.....	153
Caso 23	154
Actividades	154
Cuestiones.....	155
Caso 24	156
Actividades	156
Cuestiones.....	157
Capítulo 8. Las relaciones públicas interculturales	159
1. Investigación.....	159
1.1. Investigación del cliente.....	159
1.2. Investigación de la oportunidad o problema	159
1.3. Investigación de los públicos.....	160
2. Objetivos	161

2.1. Objetivos de impacto.....	161
2.2. Objetivos de producción.....	161
3. Estrategia	162
3.1. Tema y mensajes.....	162
3.2. Técnicas	162
3.2.1. Acciones y eventos	162
3.2.2. Tácticas no controladas y controladas	162
3.3. Comunicación eficaz	163
4. Evaluación	163
Caso 25.....	164
Actividades.....	164
Cuestiones.....	165
Caso 26.....	166
Actividades.....	166
Cuestiones.....	167
Caso 27.....	168
Actividades.....	168
Cuestiones.....	169
Caso 28.....	170
Actividades.....	170
Cuestiones.....	171
Capítulo 9. Las relaciones con la comunidad.....	173
1. Investigación.....	173
1.1. Investigación del cliente.....	173
1.2. Investigación de la oportunidad o problema	174
1.3. Investigación de los públicos.....	174
2. Objetivos	175
2.1. Objetivos de impacto.....	175
2.2. Objetivos de producción.....	175

3. Estrategia	176
3.1. Temas, mensajes y técnicas.....	176
3.2. Comunicación eficaz	177
4. Evaluación	177
Caso 29.....	178
Actividades.....	178
Cuestiones.....	179
Caso 30.....	180
Actividades.....	180
Cuestiones.....	181
Caso 31	182
Actividades.....	182
Cuestiones.....	183
Caso 32.....	184
Actividades.....	184
Cuestiones.....	185

Introducción

Casos de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa viene a cubrir un vacío no solo en la bibliografía española, sino también en la internacional. Si bien es cierto que en la bibliografía anglosajona sobre relaciones públicas existen diversos libros que compilan casos reales para ser estudiados y debatidos en las aulas universitarias –un tipo de libro hasta ahora ausente en la bibliografía española–, en cambio no existen textos que presenten una selección de casos para que los estudiantes los resuelvan de acuerdo con las pautas del planteamiento estratégico de las relaciones públicas y la comunicación corporativa.

En esta línea, los 32 *briefings* que se presentan, basados de forma más directa o más remota en casos y situaciones reales, han sido adaptados con intencionalidad didáctica para permitir que los estudiantes se enfrenten a la diversidad de retos que afrontarán en su vida profesional. Así, el libro que el lector tiene en sus manos es un instrumento para aplicar el modelo pedagógico, hoy tan en boga, de *learning by doing*.

Con todo, estas páginas no consisten en la mera recopilación de casos para trabajar en las aulas universitarias. Son, además, un manual de planificación estratégica de las relaciones públicas y la comunicación corporativa. Su estructura cumple con el objetivo de ofrecer las diferentes fases de la estrategia de las relaciones públicas, tanto en el ámbito general como en el especial. Al primer capítulo, dedicado al proceso estratégico de las relaciones públicas y la comunicación corporativa, le siguen otros ocho dedicados a la aplicación de los principios generales de este proceso a cada una de las diferentes áreas de la disciplina: comunicación interna, relaciones con los medios, relaciones con la comunidad, relaciones institucionales y *lobbismo*, comunicación financiera, relaciones con los consumidores, relaciones públicas interculturales y, finalmente, comunicación integrada de marketing.

Cada uno de los capítulos dedicados a las diferentes áreas de las relaciones públicas y la comunicación corporativa incluye, así, la explicación teórica de las peculiaridades estratégicas de su proceso y cuatro *briefings* para trabajar en las aulas, tanto a través de las actividades enfocadas a resolver estratégicamente el caso, como de las cuestiones, destinadas a la reflexión y al debate. De los cuatro

briefings de cada capítulo, el primero está enfocado a trabajar y reflexionar sobre la fase de investigación; el segundo, a la de fijación de metas y objetivos; el tercero, a la fase más específicamente estratégica, y el cuarto consiste en un caso integrador que combina las tres fases mencionadas con la última: la de evaluación y control del proyecto derivado del *briefing*. Esta estructura permite, así, una evaluación continua del trabajo de los estudiantes acorde con la lógica del proceso estratégico de las relaciones públicas.

Jordi Xifra

Ferran Lalueza



El proceso de las relaciones públicas

Tanto si hablamos de relaciones públicas como de comunicación corporativa, aludimos a la práctica de influenciar comportamientos a través de la comunicación. Pues bien, la planificación es el método a través del cual el comportamiento es influenciado. Un proyecto de relaciones públicas se centra en un problema u oportunidad que puede beneficiar significativamente a su promotor, cliente u organización. El tema del proyecto puede ser el resultado de una iniciativa o puede surgir como resultado de circunstancias ajenas al control de la organización. En ambos casos, se requiere un proyecto para tratar del tema y obtener beneficios para su promotor; es decir, nuestro cliente.

La práctica de las relaciones públicas es un proceso, es decir, un método para resolver problemas. Este proceso consta de cuatro fases:

1. Investigación.
2. Metas y objetivos.
3. Estrategia.
4. Evaluación.

Cada uno de estos elementos puede ser modificado atendiendo a las demandas de los diferentes públicos: clientes, trabajadores, accionistas, medios de comunicación, comunidad, consumidores, etc.

La fase de **investigación** del proceso incluye la identificación y el conocimiento de tres elementos clave: (1) el cliente u organización que (2) tiene un problema real o potencial para ser resuelto, que implica a (3) uno o más de sus públicos.

La segunda fase del proceso de las relaciones públicas incluye el establecimiento de los **objetivos** de un proyecto para resolver el problema. Estos objetivos pueden incluir el tipo de influencia que el cliente espera ejercer en los públicos: cómo informarlos o cómo modificar sus actitudes o comportamientos. Los objetivos también pueden contener declaraciones sobre el propio proyecto de relaciones públicas, tales como su composición o cómo debe aplicarse.

La tercera fase del proceso consiste en la **estrategia**, es decir, en planificar y ejecutar el proyecto para cumplir los objetivos. El proyecto consta de un tema central, mensajes y varias formas de comunicación (técnicas) para llegar a los públicos.

Por último, la **evaluación** consiste en dos partes. La primera incluye el proceso continuado de seguimiento y ajuste del proyecto (evaluación continua). En la segunda, la evaluación remite específicamente a los objetivos establecidos en la segunda fase del proceso y examina el grado de eficacia en su cumplimiento por parte del profesional.

1. Investigación

La investigación consiste en, como su nombre indica, investigar tres aspectos del proceso general de las relaciones públicas: (1) el cliente o la organización para el cual se elabora el proyecto; (2) la oportunidad o el problema que explica el proyecto en ese momento, y (3) todos los públicos objetivo a los cuales se dirigen los mensajes del proyecto de relaciones públicas.

1.1. Investigación del cliente

En primer lugar, el profesional de las relaciones públicas debe estar muy familiarizado con sus clientes. Si está trabajando en el departamento interno de una empresa o institución, el cliente será esta organización. El empleado de una consultora de relaciones públicas será obviamente independiente del cliente. En ambos casos, el historial del cliente u organización (situación financiera, reputación, proyectos de relaciones públicas pasados y presentes, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de relaciones públicas) son un punto de partida esencial para cualquier proyecto.

Si la organización es una empresa, el profesional debe estar familiarizado con sus productos y servicios así como con los de la competencia. También debe conocer bien lo que hacen los departamentos financiero, jurídico y de marketing para coordinarlos con las iniciativas de relaciones públicas.

1.2. Oportunidades y problemas de relaciones públicas

El segundo elemento de la investigación es la determinación clara de por qué el cliente debe llevar a cabo un determinado proyecto de relaciones públicas en un determinado periodo de tiempo.

Una **oportunidad de relaciones públicas** es la identificación de una coyuntura de eventos y objetivos que ofrece un escaparate óptimo para utilizar estrategias de comunicación con el objetivo de mejorar las relaciones internas y/o externas de una organización y, por ende, sus fines organizativos.

Una oportunidad nace desde el análisis de las fortalezas (o puntos fuertes) de la organización en sus actividades de relación y comunicación con sus públicos (que están funcionando bien) y en sus respuestas al entorno. Igualmente, las fortalezas pueden identificarse en el seno de la organización. Por ejemplo, una reunión entre el responsable de relaciones públicas de una compañía y el nuevo director general de la misma para tratar del valor de las relaciones públicas como función directiva, puede presentar varias oportunidades para reforzar los procesos de relaciones públicas dentro de la organización.

El problema ofrece una perspectiva diferente, contraria incluso. Un **problema de relaciones públicas** es un tema de relación o de comunicación que ha sido identificado como el resultado de eventos pasados, actividades corrientes y proyecciones futuras, y que probablemente impide que la organización alcance sus fines.

Así pues, un problema emana directamente de la debilidad de las relaciones que una organización tiene con uno o varios públicos. Un problema puede ser una carencia, por parte de un público, de información sobre la organización, sus políticas, sus productos o servicios, o temas que represente o lidere. También puede ser una cuestión de actitud o percepción: por ejemplo, uno o más públicos pueden tener percepciones negativas sobre la organización y lo que representa.

Los proyectos de relaciones públicas que surgen de oportunidades se denominan **proyectos proactivos**. Las relaciones públicas proactivas puede compararse a la medicina preventiva. Este tipo de medicina es preferible a las intervenciones quirúrgicas especialmente en enfermedades graves. Similarmente, una organización debería vigilar de cerca sus relaciones con sus públicos estratégicos para evitar problemas de relaciones públicas y tener que planificar **proyectos reactivos** para solucionarlos.

Aún así, no conviene quedarse con la idea de que los proyectos proactivos son buenos y los reactivos malos. A pesar de todos los esfuerzos para evitarlos, los problemas pueden aparecer y desarrollarse. En este caso, los proyectos reactivos son necesarios e incluso beneficiosos. Por mucho que tengamos el mejor departamento de «prevención de incendios», hay que tener a punto todos los mecanismos para «apagar incendios» en caso de que se declare alguno.

Por el hecho de ser preventivos, los proyectos proactivos son generalmente permanentes, de largo alcance. La organización no puede permitirse bajar la guardia en el mantenimiento de buenas relaciones con sus públicos. Los proyec-

tos reactivos, por su parte, suelen ser coyunturales, finalizando cuando el problema ha sido solucionado. Con todo, un proyecto eficaz, proactivo y estable con el mismo público puede prevenir la reaparición de problemas similares.

En suma, una investigación sobre por qué un proyecto de relaciones públicas es necesario, si debe ser proactivo o reactivo, y si debe ser estable (continuo) o esporádico, es el segundo aspecto de la investigación en el proceso de las relaciones públicas.

Reglas para la redacción de un problema u oportunidad

1. Denominaremos nuestra explicación del problema u oportunidad así, tal como suena, «Problema» u «Oportunidad», sin utilizar las palabras declaración, descripción o similares.
2. Redactaremos la descripción en un estilo informal, resumiendo el análisis de la situación.
3. Iniciaremos la descripción identificando la naturaleza de la situación. Por ejemplo: «Hay un problema...», «Tenemos la oportunidad...».
4. Presentaremos su descripción en forma narrativa, explicando en pocas palabras cómo la situación se ha desarrollado y alcanzado un punto en que es necesaria una acción de relaciones públicas.
5. La descripción debe suministrar un argumento inexcusable para la acción de relaciones públicas, pero nos abstendremos de sugerir soluciones o líneas de actuación.
6. La declaración del problema u oportunidad debe ser completa y exacta, pero no debe incluir juicios de valor ni opiniones.

1.3. Investigación de los públicos

El tercer aspecto de la investigación de relaciones públicas consiste en investigar a los públicos «objetivo». Esta parte de la investigación consta de identificar a los grupos a los que deben dirigirse los mensajes, determinar la investigación de datos apropiados que nos serán de utilidad a la hora de comunicarnos con estos públicos, y recopilar o procesar estos datos utilizando los métodos y técnicas de investigación adecuados.

1.3.1. Identificación de los públicos

Todas las organizaciones mantienen relaciones, más o menos estables, con diferentes públicos; aunque también formen parte de su entorno aquellos públicos con los que pueden tener o han tenido relaciones esporádicas. Independientemente de la estabilidad o no de la relación, los entornos de las organizaciones se

componen de toda una amalgama de públicos sobre los que la organización tiene o puede tener consecuencias y viceversa. En todos los casos, las organizaciones se relacionan con unos públicos más que con otros, y en la mayoría de casos los principales públicos del entorno organizativo los componen los trabajadores, los medios de comunicación, la comunidad local, los clientes y los consumidores. Sin embargo, siempre hay algún colectivo que, depende de cuál sea la naturaleza de la organización, constituye un público específico de esta. Nos referimos a los públicos especiales. Son ejemplos de públicos especiales los donantes respecto de las organizaciones sin ánimo de lucro, los padres de alumnos respecto de las escuelas, los antiguos estudiantes respecto de las universidades, o los proveedores respecto de las grandes compañías.

Para dirigirnos a los públicos eficazmente, debemos segmentar cada público en diferentes categorías, de manera que cada categoría pueda convertirse en un público independiente para dirigirle mensajes específicos. Los medios de comunicación, por ejemplo, pueden segmentarse en medios de masas (generalistas) y medios especializados; o los públicos de la comunidad pueden segmentarse en medios de la comunidad, líderes de la comunidad y organizaciones de la comunidad. En cada capítulo ofrecemos las diferentes categorías de públicos para los diferentes proyectos de relaciones públicas; y en el Cuadro 1.1 se ofrece el ejemplo de los públicos de una universidad.

CUADRO 1.1. LOS PÚBLICOS DE UNA UNIVERSIDAD

Estructura directiva	Equipo de gobierno Decanos y directores de escuelas Consejo de gobierno Claustro Juntas de centro Consejo de estudiantes Comisiones y consejos Defensor de la universidad Consejos de departamento Consejos de estudio Representantes sindicales Consejo social
Personal docente e investigador	Directores de departamento Coordinadores de estudio Profesorado vinculado permanente Profesorado vinculado temporalmente
Estudiantes	Estudiantes de grado Estudiantes de postgrado Estudiantes de doctorado Asociaciones de estudiantes Estudiantes de formación no reglada

CUADRO 1.1. LOS PÚBLICOS DE UNA UNIVERSIDAD (cont.)

Personal de administración y servicios	Jefes de servicio Personal técnico Personal de contacto Resto del personal
Líderes de opinión	Ámbito educativo y universitario Ámbito empresarial y económico Ámbito político, cultural y social
Patrocinadores	Patrocinadores estratégicos Acciones coyunturales Entidades colaboradoras
Entorno socio-cultural	Partidos políticos Asociaciones culturales Asociaciones cívico-sociales
Medios de comunicación	Periodistas especialistas universidades (local, autonómico) Periodistas especialistas universidades (nacional) Directores de medios locales y autonómicos Periodistas ciencia y tecnología Prensa sectorial
Entorno global	Administración europea Administración central Administraciones autonómicas Administración provincial y supramunicipal Administraciones locales Cámaras de comercio Asociaciones empresariales Asociaciones y colegios profesionales Grandes empresas Pequeñas y medianas empresas (Pymes) Sindicatos Fundaciones de la propia Universidad Empresas prácticum Proveedores de obras y servicios
Entorno educativo	Centros de secundaria. Bachillerato Centros de secundaria. Ciclos formativos APA Consejerías competentes en educación, cultura y ciencia Resto de universidades de la ciudad (si hay más de una) Resto de universidades de la comunidad autónoma Resto de universidades del estado Universidades extranjeras y otros centros formativos Institutos universitarios Centros de investigación

1.3.2. Selección y priorización

Una vez identificados y segmentados los públicos, estamos a punto para seleccionar y priorizar a los públicos objetivo. Esta priorización requiere un análisis de situación de la significación de cada público potencial para el cliente u organización. La importancia de un público potencial está determinada por su grado de influencia, prestigio, poder o quizás necesidad, y por su nivel de implicación con el cliente u organización. Las cuatro preguntas que hay que plantearse a la hora de seleccionar y priorizar a los públicos son:

- ¿Quién es ese público? (demográfica, psicográficamente y así sucesivamente).
- ¿Por qué es importante para nosotros?
- ¿Cuán activo o implicado está este público en relación con nuestros intereses?
- ¿Qué públicos son más importantes para nosotros, ordenados por prioridad?

1.3.3. Datos

Una vez segmentados los públicos objetivo, estamos preparados para analizar las necesidades informativas de cada público. Normalmente, queremos conocer el nivel de información de cada público sobre la organización; la imagen y otras actitudes relevantes que tienen sobre la organización, sus productos y servicios; y comportamientos pasados y presentes que sean relevantes para el cliente u organización. Una investigación demográfica, de los hábitos mediáticos y de los niveles de uso de los medios de comunicación de cada segmento de público, nos indicará cómo llegar mejor a ellos. Todos estos datos se utilizan para formular los objetivos del proyecto de relaciones públicas.

1.4. Métodos de investigación

Con esta visión general de las necesidades informativas *in mente*, el responsable del proyecto de relaciones públicas debe decidir qué procesos de investigación nos revelarán los datos necesarios. Los profesionales de las relaciones públicas utilizan dos tipos de métodos de investigación, los cualitativos y los cuantitativos.

1.4.1. Investigación cualitativa

Una fuente primordial de datos cualitativos la constituyen los archivos del cliente u organización (informes de negocio, estadísticas, informes financieros, proyectos pasados de relaciones públicas...) y las técnicas de comunicación (discursos de ejecutivos, revistas de empresa, comunicados de prensa, memorandos, folletos, boletines internos, vídeos corporativos...).

Una segunda fuente la encontramos en los materiales publicados, es decir, artículos o reportajes publicados en los medios de comunicación o en publicaciones del sector, encuestas o sondeos publicados, documentos gubernamentales, directorios y datos publicados por los sindicatos.

En tercer lugar, la investigación cualitativa puede ser desarrollada a través de entrevistas o conversaciones con miembros clave de los públicos objetivo. Líderes de opinión, periodistas influyentes y otras personas de la comunidad pueden suministrarnos valiosos antecedentes para nuestro proyecto de relaciones públicas.

En cuarto lugar, el *feedback* de los consumidores y clientela de nuestro cliente u organización puede ser un medio óptimo de investigación cualitativa. Las respuestas de los consumidores pueden obtenerse telefónicamente, por correo electrónico, por correo postal o por entrevistas personales.

En quinto lugar, hablar con grupos organizados con un interés sobre nuestro cliente o sus actividades puede ser también de utilidad. Estos grupos pueden incluir los consejos consultivos del cliente, comités, comisiones o paneles de individuos ajenos o pertenecientes a la organización o cliente.

En sexto lugar, Internet se ha convertido en una fuente de información esencial para los profesionales de las relaciones públicas. A los buscadores más populares, como Yahoo! o Google deben añadirse servicios especializados de búsqueda.

Por último, los grupos creados especialmente con fines de investigación son extremadamente útiles en la investigación cualitativa de relaciones públicas. La técnica más conocida es el del grupo de discusión. En ella, los entrevistados escogidos (entre 6 y 12) representan generalmente a un público específico, ya que los grupos homogéneos conversan con más naturalidad y confianza. Alternativamente, sin embargo, los grupos de discusión pueden estar compuestos por representantes de cada uno de los diferentes públicos que afectan a la organización para la que se está realizando la investigación. Por ejemplo, en el caso de una universidad que pretende analizar un problema que afecta a todos sus públicos, el grupo podría estar compuesto por miembros del personal de administración y

servicios, del personal académico, de los estudiantes, de antiguos estudiantes y quizás de padres de estudiantes.

El grupo es moderado por un especialista en conducir este tipo de reuniones grupales e invita a los participantes a considerar temas como la imagen del cliente, productos, servicios, propuestas de comunicación u otros temas que le afecten. Las sesiones de los grupos de discusión se graban audiovisualmente para ser posteriormente analizadas con vistas a obtener los datos de interés a través de los comentarios y reacciones de los participantes. Estas sesiones también pueden realizarse en línea, a través, principalmente, de *chats*.

A pesar de que estas siete técnicas de la investigación cualitativa nos pueden ofrecer información crucial para nuestro proyecto, estos datos no serán científicamente fiables sin el uso de los métodos estadísticos de investigación.

1.4.2. Investigación cuantitativa

En relaciones públicas se utilizan básicamente tres tipos de métodos de investigación cuantitativa: las encuestas por muestreo, los experimentos y el análisis de contenido. La clave de cada uno es la utilización de técnicas estadísticas.

La encuesta por muestreo es el método más utilizado. Nos servirá para determinar los niveles de información de los públicos, así como sus actitudes, comportamientos y hábitos mediáticos. Las encuestas pueden hacerse –de menor a mayor coste económico– por correo electrónico, correo postal, teléfono o personales.

La entrevista postal o por correo consiste en enviar a los entrevistados el cuestionario por correo ordinario para que lo cumplimenten y lo devuelvan por el mismo sistema. El investigador se pone en contacto con el entrevistado sin intermediarios, solo a través del cuestionario, por lo que este desempeña un papel prioritario en este tipo de sondeo. El entrevistado no cuenta con ayuda ni con ninguna otra referencia que no sea el cuestionario, y el único lenguaje que se utiliza es el escrito. Sin embargo, tiene tiempo de conocer todo el cuestionario completo incluso antes de comenzar a responder.

Hasta la aparición de Internet, esta era la entrevista más utilizada por razones económicas y por el mayor control que puede ejercer el investigador sobre quién recibe el cuestionario, de forma que tiene garantizado que la encuesta es representativa. Sin embargo, este tipo de entrevista tiene sus inconvenientes. El mayor de ellos es que se obtiene una tasa de respuestas muy reducida. Un cuestio-

nario postal de una empresa privada dirigido al gran público suele conseguir una tasa de respuesta de entre el uno y el dos por ciento. Si el cuestionario trata de temas de interés público, la tasa puede situarse entre el 5 y el 20 por ciento. Si el cuestionario está dirigido a un público específico de la organización, como los trabajadores o los accionistas, la respuesta puede alcanzar el 80 por ciento.

La entrevista telefónica es aquella en la que la comunicación entre el entrevistado y el entrevistador se establece por teléfono. Estas entrevistas reciben una elevada tasa de negativas a contestarlas. Aún así, sus ventajas son diversas:

- ¿Inmediatamente se obtiene o no una respuesta. En contraste con la entrevista postal, aquí no hay más espera que la contestación de la llamada por parte del entrevistado.
- ¿Una llamada telefónica es personal: constituye una comunicación eficaz, mucho más barata que la entrevista personal.
- ¿La llamada telefónica es mucho menos agresiva que la llamada a la puerta de casa. Investigaciones recientes han demostrado que la gente está dispuesta a hablar por teléfono hasta 45 minutos, mientras que se estará en la puerta de su casa no más de 10 minutos. Y en cualquier caso prefiere una llamada telefónica que la intromisión en el hogar.
- ¿Con un entrevistador profesional, la tasa de respuesta puede oscilar entre un 80 y un 90 por ciento.

La entrevista personal es la más costosa por exigir gastos de desplazamiento del entrevistador. Este es uno de los principales inconvenientes junto con los manifestados por oposición a las ventajas de entrevista telefónica. No obstante, la presencia del entrevistador favorece la recogida de información, y las desventajas económicas pueden soslayarse en función del momento y lugar en que se realizan. Así, una organización turística puede aprovechar la celebración de una feria del sector turístico para encargar una encuesta dirigida a un público determinado y representado entre los participantes a dicho evento.

La entrevista por Internet es una opción relativamente nueva que se realiza a través del correo electrónico. Es un procedimiento interesante para aplicar a las relaciones públicas internas o con clientes, intermediarios o proveedores de empresas que tengan conexión informática. Sus ventajas son incuestionables: una formidable rapidez en la transmisión y en la recogida o procesamiento de la información; es un sistema barato (entre otras razones, no utiliza el papel); llega a cualquier lugar con la misma facilidad; se identifica a quien responde; goza de amplia flexibilidad para responder (por correo ordinario, electrónico, fax u otras);

en sí misma constituye un elemento incentivador por su novedad, y es fácil realizar los recordatorios o segundos intentos.

En su contra podemos decir que el público objetivo potencial de una encuesta por correo electrónico es muy reducido, ya que no todo el mundo está conectado a una red, ni tampoco se dispone de listados. No es un sistema que garantice el anonimato. Tampoco se controla quién responde al cuestionario. Otro aspecto a tener en cuenta es que los mensajes recibidos por correo electrónico son fáciles de eliminar, y ante la gran cantidad que un usuario llega a recibir y los incontables virus informáticos que se presentan bajo asuntos atractivos, hay una tendencia a borrar rápidamente los que no parecen de interés a primera vista o son sospechosos de contener un virus.

A pesar de sus limitaciones, las encuestas siguen siendo el método más popular de la investigación cuantitativa de relaciones públicas. Sin embargo, en los últimos años los experimentos controlados han ido ganando terreno. Realizados en laboratorios o sobre el terreno, los experimentos son los indicadores de causalidad más precisos en las ciencias del comportamiento. Se utilizan tanto en publicidad como en relaciones públicas para determinar qué formas de comunicación o mensajes pueden ser más efectivos con públicos seleccionados. En el método experimental, se eligen aleatoriamente dos grupos de individuos. Solo uno de ellos es expuesto a uno o varios mensajes. A ambos grupos se les realiza un test antes y después de la exposición a la comunicación. Si la respuesta del grupo expuesto cambia significativamente después de la comunicación, entonces estas respuestas se atribuyen causalmente a los mensajes a los que han estado expuestos los miembros del grupo.

Una tercera técnica cuantitativa muy utilizada en la investigación de relaciones públicas es el análisis de contenido. Las transcripciones de las entrevistas, de las reuniones de los grupos de discusión, de las informaciones aparecidas en los medios audiovisuales y de las informaciones recogidas en los recortes de prensa, están sometidas al análisis de contenido como técnica para analizarlas. El análisis de contenido permite la codificación y clasificación sistemática del material escrito relacionado con la organización empleadora o cliente de los profesionales de las relaciones públicas. El análisis de contenido nos indica qué se ha dicho o publicado y en qué contexto se ha hecho, lo cual proporciona pistas útiles sobre el tipo de información a la que han sido expuestos los diferentes públicos —aunque no necesariamente sobre lo que piensan o consumen—. En tanto que técnica de recogida de datos, el análisis de contenido puede también utilizarse para valorar qué se está diciendo sobre las metas de la organización o sobre un tema de su interés, como una propuesta de legislación que la afecte.

La investigación cuantitativa solo puede llevarse a cabo por empresas especializadas o por miembros de la organización especialmente formados y con la experiencia suficiente como investigadores. Los profesionales de las relaciones públicas que no tengan esta preparación práctica y pretendan conducir una investigación de este tipo no solo despilfarrarán el tiempo y el dinero de su cliente, sino que su trabajo será, sin lugar a dudas, erróneo y engañoso.

Una vez satisfechas las necesidades de información del proyecto de relaciones públicas a través de los métodos cualitativos y cuantitativos de investigación, y elaboradas las conclusiones basadas en los resultados obtenidos, el profesional está preparado para atender la segunda fase del proceso de las relaciones públicas: formular los objetivos.

2. Metas y objetivos

Aunque los objetivos son la razón de ser de los proyectos de relaciones públicas, no podemos dejar de referirnos a las metas (o fines) de los proyectos de relaciones públicas. Las metas son más amplias y abstractas y no pueden ser directamente evaluadas, mientras que los objetivos, derivados de las metas, son claros, medibles, realistas y temporalizados; de tal manera que la consecución de un objetivo contribuye a alcanzar una meta.

2.1. Metas

La definición de las metas del proyecto es la tarea posterior a la investigación. La meta es una circunstancia descrita como si ya se hubiera logrado. Se distingue por el uso del futuro y responde a la pregunta *¿Cuál queremos que sea la última circunstancia como resultado de la ejecución del proyecto de relaciones públicas?*

Ejemplos de metas: AAA será respetado como un líder del sector; el complejo turístico BBB acogerá 500 personas más; XYZ se fusionará con ABC con el apoyo de todos los públicos.

La meta es importante para los profesionales porque de ella deriva la función de ofrecer una visión de la situación o condición deseada. El proyecto debe tener un último propósito: todos los objetivos han de dirigirse a alcanzar la meta. La meta puede ser específica de las relaciones públicas (por ejemplo, X obtendrá la confianza de la comunidad en su política de seguridad en el uso de sustancias

químicas) o puede estar relacionada a propósitos más amplios de la organización que requieren proyectos de otras funciones organizativas como recursos humanos, marketing o finanzas (por ejemplo, XYZ se fusionará con ABC con el acuerdo y apoyo de todos los públicos).

Reglas para la redacción de una meta

1. Centraremos la meta en un solo propósito.
2. Describiremos la meta con una sola frase y evitaremos la tentación de explicar lo que debería hacerse para alcanzarla.
3. Describiremos la condición última deseada como si se hubiera cumplido. Por ejemplo: «El centro médico atenderá a 50 pacientes más».
4. Diferenciaremos la declaración de la meta usando el futuro, como si respondiera a la pregunta ¿Cuál será la última condición deseada como resultado de haber ejecutado eficazmente nuestro proyecto de relaciones públicas?
Correcto: «ABC será reconocido como la empresa líder en su sector». Esta declaración está escrita con la idea de que la compañía a un nuevo nivel de estima.
Incorrecto: «ABC se convertirá en una empresa líder en su sector». Esta declaración significa que no será todavía líder, sino que estará en proceso de serlo o intentándolo.
5. No confundiremos un objetivo con una meta.
Incorrecto: XYZ obtendrá 1,5 millones de euros para ampliar el hospital. Se trata de un objetivo que describe lo que debe hacerse para alcanzar la meta final: «atenderá a 50 pacientes más en el hospital». La meta debe evidenciar que los objetivos del proyecto se han cumplido eficazmente.

Ejemplos de metas:

1. X será reconocido a nivel nacional por su experiencia en nanotecnología.
2. Los clientes confiarán en X por su experiencia técnica y soluciones creativas.
3. X se fusionará con Z y la nueva organización se otorgará una nueva misión.
4. X se trasladará con la mínima confusión posible.
5. X expandirá su actividad con el apoyo de las administraciones local y nacional.
6. Los miembros de X aparecerán en los programas de televisión nacionales.
7. X tendrá la mejor web informativa sobre Y.
8. Los remeros de todo el mundo considerarán el lago Banyoles (Girona, España) el mejor lugar del mundo para entrenarse.
9. El club deportivo X aumentará el número de socios en un 10 por ciento anual.
10. En el proceso de adquisición de X por Y, los empleado apoyarán plenamente la fusión.

EJERCICIO

¿Por qué las siguientes metas son incorrectas? Redáctela de manera correcta.

Ejemplo:

Incorrecto: Ofrecer a los socios de la asociación X unos beneficios si también se asocian a nuestra organización.

Motivo: No se utiliza el futuro para describir la situación o condición deseadas.

Correcto: Los socios de la asociación X tendrán unos beneficios adicionales si se asocian a nuestra organización.

1. La meta de la campaña «Dientes blancos» es incrementar la concienciación sobre la importancia de lavarse los dientes.
2. Que el público asuma responsabilidades en el cuidado de los parques y jardines públicos modificando algunas conductas al respecto.
3. La compañía XYZ llegará a ser aceptada como un socio económico para la comunidad, participando en programas de financiación local.
4. El hospital obtendrá 300.000 euros.
5. La empresa XYZ cerrará una planta de montaje.

2.2. Objetivos

Los objetivos nos indican qué acciones han de ser tomadas para conseguir la meta del proyecto. Normalmente se requiere más de un objetivo para alcanzar una meta. Un objetivo termina allí donde nos preguntamos cómo debe hacerse algo. Esta es la función de la planificación estratégica. Por eso, a la hora de redactar el proyecto de relaciones públicas, deberemos resistirnos a la tentación de incluir en el apartado de los objetivos frases del tipo: «organizando una conferencia de prensa» o «diseñando una intranet», ya que esto nos indica cómo, por ejemplo, un objetivo podría alcanzarse.

2.2.1. Características

Los objetivos deben ser específicos y claros. Los objetivos deben establecerse sucintamente, empleando un lenguaje que pueda ser entendido por todos aquellos que estarán implicados en la consecución de los resultados. No puede haber discusión alguna sobre su significado. Como veremos más adelante, se redactarán en el proyecto utilizando el infinitivo: «informar sobre la celebración del evento X» o «estimular la asistencia al evento X». Estos objetivos pueden combinarse («in-

formar y estimular la asistencia al evento X»), pero esta combinación complicará la medición y evaluación de ambos objetivos. Por tanto, es aconsejable utilizar una frase por objetivo.

Los objetivos deben redactarse. Parece obvio, pero en ocasiones se inician proyectos de relaciones públicas asumiendo que sus responsables son sabedores de los propósitos y los objetivos. Si están reflejados en un documento, sirven de punto de referencia durante el proceso de planificación. Cuando se produce un desacuerdo sobre algún elemento del proceso de planificación, la mejor solución es revisar exactamente lo que se pretende a través de los objetivos. Finalmente, si los objetivos están escritos en un documento, sirven de guía tangible en la fase de evaluación y constituyen un termómetro para calibrar la eficacia del proyecto.

Los objetivos deben ser aceptables. Esta característica se refiere a la aceptabilidad del objetivo por parte de la dirección de la organización. Para ser aceptable, un objetivo debe estar en consonancia con la misión, las metas y los objetivos de la organización como tal y además fomentarlos. Deben tratar de asuntos, problemas, reformas o mejoras con valor para los directivos.

Los objetivos deben ser medibles y alterables. Es evidente que cualquier objetivo es alterable por el hecho de estar conectado a una meta de las relaciones públicas a su vez complementaria de las metas de otras funciones organizativas. Pero para que un objetivo sea una verdadera orientación de la campaña en orden a demostrar su validez, debe ser mensurable. Es decir, los resultados que se obtendrán deben ser cuantificados de alguna manera. Esto no es siempre fácil, aunque debe conseguirse. Los objetivos medibles responden a la siguiente pregunta: ¿Qué efecto buscamos? Esto permitirá al profesional de las relaciones públicas determinar el grado del efecto pretendido, así como identificar los efectos no buscados que pueden resultar de las acciones a implantar. De ahí que es indispensable redactar el objetivo con la información necesaria para poder medir la eficacia en su logro. Por ejemplo: «Informar del evento X a través de la prensa escrita local, las tres radios locales y la televisión local durante el mes de octubre»; o «Estimular la asistencia de al menos 1.500 personas al evento X el 24 de septiembre». A menudo, es muy conveniente definir el objetivo en términos de superación. Por ejemplo: «Aumentar las ventas en un 20 por ciento, de 5 millones de euros a 6 millones». Cuando se trabaja con porcentajes es fundamental ser claro en la expresión oral y/o escrita. Si se quiere informar de que el porcentaje de estudiantes universitarios que fracasan ha disminuido en un porcentaje de 20 puntos, debe especificarse claramente que ha pasado, por ejemplo, del 35 al 15 por ciento, y no confundir los puntos porcentuales con el porcentaje propiamente dicho y anunciar un decremento del 35 al 28 por ciento (un 7 por ciento: el 20 por ciento de 35). Aná-

logamente, el incremento de un 20 por ciento de participación electoral entre una población total de 100 no son 20 personas. El aumento del porcentaje depende del nivel real de participación y no del número total de población. Si ha participado el 50 por ciento de la población, el incremento del 20 por ciento supone 10 personas (el 20 por ciento de 50), de 50 a 60, o 10 puntos porcentuales. Hay que ser muy cuidadosos y precisos a la hora de determinar los resultados de la medición de los objetivos.

Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. ¿Puede el profesional de las relaciones públicas realmente alcanzar aquello que su objetivo especifica que logrará? Fijar objetivos claros facilita que sean realistas. Con todo, necesita tener la vista puesta en una mejora significativa. Los altos ejecutivos despreciarán aquellos objetivos de fácil alcance. Los directivos empresariales respetan poco a los empleados o asesores que no están dispuestos a ambicionar un poco más ni a arriesgarse. En consecuencia, ser realistas no quiere decir que sean fáciles y sencillos. Simplemente significa que se pueden alcanzar con el trabajo bien hecho, corriendo riesgos y con un espíritu ambicioso.

Los objetivos deben ser creíbles. Con esto queremos decir simplemente que su consecución puede ser directamente atribuible a los esfuerzos del profesional de las relaciones públicas. Si este establece un objetivo de, por ejemplo, obtener un aumento del cinco por ciento en la contratación de un servicio, y luego intenta que se le reconozcan en exclusiva los méritos, no solo se enfrentará a la reprobación del personal responsable de marketing, sino también a la de los altos ejecutivos, que verán cómo quiere atribuirse valías que comparte con otros miembros de la organización. Los profesionales de las relaciones públicas deben determinar objetivos para luego diseñar programas de los cuales sean obviamente responsables de su éxito o fracaso, si bien es cierto que en función de la meta a la que están subordinados, algunos pueden ser fijados atendiendo a los requerimientos de otras funciones organizativas, como el marketing o los recursos humanos en programas de comunicación interna.

Los objetivos deben ser temporalizados, en el sentido de que debemos saber cuándo esperamos obtener resultados. La duración de una campaña de relaciones públicas está determinada por el problema que la provoca. Algunos asuntos requieren esfuerzos de corta duración (entre seis meses y un año), mientras otros suponen situaciones que hay que afrontar a largo plazo. Algunas campañas están intrínsecamente limitadas, como una campaña de prensa sobre un acontecimiento. Otros constituyen empeños para cambiar percepciones, actitudes, opiniones o comportamientos, que suelen evolucionar y alterarse muy despacio. Los objetivos han de delimitar un marco temporal en el cual debe cumplirse la campaña.

Los objetivos deben ser presupuestables. Aunque en el momento de identificar los objetivos el profesional de las relaciones públicas se encuentra en una fase de planificación en la que todavía no está presupuestada la campaña, ni desea consideraciones económicas que limiten su creatividad, innovación e imaginación, los buenos objetivos han de considerar las previsiones y limitaciones presupuestarias. Mientras el profesional establece objetivos para solucionar el problema de relaciones públicas que hay que afrontar y alcanzar la meta del proyecto, los objetivos crean también las expectativas de la organización sobre el profesional de las relaciones públicas y su función organizativa. Las limitaciones presupuestarias pueden requerir objetivos que generen expectativas más modestas. Igualmente, pueden obligar a una mayor creatividad en la planificación. A pesar de que los grandes presupuestos sentarán las bases de un proyecto más ambicioso, el mundo empresarial demuestra día a día que sus recursos económicos son limitados, especialmente en lo que atañe a las relaciones públicas.

El presupuesto del proyecto de relaciones públicas

El presupuesto es seguramente el primer estadio de la dirección de la implantación de un proyecto. No desarrollaremos un proyecto de relaciones públicas sin saber cuál es nuestra capacidad financiera.

El presupuesto de un proyecto de relaciones públicas es un plan financiero para asignar cantidades específicas de dinero a determinadas actividades requeridas para lograr los objetivos. Cumple dos funciones: es un mecanismo de control de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos; y es una herramienta de comunicación para explicar las actividades y objetivos de relaciones públicas a directivos de otras funciones y a otros ejecutivos de la organización.

En relaciones públicas existen dos categorías de presupuesto: el presupuesto del proyecto (o del programa) y el presupuesto lineal.

El presupuesto del proyecto es una manera global de pensar sobre la asignación de recursos financieros a actividades de relaciones públicas de una organización. Se refiere a una suma específica de dinero destinada a cubrir el proyecto o programa, considerando las actividades de relaciones públicas de una manera global. Este presupuesto se elabora en la fase de planificación.

En el presupuesto lineal, en contraste, la función de relaciones públicas se presupuesta asignando cantidades específicas del departamento para unidades tales como imprenta, diseño gráfico, correo, transportes, etc. Se trata de una forma más gradual de presupuestar las actividades de relaciones públicas. Si optamos por un presupuesto lineal, no tenemos más alternativa que incorporar las mismas unidades y sus correspondientes gastos a la hora de presupuestar el proyecto global.

2.2.2. Tipos

Dos son los principales tipos de objetivos: los *objetivos de impacto* y los *objetivos de producción*. (Figura 1.1).

FIGURA 1.1: JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS DE RELACIONES PÚBLICAS

Objetivos de impacto
1. Objetivos cognitivos:
Exposición del mensaje Comprensión del mensaje Retención del mensaje
2. Objetivos afectivos:
Creación de actitud Refuerzo de actitud Cambio de actitud
3. Objetivos conativos:
Creación de comportamiento Refuerzo de comportamiento Cambio de comportamiento
Objetivos de producción
1. Distribución de medios no controlados 2. Distribución o ejecución de medios controlados

2.2.3. Elementos

Un objetivo de impacto consta de tres elementos: Nos dice (1) qué debemos hacer, (2) con quién y (3) por qué esta acción es necesaria para lograr la meta del proyecto.

El primer elemento nos dice qué acción debe realizarse. La redacción de esta acción en el plan debe hacerse utilizando el infinitivo. Por ejemplo: «El objetivo es ofrecer información completa».

El segundo elemento nos dice con quién debemos realizar la acción. Un objetivo siempre incluye a un público objetivo porque nada puede lograrse sin alguna forma de implicación humana. Por ejemplo: «El objetivo es ofrecer información completa a los periodistas». El público objetivo son los periodistas.

El tercer elemento nos dice por qué realizar una acción con un público objetivo es necesario para alcanzar la meta del proyecto. En otras palabras, nos dice el propósito del objetivo. Por ejemplo: «El objetivo es ofrecer información completa a los periodistas para que puedan redactar artículos basados en hechos y datos exactos». El propósito del objetivo está especificado como un resultado medible, diciendo al lector del proyecto qué comportamiento se espera del público objetivo como resultado de la acción llevada a cabo. Este tercer componente de los objetivos, nos permite su medición. ¿Publican los periodistas artículos? ¿Cuántos? ¿Cuál es la calidad de su contenido? Así, el objetivo completo se redacta de la

siguiente forma: «El objetivo es ofrecer información completa a los periodistas para que puedan redactar artículos basados en hechos y datos exactos».

Ejemplo de objetivo	
Acción	Ofrecer información completa
Público	Periodistas
Propósito	Para que los periodistas puedan redactar artículos basados en hechos y datos exactos
Objetivo	Ofrecer información completa a los periodistas para que puedan redactar artículos basados en hechos y datos exactos
Medición	¿Publican los periodistas artículos? ¿Cuántos? ¿Cuál es la calidad de su contenido?

El tercer elemento del objetivo es el que se suele omitir por parte de los profesionales, lo que es un error gravísimo pues es este elemento lo que convierte el objetivo en un objetivo medible. Si establecemos el objetivo como «Ofrecer información completa a los periodistas», nos encontramos con un objetivo no medible porque no nos dice por qué los periodistas han sido provistos de dicha información. No nos dice qué deben de hacer los periodistas (el comportamiento deseado) como resultado de haberles suministrado la información.

Objetivo incompleto	
Acción	Ofrecer información completa
Público	Periodistas
Propósito	???

El suministro de información a los periodistas no debe darse por descontado. Debe aparecer escrito en el proyecto. El cliente que paga para que el proyecto se implante quiere saber qué resultados se esperan para cada objetivo. El cliente quiere respuestas a la pregunta *¿Por qué gastamos dinero en ofrecer información a los periodistas?* Para responder, un objetivo debe decir por qué los periodistas deben ser proveídos de información.

Ejemplo de objetivo	
Acción	Informar sobre la fusión de la compañía con otra de la competencia
Público	Empleados
Propósito	Para que los empleados acepten la regulación de empleo derivada de la fusión
Objetivo	Informar a los empleados sobre la fusión de la compañía con otra de la competencia para que acepten la consiguiente regulación de empleo
Medición	¿Aceptaron los empleados la regulación de empleo propuesta por la compañía?

Reglas para la redacción de un objetivo

1. Un objetivo debe ser claro y componerse de tres partes: Debe decir: 1) qué debe hacerse, 2) con quién, y 3) por qué esta acción es necesaria para conseguir una meta del proyecto.

Parte I: indica que acción debe llevarse a cabo. La acción puede redactarse utilizando el infinitivo en el sentido de producir o causar un resultado. Por ejemplo: suministrar.

Parte II: indica con quién debe llevarse a cabo la acción. Un objetivo siempre incluye a un público objetivo.

Parte III: indica por qué llevar a cabo una acción con un determinado público objetivo es necesario para lograr una meta del proyecto. En otras palabras, indica el propósito del objetivo. Por ejemplo: el propósito del objetivo se expresa como un resultado medible indicando qué comportamiento se espera del público objetivo como consecuencia de haberle suministrado una información completa. La determinación de esta tercera parte del objetivo –redactando su propósito– permite la medición.

2. Un objetivo debe ser medible: debe incluir un resultado deseado que pueda ser medido.
3. Un objetivo debe ser alcanzable, realista: debe aspirar a un resultado que sea posible obtener con el menor coste económico (presupuestable).
4. Un objetivo debe ser temporalizado e incluir una fecha clave o un plazo. Sin embargo, esta información es fácil de analizar cuando se revisa y analiza el proyecto en su presentación.
5. Un objetivo debería incluir únicamente elementos sobre los cuales el director del proyecto tiene el control absoluto. No se incluirán cuestiones como las metas de ventas o la productividad de los empleados, que implican factores que son de la competencia de otras áreas directivas sobre las que las relaciones públicas no tienen el control.

EJERCICIO

¿Por qué los siguientes objetivos son incorrectos?

Ejemplo:

Trabajar simultáneamente en diferentes niveles del problema para ofrecer un memorando de su impacto en profundidad y a largo plazo.

Motivo: Esto suena confuso y no contiene información relevante para quien tenga que aprobar el proyecto.

1. La generación de una cobertura informativa que vinculará nuestros productos alimentarios con la formación física necesaria para participar en el campeonato de España de atletismo.
2. Que nuestro cliente consiga una buena reputación.
3. Aumentar la imagen positiva de nuestra organización entre los trabajadores.
4. La captación de 5.000 euros llevando a cabo una campaña de captación de fondos entre los miembros de nuestra fundación.
5. Informar plenamente a los medios informativos sobre el incidente.

2.3. Objetivos de impacto

Existen tres tipos de objetivos de impacto: cognitivos, afectivos y conativos. Se denominan de impacto porque representan efectos específicos pretendidos por los proyectos de relaciones públicas sobre los públicos objetivo.

2.3.1. *Objetivos cognitivos*

Los objetivos cognitivos incluyen la exposición del mensaje a, la comprensión del mensaje por, y/o la retención del mensaje por el público objetivo. Estos objetivos son adecuados cuando el profesional quiere hacer público una acción o evento; pretende comunicar normas, procesos operativos, u otras formas de información; o quiere educar al público sobre un tema no controvertido. Por ejemplo:

- Incrementar el conocimiento de la jornada de puertas abiertas del cliente (en un 10 por ciento) entre todos los segmentos de la comunidad local (durante el mes de mayo).
- Incrementar el conocimiento entre los empleados de las nuevas normas de seguridad (en un 50 por ciento durante la campaña de seguridad en el trabajo de tres meses de duración).

2.3.2. *Objetivos afectivos*

Los objetivos afectivos pretenden modificar los sentimientos de un público hacia el cliente u organización y su actividad, productos y/o servicios. Modificar las actitudes puede consistir en formar nuevas actitudes, reforzar las existentes o cambiarlas. Puede que no existan actitudes hacia una organización de reciente creación. En este caso, la labor del profesional de las relaciones públicas es la creación de actitudes favorables hacia la organización. Dos ejemplos de estos objetivos son:

- Crear actitudes públicas favorables hacia una nueva tienda de un centro comercial (entre el 25 por ciento del resto de vendedores del centro comercial durante el día de la inauguración).
- Promover actitudes favorables hacia una nueva política de jubilación de la compañía (entre el 80 por ciento de los trabajadores durante el presente año fiscal).

Debe subrayarse que este tipo de objetivo afectivo (crear nuevas actitudes) se aplica únicamente a organizaciones y acciones no controvertidas que, por consiguiente, no han generado actitudes contrarias previas. Algunas nuevas organizaciones o acciones crean inmediatamente reacciones entre grupos afectados (por ejemplo, la decisión de crear un circuito urbano de Fórmula 1 en Valencia, en 2007). En estos casos, los objetivos que buscan reforzar o cambiar actitudes existentes son más adecuados.

La segunda forma de objetivos afectivos son los que pretenden reforzar, realizar o intensificar actitudes existentes. Un público dado puede tener actitudes moderadamente favorables, pero débiles, hacia una organización. En este caso, las relaciones públicas deben buscar fortalecer dichas actitudes mediante una variedad de acciones, eventos y/o comunicaciones. Por ejemplo:

- Reforzar la opinión pública favorable hacia una organización sin ánimo de lucro (entre el 80 por ciento de sus antiguos donantes durante los meses de septiembre y octubre).

La última forma de los objetivos afectivos es cambiar, o invertir, las actitudes (normalmente negativas) existentes. En este supuesto, el profesional de las relaciones públicas debe tener cuidado en no caer en las redes de una «misión imposible». Darle la vuelta a las actitudes es la tarea más difícil de la profesión de relaciones públicas. Invertir una actitud o un comportamiento implica mucho, mucho tiempo y no será casi nunca el resultado de un proyecto a corto plazo por muy intenso que sea. Dos ejemplos de objetivos que buscan cambiar actitudes son:

- Invertir (en un periodo de dos años) las actitudes negativas y nocivas ahora expresadas hacia un fabricante de un producto defectuoso (entre el 20 por ciento de los consumidores pasados y actuales del fabricante).
- Cambiar la actitud favorable existente hacia un proyecto de ley (entre el 20 por ciento de los parlamentarios del Grupo Mixto del Congreso de los Diputados, antes de que se vote la ley).

Así pues, los objetivos afectivos pueden implicar cualquiera de las tres metas: formación de nuevas actitudes donde no existen, refuerzo de actitudes existentes o cambio de actitudes existentes.

2.3.3. Objetivos conativos

Los objetivos conativos implican la modificación del comportamiento de un público hacia el cliente o la organización. Como en el caso de la modificación de

actitudes, el cambio de comportamiento puede consistir en la creación o estimulación de un nuevo comportamiento, el realzamiento o intensificación de un comportamiento favorable, o en invertir un comportamiento negativo de un público (o de una parte de ese público) hacia el cliente u organización del profesional de las relaciones públicas. Por ejemplo:

- Lograr el cumplimiento de las nuevas medidas de seguridad (entre el 75 por ciento de los empleados antes del 31 de marzo).
- Persuadir (al 60 por ciento de) hombres mayores de 50 años de que realicen regularmente una revisión médica para controlar el cáncer de próstata (durante los próximos dos años).
- Estimular el seguimiento de una dieta (entre el 70 por ciento) de niños del sistema educativos de nuestra provincia (durante el actual curso académico).

El refuerzo o intensificación de comportamientos positivos existentes puede incluir ejemplos como:

- Fomentar un mayor (30 por ciento más) uso del cinturón de seguridad en los automóviles (este año).
- Estimular una mayor (50 por ciento más) asistencia de los miembros de la asociación al próximo congreso anual.

Son ejemplos de objetivos para invertir comportamientos negativos:

- Disuadir de realizar pintadas en monumentos públicos (en un 20 por ciento) en los parques de la ciudad (en un periodo de nueve meses).
- Disuadir de fumar (en un 80 por ciento) en el ala este del restaurante (durante los próximos tres meses).

2.4. Objetivos de producción

Los objetivos de producción representan el trabajo que hay que hacer, es decir, la distribución o ejecución de los materiales del proyecto. Estas actividades no deben confundirse con el impacto que se desea producir con la ejecución del proyecto. Se incluyen como objetivos porque describen un tipo de resultado deseado que a menudo se manifiesta en la redacción del proyecto. Aunque los directores de proyectos de relaciones públicas deberían usar básicamente objetivos de impacto, creemos que tratar de ellos no es más que reflejar lo que está ocurriendo en el día a día de la profesión.

Los objetivos de producción pueden definirse fácilmente de manera clara y cuantitativa. Por ejemplo:

- Enviar un comunicado de prensa a cada uno de los medios de comunicación de la ciudad: sus dos periódicos, a la televisión local y a sus cinco emisoras de radio antes del 12 de julio.
- Realizar una breve alocución en cada una de las reuniones que el comité de empresa celebrará antes del 30 de diciembre.

Estos objetivos pueden medirse fácilmente contando el número de comunicados de prensa realmente enviados a los medios y el número de alocuciones realizada en las reuniones del comité de empresa.

Algunos profesionales utilizan únicamente objetivos de producción en sus proyectos. La ventaja de esto es que este tipo de objetivos establece metas concretas, específicas y alcanzables, que pueden ser medibles cuantitativamente. Una vez alcanzadas estas metas, el profesional puede cantar victoria. Sin embargo, los objetivos de producción no están relacionados con el impacto real que el proyecto puede tener en los públicos. Por consiguiente, debemos centrar nuestra máxima atención en los objetivos de impacto.

3. Estrategia

El siguiente elemento del proyecto es la estrategia, es decir, cómo cumpliremos los objetivos del proyecto. Los métodos para lograr los objetivos, la creatividad de los mismos, su viabilidad y factibilidad y el conocimiento que el profesional tenga sobre la aplicación de los principios de la persuasión (Figura 1.2) para influenciar conductas son los componentes de la estrategia. Cada objetivo debe tener una estrategia que describe cómo se logrará el objetivo. Normalmente, se requiere más de una estrategia para alcanzar un objetivo.

FIGURA 1.2. PRINCIPIOS DE LA PERSUASIÓN

Fuentes
1. La gente se influencia más rápida y eficazmente por gente en la que sienten que pueden confiar y creer.
2. La gente otorga incluso más credibilidad a alguien cuyas opiniones son repetidas por otros que forman parte de la comunidad.
3. La gente no se toma en serio lo que oye de gente en la que no confía, pero con el paso del tiempo recuerda que fue dicho y olvida quién lo dijo.

FIGURA 1.2. PRINCIPIOS DE LA PERSUASIÓN (cont.)

Estructura del mensaje
<ol style="list-style-type: none"> 4. Habitualmente es mejor presentar su argumento primero, refutar los argumentos opuestos y volver a exponer su postura de nuevo. 5. La última palabra suele ser la más recordada, especialmente entre el público con un nivel más bajo de formación. 6. Es más eficaz ofrecer las dos caras de un argumento en lugar de una sola, especialmente con públicos con mayor nivel de formación. 7. Un argumento parcial puede cambiar actitudes inicialmente, pero el efecto puede desaparecer cuando se escucha otra perspectiva. 8. La gente que ha escuchado las dos caras de un argumento tiene más posibilidades de mantener una postura incluso cuando oye otros argumentos con posterioridad. 9. Es más persuasivo redactar una conclusión que invitar al público a que la redacte él. 10. La repetición mantiene los temas en la agenda. Los mensajes, especialmente en los medios de comunicación social, se olvidan fácilmente si no se refuerzan.
Contenido del mensaje
<ol style="list-style-type: none"> 11. La gente escucha lo que le gusta e ignora lo que no le gusta. 12. La gente presta atención a los mensajes favorables a lo que creen e ignoran los que no lo son. 13. La gente interpreta las cosas a su manera; y mira lo que quiere ver. 14. La gente recuerda lo que considera relevante y olvida el resto. 15. La gente recuerda las cosas que apoyan sus creencias. 16. Los hechos y las llamadas emocionales son más eficaces juntos que por separado. 17. Los mensajes dirigidos a los intereses de un público objetivo es probable que se les preste atención. 18. Es muy probable que la gente rechace incitaciones a emociones negativas (miedo, culpabilidad...) o el hecho de esgrimir amenazas. 19. El recurso al miedo es más eficaz cuando se combina con sugerencias para evitarlo. 20. El miedo puede afectar a lo que la gente piensa, pero no necesariamente a cómo actúa. 21. El humor puede ganarse el corazón del público y cautivar a la gente sin parecer manipulador.
Técnicas y medios
<ol style="list-style-type: none"> 22. La comunicación interpersonal es más eficaz a la hora de cambiar pensamientos que la comunicación mediada. 23. La comunicación verbal expresa menos pero es más fácilmente aceptada que la escrita. 24. Los medios públicos son más útiles para reforzar las actitudes existentes que para cambiarlas. 25. Los medios impresos producen más comprensión, especialmente en temas complejos, que los medios audiovisuales. 26. Se presta más atención a los medios audiovisuales que a los impresos.

FIGURA 1.2. PRINCIPIOS DE LA PERSUASIÓN (cont.)

Público
27. La gente con poca autoestima es más influenciable por mensajes no contrarrestados y por los recursos al miedo que la que tiene una alta autoestima.
28. La gente que tiene una alta autoestima tiene más posibilidad de ser persuadida con mensajes bien justificados.
29. La gente que se compromete no suele cambiar de opinión después.
30. La gente que participa activamente en la toma de decisiones suele conservar cambios de actitud a largo plazo.

La estrategia debe ser realista y estar en consonancia con la disponibilidad de tiempo, energía, personal y recursos económicos para la consecución del objetivo.

Para entender la relación entre un objetivo y la estrategia, dividiremos un objetivo en sus tres componentes e incluiremos la estrategia en el diagrama. Por ejemplo, si nuestro objetivo es: *Presentar eficazmente a los residentes de la comunidad nuestro plan para expandir el aeropuerto y que apoyen el proyecto*; la Tabla 1.1 muestra cómo formular la estrategia en función del objetivo.

TABLA 1.1.

ACCIÓN DEL OBJETIVO	Presentar eficazmente nuestro plan para expandir el aeropuerto.
PÚBLICO DEL OBJETIVO	Residentes de la comunidad.
PROPÓSITO DEL OBJETIVO	Que los residentes de la comunidad apoyen el proyecto.
ESTRATEGIA	¿Cómo presentar el proyecto de manera que los residentes de la comunidad se vean obligados a apoyarlo? Una de las estrategias que proponemos es hacer un anuncio público a través de una conferencia de prensa porque será una noticia importante para la comunidad, porque será difícil mantenerlo en secreto y porque hay mucha información que dar y que requerirá un diálogo abierto con los medios informativos. Además, si queremos crear percepciones, tenemos que ser los primeros en anunciarlo públicamente y debemos ofrecer una panorámica completa del proyecto. No queremos vernos en la situación de tener que recrear una impresión generada por terceros. Puesto que los directivos del aeropuerto quieren ser quienes lo anuncien públicamente, la siguiente información será de especial interés:
(ACTIVIDAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Debemos programar la conferencia de prensa para el martes, miércoles o jueves. Estos son los mejores días para celebrarla, pues el resto de días la sala estará falta de personal. La mejor hora es a media mañana. Esto permitirá a los periodistas de la prensa escrita realizar investigaciones adicionales y para los representantes de los medios audiovisuales preparar sus piezas para los informativos del mediodía. Podemos destinar 40 minutos a la conferencia, incluido el turno de preguntas.

TABLA 1.1. (cont.)

(ACTIVIDAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestro tema clave del anuncio debe centrarse en la necesidad de desarrollo económico que supone para la ciudad. Trabajaremos esto comentándolo con los participantes en la conferencia de prensa. Esto debe ser mucho más que informativo; debe ser una presentación persuasiva con argumentos convincentes para el total apoyo de la comunidad. El tema se repetirá y se detallará en todos y cada uno de los materiales informativos que se elaboren. La misma información aparecerá en la web del aeropuerto el mismo día del anuncio. Asimismo, sugerimos que se anuncie la existencia de una línea de atención telefónica para atender las preguntas de los residentes de la comunidad.
(ACTIVIDAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Proponemos celebrar la conferencia en el aeropuerto. La sala Reina Sofía es lo suficientemente grande como para acoger a los invitados, una maqueta del proyecto y tiene todos los requerimientos tecnológicos necesarios: en especial, mesa de sonido, altavoces, y conexiones a Internet. Podemos proyectar el logotipo del aeropuerto detrás de la mesa donde estarán los participantes y situar otro delante.
(ACTIVIDAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Proponemos que el moderador de la conferencia sea un periodista de reconocido prestigio. Presentará a cada uno de los tres participantes. Después de 10 minutos en los que ofrecerá una breve panorámica del proyecto, dará lugar al turno de preguntas y respuestas. Realizaremos pruebas con los ejecutivos participantes y programaremos una repetición antes de la celebración de la conferencia.
(ACTIVIDAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Después de la conferencia enviaremos a la prensa un vídeo de la misma, así como imágenes del aeropuerto y de la maqueta del proyecto para las televisiones.

Recapitulando, y tal y como la presentamos en este proceso, la estrategia supone la planificación y ejecución del proyecto que incluye los siguientes elementos:

- a) Establecimiento de un tema, si procede, y los mensajes que han de comunicarse a los públicos.
- b) Programar las técnicas a utilizar:
 - Planificar la acción o evento promovido por el cliente.
 - Planificar el uso de las tácticas, tanto las no controladas como las controladas.
- c) Comunicar eficazmente el proyecto.

3.1. Tema y mensajes

El primer elemento de un plan de relaciones públicas, su tema (línea argumental) y sus mensajes, debería abarcar el ámbito global del proyecto y debe ser

cuidadosamente planificado de acuerdo con la acción o evento principal del proyecto.

El tema del proyecto debería ser fácil de recordar. Los mejores temas son los que se presentan en forma de frase corta, tipo eslogan, de no más de cinco palabras. No todos los proyectos requieren temas o eslóganes, pero un tema breve y creativo puede convertirse en la parte más recordada de una iniciativa de relaciones públicas.

Muchos proyectos de relaciones públicas tienen un mensaje central encarnado en el tema o eslogan. En algunos casos, los proyectos tienen varios mensajes, mayormente uno para cada uno de los públicos objetivo.

3.2. Técnicas

En relaciones públicas, el concepto de técnica no es unívoco. Para referirse a los mismos fenómenos algunos autores hablan de técnicas y otros de tácticas. Los especialistas en polemología, y posteriormente los de la gestión empresarial, explican con mayor o menor claridad la diferencia entre estrategia y táctica. La estrategia es el arte de organizar el combate y las tácticas son los medios y/o los métodos para aplicar la estrategia.

En el campo de las relaciones públicas, los expertos introdujeron rápidamente, además de las nociones anteriores, la de técnica. Es evidente que las fronteras conceptuales de estos tres fenómenos no siempre son claras, ya que las estrategias, las técnicas y las tácticas a veces se sobreponen. Así, por ejemplo, en la práctica profesional se utilizan indistintamente las expresiones conferencia de prensa y rueda de prensa. A primera vista parecen una misma técnica con una misma terminología. Y, efectivamente, son sinónimos; pero, como ocurre con los sinónimos, no siempre significan lo mismo. Y así, una es una técnica —la conferencia— y la otra es una táctica —la rueda—.

Para clarificar la situación queremos precisar que:

- Una *estrategia* define las grandes orientaciones, los grandes proyectos, los objetivos a alcanzar. Es decir, lo que hemos de hacer.
- Las *técnicas* definen la manera en que (los procesos a través de los cuales) el profesional de las relaciones públicas enfocará el tema, cómo gestionará la transmisión de los mensajes a los públicos objetivo de la estrategia. Es decir, el cómo hacerlo.

- Las *tácticas* se corresponden con iniciativas concretas a través de las cuales el profesional de las relaciones públicas gestiona los problemas y oportunidades espontáneos y sortea los obstáculos. Es decir, el cómo hacerlo en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas.

Así pues, las técnicas están ligadas a la dinámica de las relaciones públicas, a la progresión hacia el logro de los objetivos. En comparación con las tácticas, las técnicas se caracterizan por una determinada constancia en una etapa, la de la ejecución del proyecto, mientras que las tácticas están vinculadas a un momento en el tiempo, en función de circunstancias particulares y de oportunidades.

Un proyecto de relaciones públicas puede asimilarse a una carrera de obstáculos para hacer llegar un mensaje clave a un público objetivo a través de las técnicas apropiadas. De aquí la idea de que el término «táctica» se emplee por muchos autores. Por este motivo, podemos afirmar que toda táctica es una técnica aplicada en un momento determinado para satisfacer necesidades comunicativas de los públicos aparecidas en un escenario no previsto en el momento de iniciar el proyecto de relaciones públicas. Y contrariamente, desde una perspectiva que destaque la sumisión de todo proyecto a variables exógenas no previstas a priori, las técnicas no existen, sino que se trata de la aplicación continuada de tácticas en función de los elementos del proceso estratégico de las relaciones públicas.

Llegados a este punto, hemos querido incluir bajo el concepto «técnicas» las acciones y eventos que protagonizan el proyecto y las formas de comunicación no controladas y controladas utilizadas en los mismos.

3.2.1. Acciones y eventos

El tema y mensaje del programa deberían acompañarse de una acción o evento promovido por el cliente. Las acciones o eventos del cliente suelen ser el punto central del tema y mensajes, aunque muchos proyectos de relaciones públicas se centran en el evento o la acción, omitiendo el tema y los mensajes. Sin embargo, es muy recomendable que los proyectos incluyan un evento o acción central que los conviertan en noticiables, interesantes y eficaces a la hora de mejorar la imagen del cliente. Cuantas más personas (incluso alguna celebridad) incluya el evento, más eficaz será en términos de cobertura mediática. De todas maneras, independientemente del evento o acción que se seleccione, el acto resultante debe ser serio para fortalecer la credibilidad del cliente.

3.2.2. *Tácticas no controladas y tácticas controladas*

Las dos formas de comunicación utilizadas en relaciones públicas suelen clasificarse en función de si las tácticas o medios utilizados son controlados o no.

La utilización de tácticas no controladas incluye la comunicación de informaciones sobre el cliente u organización a los medios de comunicación generales o a la prensa especializada. El objetivo de esta forma de comunicación es una cobertura positiva y favorable de las acciones o eventos del cliente. Las tácticas más habituales para comunicar estas acciones son los comunicados de prensa, las conferencias de prensa, los *dossiers* de prensa y las fotografías con texto al pie (véase una lista más amplia de los medios no controlados en el Cuadro 1.2.

Se denominan tácticas no controladas porque el profesional de las relaciones públicas pierde el control de estos materiales una vez entregados o comunicados a los periodistas. Un jefe de sección de un periódico puede decidir utilizar todo el contenido del comunicado de prensa o del *dossier* de prensa o solo una parte. También puede adaptarlo rebajando, por ejemplo, un exceso de tratamiento positivo del cliente. O puede enviar a un periodista a que realicen sus propios reportajes sobre el cliente u organización. A diferencia de los mensajes publicitarios, que compran el espacio y por tanto se controlan por el cliente, los mensajes de relaciones públicas en los medios no se controlan porque no se compran los espacios que ocupan y serán utilizados discrecionalmente por los periodistas. Una de las funciones de un buen profesional de las relaciones públicas es que esta discrecionalidad sea lo menos posible, dentro siempre de las normas éticas que regulan la profesión.

Por otra parte, el uso de tácticas controladas implica la comunicación del cliente pagada por él. La redacción del material, su formato y su colocación en los medios de comunicación dependen del cliente. Los formatos de este tipo de tácticas incluyen materiales escritos como folletos, revistas de empresa, boletines internos, memorias, materiales audiovisuales (desde un vídeo corporativo hasta un *PowerPoint*) y la comunicación interpersonal como discursos, reuniones y entrevistas. La publicidad institucional (para reforzar la imagen del cliente), la de defensa (que informa de la postura del cliente sobre un determinado tema o causa: *advocacy advertising*) y otras formas de publicidad no comercial, también son medios controlados. Lo mismo ocurre con los sitios web. Una lista de las diferentes tácticas controladas puede encontrarse en el Cuadro 1.2.

CUADRO 1.2. ACCIONES (O EVENTOS), TÁCTICAS NO CONTROLADAS Y TÁCTICAS CONTROLADAS

Acciones y eventos especiales	<p>Días, noches, semanas, meses especiales</p> <p>Ferias, salones, exposiciones y festivales</p> <p>Encuentros, convenciones, jornadas, simposios, foros</p> <p>Congresos</p> <p>Aniversarios, memoriales</p> <p>Premios especiales, jubilaciones</p> <p>Puertas abiertas</p> <p>Debates públicos, fiestas</p> <p>Creación de fundaciones de beneficencia o educativas</p> <p>Esponsorización</p> <p>Recepciones</p> <p>Giras</p> <p>Tours promocionales</p> <p>Visitas y excursiones de placer para públicos selectos</p> <p>Picnics, comidas al aire libre, barbacoas</p> <p>Salidas de placer o deportivas para empleados</p> <p>Paseos por la naturaleza</p> <p>Demostraciones de productos</p> <p>Viajes de demostración y demostraciones a domicilio</p> <p>Visitas de celebridades</p> <p>Ceremonias de bienvenida</p> <p>Lecturas públicas</p> <p>Anuncios de resultados de encuestas</p> <p>Inauguraciones</p> <p>Anuncio de reuniones</p> <p>Anuncio de una nueva política o de cambios de política</p> <p>Anuncio de nuevo programa, producto o servicio</p> <p>Anuncio de importantes noticias sobre el cliente u organización</p> <p>Dedicatorias</p> <p>Fiestas, galas, graduaciones, bailes, fiestas en discotecas</p> <p>Banquetes, comidas, desayunos, cenas, bufés</p> <p>Exposiciones de arte</p> <p>Conciertos, ballets</p> <p>Desfiles de moda</p> <p>Festivales de cine</p> <p>Eventos con animales (perros, gatos, pájaros...)</p> <p>Eventos deportivos (viajes de esquí, maratones, carreras...)</p> <p>Cruceros</p> <p>Eventos deportivos con celebridades</p> <p>Visitas a museos</p> <p>Apariciones de celebridades, firma de autógrafos</p> <p>Tests de salud</p> <p>Encuentros y conferencias de líderes de opinión</p> <p>Programas de educación especial</p> <p>Participación en eventos de la comunidad</p> <p>Celebraciones de fiestas nacionales</p> <p>Eventos temáticos</p> <p>Eventos en honor de otros países o culturas</p> <p>Eventos en honor del cliente u organización</p>
--------------------------------------	--

CUADRO 1.2. ACCIONES (O EVENTOS), TÁCTICAS NO CONTROLADAS Y TÁCTICAS CONTROLADAS (cont.)

<p>Tácticas no controladas</p>	<p>Comunicado de prensa, audiocomunicado y videocomunicado de prensa <i>Dossier</i> de prensa Prensa escrita Prensa audiovisual Cualquier formato y soporte Conferencia de prensa Fotografías con pie Entrevistas Medios impresos Medios audiovisuales Comparecencias ante medios audiovisuales Reportajes Informar e influenciar a periodistas (llamadas telefónicas, e-mail, fax, newsletters...) Artículos de información económica <i>Publicity</i> financiera <i>Publicity</i> de productos Cartas al director</p>
<p>Tácticas controladas</p>	<p><i>Tácticas impresas</i> Publicaciones del cliente u organización Folletos Manuales Cartas Boletines internos Pósteres, flyers E-mail Memorias anuales Materiales conmemorativos Stands Expositores Buzón de sugerencias Instrucciones u órdenes Informes escritos Encartes Libros de instrucciones</p> <p><i>Tácticas audiovisuales</i> Vídeos corporativos o institucionales Proyecciones de material audiovisual Llamadas telefónicas, mensajes grabados Presentaciones multimedia Grabaciones de audio, CD-ROM, MP3 DVD y <i>Blu-ray</i> Presentaciones orales con elementos visuales Materiales multimedia de soporte <i>PowerPoint</i> Ayudas al profesor, juegos para estudiantes Furgones, autobuses, barcas, aviones, trenes especialmente equipados</p>

CUADRO 1.2. ACCIONES (O EVENTOS), TÁCTICAS NO CONTROLADAS Y TÁCTICAS CONTROLADAS (cont.)

	<p><i>Tácticas de comunicación interpersonal</i></p> <p>Alocuciones, lecturas, seminarios Mesas redondas Paneles Testimonios orales Reuniones Conversaciones informales Demostraciones Oficina del portavoz Programas de preparación Entrevistas Instrucciones personales Informes personales Orientación a empleados Asesoramiento legal, médico...</p> <p><i>Publicidad de relaciones públicas (no diseñada para estimular la compra de productos)</i></p> <p>Publicidad para prensa, televisión, radio e Internet Publicidad corporativa Publicidad de defensa E-mailing directo de publicidad corporativa Publicidad exterior Publicidad en Páginas Amarillas Publicidad aérea Materiales especiales: calendarios, ceniceros, bolígrafos, puntos de libro, encendedores, <i>pendrives</i>...</p> <p><i>Sitios web</i></p>
--	---

3.3. Comunicación eficaz

El último elemento de la planificación y ejecución es la comunicación eficaz del proyecto. La eficacia de la comunicación depende de los siguientes factores o principios:

- La credibilidad de la fuente.
- Información destacada (mensaje).
- Eficacia de la comunicación no verbal (mensaje).
- Eficacia de la comunicación verbal (mensaje).
- Comunicación bidireccional (canal y *feedback*).
- Líderes de opinión (receptores).

- Influencia de los grupos (receptores).
- Exposición selectiva (receptores).
- Participación del público (*feedback*).

3.3.1. Credibilidad de la fuente

Puesto que las relaciones públicas son comunicación persuasiva, el éxito o fracaso de toda la transacción de relaciones públicas depende de cómo la fuente de comunicación, el portavoz del cliente u organización, es percibido por el público al que se dirige. La credibilidad implica un conjunto de percepciones sobre las fuentes construidas por los receptores o públicos. Según las investigaciones en este tema, las características de las fuentes creíbles son la fiabilidad, la experiencia, el dinamismo, el atractivo físico y las similitudes percibidas entre la fuente y el receptor. Estos elementos deben servir al profesional de las relaciones públicas como guía para seleccionar a los individuos que representarán a sus clientes.

3.3.2. Información de interés

Los miembros de los públicos pueden considerarse como procesadores de información cuyas actitudes y comportamientos están influenciados por la integración de nueva información en sus creencias previas. Dicho en otras palabras, el contenido del mensaje debe ser motivador para el público. Aquella información que no es de interés para un público determinado, debe descartarse.

3.3.3. Comunicación no verbal

Para que su proyecto sea eficaz, el profesional de las relaciones públicas debe analizar la naturaleza de las acciones o eventos del cliente que han servido de base al proyecto globalmente considerado. Elegir los símbolos adecuados que representarán al cliente o a la causa es seguramente el aspecto más importante de la comunicación no verbal. Deben cuidarse todas las cuestiones relativas a la atmósfera deseada para un evento, el personal que se utilizará, los invitados, las formas de comunicación interpersonal (iluminación, decoración, música, sonido, espectáculo si lo hay, comida y bebida si la hay, cómo estarán sentados los invitados en

las mesas de la cena, durante el cóctel...), el protocolo y la programación temporal. Estos detalles pueden ser determinantes para el éxito o fracaso del cliente.

3.3.4. Comunicación verbal

Las dos características principales del uso del lenguaje son la claridad y la pertinencia.

Para ser claro, el lenguaje debe ser preciso. Las formas de comunicación utilizadas en un proyecto de relaciones públicas deben utilizar las palabras exactas. Los mensajes deben ser testados ante una audiencia reducida para eliminar ambigüedades. Además de la exactitud, la simplicidad de la palabra escogida contribuye a la claridad del lenguaje. ¿Por qué ser pedante cuando podemos ser sencillos? El público suele estar más habituado a oír práctico que utilitario, o donativo que dádiva. Esto no quiere decir que siempre haya una palabra más adecuada que otra. Por ejemplo, hablar de empleados o trabajadores, o de comportamiento o conducta (como lo hacemos en este capítulo) es lo mismo y todo el mundo entenderá a qué nos referimos. Por último, la coherencia es un factor importante para la claridad del lenguaje. Las palabras en un mensaje deben estar conectadas con lógica. Utilizar frases cortas contribuye a la coherencia, lo mismo que las transiciones claras con el uso correcto de conectores. Por consiguiente, la exactitud, la simplicidad y la coherencia son los tres factores principales a la hora de elaborar mensajes claros.

Los mensajes también deben ser los adecuados para cada cliente, público y ocasión. El lenguaje utilizado por una cadena de comida rápida es distinto del empleado en los mensajes de una funeraria. Y el de una funeraria lo es a su vez de los de un banco. Semejantemente, el lenguaje debe ser apropiado para el nivel demográfico del público. Los adolescentes utilizan un lenguaje distinto del de los adultos. La ocasión en la que usar el mensaje también condiciona el nivel y tipo de lenguaje a emplear. Una recepción diplomática organizada en una embajada de Madrid requiere un nivel de lenguaje distinto del que se utiliza en el vestuario de un equipo de fútbol.

3.3.5. Comunicación bidireccional

Hoy el proceso de comunicación ya no se considera unidireccional, en el sentido de un flujo de información entre un emisor y un receptor. Los proyectos

de relaciones públicas actuales incorporan actividades de comunicación bidireccional que permiten la respuesta del público (*feedback*), es decir, permiten la interacción (real y virtual).

Existen una variedad de mecanismos escritos para obtener la respuesta del público, como los buzones de sugerencias de los empleados, los brevísimos cuestionarios para clientes de un restaurante o las cartas al director. No obstante, el medio más eficaz de interacción bidireccional son las actividades de comunicación interpersonal: alocuciones con cuestionario al final, reuniones con grupos pequeños, comunicación cara a cara. A veces es posible dividir al público en grupos pequeños, lo que resulta una excelente oportunidad de comunicación interpersonal. El alto nivel de implicación de emisor y receptor, convierte a la comunicación bidireccional en la más eficaz forma de persuasión.

3.3.6. Líderes de opinión

Uno de los principios de la comunicación eficaz es la identificación de líderes de opinión como receptores de los mensajes. A menudo la comunicación funciona eficazmente de forma directa entre la fuente del mensaje y el receptor. Pero en muchas ocasiones la comunicación es mucho más eficaz si el flujo de comunicación es doble o incluso múltiple. En estos casos, el profesional de las relaciones públicas debe buscar líderes de opinión («personas influyentes») que a su vez se comunicarán con sus seguidores. Un sistema simple para identificar a líderes de opinión es catalogar a los líderes de todos los grupos relevantes de una determinada comunidad o institución, como los diputados o senadores, los líderes espirituales, un columnista del periódico local o el presidente de la asociación de padres de alumnos. Por tanto, el profesional de las relaciones públicas debe tener y mantener una agenda de contacto de todos los líderes importantes de su comunidad que incluya también su posición, su disponibilidad y su influencia sobre otros públicos.

3.3.7. Influencia de los grupos

Las personas solemos pertenecer a uno o varios grupos, formales o informales. Los grupos que mayor influencia ejercen sobre sus miembros se conocen como *grupos de referencia*. Aunque son mucho más numerosos en otras culturas, como la estadounidense, no conviene eludir una breve referencia a los mismos. Sus miembros tienen un gran sentimiento de cohesión y pertenencia; se comunican a menudo y de forma interpersonal, influenciándose unos a otros. En estos

casos, como en el de los medios de comunicación y los líderes de opinión, el profesional de las relaciones públicas deberá tener una agenda de contacto de estos grupos. Se puede llegar a ellos a través de la comunicación interpersonal (discursos o conferencias) u otras tácticas. La aceptación por parte de los líderes de estos grupos del mensaje o postura de nuestro cliente es crucial para la real influencia del grupo a nuestro favor, es decir, para la aceptación por parte de todos los miembros, dada su cohesión y conformidad.

3.3.8. Exposición selectiva

Puesto que los objetivos de relaciones públicas incluyen la modificación de actitudes y conductas, la tentación es siempre la de optar por la tarea más compleja: cambiar las actitudes y comportamientos existentes. Y esto, ¿por qué? El principio de la exposición selectiva explica que la gente aceptará e incluso buscará unos mensajes que apoyen sus creencias. Sin embargo, los investigadores de la comunicación también demostraron que los individuos no evitan necesariamente información incompatible con sus creencias. Más aún, otras investigaciones mostraron que cuando un mensaje persuasivo cae en el ámbito de la aceptación personal, la opinión o la actitud cambiarán en la dirección deseada, pero cuando cae en el ámbito del rechazo, las actitudes no cambiarán. Estos resultados indican claramente al profesional de las relaciones públicas que la tarea más fácil para persuadir es reforzar actitudes o comportamientos existentes.

Simple y llanamente, pues, intentar cambiar actitudes o conductas es difícil y contraproducente, especialmente ante una fuerte resistencia al cambio. Hay que evitar siempre luchar en una batalla perdida. Cuando sean necesarios mensajes controvertidos, los públicos deberían categorizarse siempre en función de su acuerdo o desacuerdo con el mensaje en cuestión. Si se utilizan los términos que coinciden con los de la escala de Likert empleados en las encuestas sobre actitudes, los públicos pueden categorizarse en «positivos» (aquellos que están totalmente de acuerdo con el mensaje); «algo positivos» (aquellos que están bastante de acuerdo con el mensaje); «indecisos»; «algo negativos» (aquellos que están bastante en desacuerdo con el mensaje), y «negativos» (aquellos que están totalmente en desacuerdo con el mensaje).

El principio de la exposición selectiva implica que el profesional primero se dirigirá a los públicos «positivos», luego a los «algo positivos», luego a los «indecisos» y finalmente a los «algo negativos». Los «negativos» deberían descartarse, dada su extrema oposición o desacuerdo con el mensaje del proyecto de relacio-

nes públicas. Quizás con mucho tiempo y dinero podrían moverse hacia el segmento de los «algo negativos» o, como mucho, «indecisos»; pero sin estos recursos es mejor invertir el tiempo en el resto de segmentos.

3.3.9. Participación del público

A menudo se puede conseguir la participación del público, para que contacte y experimente con los productos o servicios del cliente, es decir, se autopersuadan. Los investigadores de la comunicación han mostrado que la autopersuasión es la más eficaz de las técnicas de influencia. Por tanto, el profesional de las relaciones públicas debe, siempre que pueda, encontrar la oportunidad de incluir la participación del público en su proyecto.

En suma, la tercera etapa del proceso de las relaciones públicas consiste en planificar, incluyendo la atención al tema y mensaje, el uso de una acción o evento, el uso de medios no controlados y controlados, y la ejecución del programa siguiendo los principios de la comunicación eficaz.

Reglas para la redacción de la estrategia

1. La estrategia debe describir cómo debe cumplirse un objetivo. El cumplimiento de un objetivo puede requerir más de una estrategia.
2. Una estrategia puede incluir una explicación sobre la utilización de las técnicas de comunicación persuasivas basadas en los resultados obtenidos en la fase de investigación; aunque estos resultados no deben incluirse a menos que deban aplicarse específicamente a la situación.
3. La estrategia debe incluir una explicación del tema y los mensajes.
4. La estrategia es la parte del proyecto en el que hay que demostrar la creatividad: presentar ideas en las que no han pensado quienes han de darle el visto bueno final.
5. Los detalles de la estrategia se presentan como acciones, eventos o tácticas.
6. La redacción de la estrategia es el momento más adecuado para educar a los directivos que han de aprobar el proyecto y que no son del ámbito de las relaciones públicas. Por ello, el recurso a frases del tipo «la experiencia en la profesión ha mostrado que...» suele ser eficaz, quedando claro que no se trata de nuestra experiencia personal, excepto en el supuesto que sea totalmente apropiada para la situación.

EJEMPLO

Estrategia incorrecta: Invitar a los padres de los alumnos a una reunión informativa.

Motivos: No hay nada estratégico en la formulación de esta estrategia. No existen detalles suficientes para saber si esta estrategia cumplirá con su objetivo. Tampoco se observa ningún intento por utilizar esta oportunidad para describir qué temas, mensajes, acciones y técnicas se llevarán a cabo para desarrollar esta estrategia.

Estrategia correcta: Contactar con los padres de los alumnos y darles razones convincentes de por qué es importante para ellos asistir a la reunión informativa del día X. Reclutar a padres voluntarios para que hagan ellos las llamadas telefónicas para que los mensajes sean más creíbles. Que los padres que hagan las llamadas tomen nota de las reacciones de los interlocutores y que confirmen su asistencia a la reunión, para así saber el número probable de asistentes. Los padres que llaman deben recalcar que «No se han detectado casos de [problema de salud pública] en nuestro centro y el objetivo de la reunión es informar a los padres de cómo proteger a sus hijos ante la posibilidad de que se detecte».

4. Evaluación y control

Cuando hablamos de evaluación nos referimos al proceso continuado de control y, cuando sea adecuado, de valoración final de los objetivos fijados en el proyecto de relaciones públicas. Suele ser una imprudencia esperar hasta la ejecución total del proyecto para empezar el proceso evaluativo. Lo correcto es realizar periódicamente evaluaciones para, en su caso, ajustar la ejecución del proyecto en función de los resultados obtenidos en estas evaluaciones.

4.1. Evaluación de los objetivos cognitivos

La evaluación de los objetivos cognitivos incluye tres dimensiones: la exposición, la comprensión y la retención del mensaje.

La *exposición del mensaje* se determina mayoritariamente por la cobertura informativa a través de los recortes de prensa. También puede ser evaluada a través de las mediciones de audiencias de programas de televisión, radio o Internet. Las cifras de asistencia a un evento o reunión también constituyen un índice de la exposición del mensaje. Hoy en día, algunas consultoras de relaciones públicas han creado programas informáticos destinados a controlar su efectividad en la transmisión de sus mensajes a los públicos.

La *comprensión del mensaje*, o al menos el potencial para comprenderlo, viene mayormente determinado por fórmulas de legibilidad de los mensajes usados en proyectos de relaciones públicas. Los más utilizados son las fórmulas de Flesh, el índice Gunning Fog, la fórmula Dale-Chall, la fórmula Fry y la fórmula Farr-Jenkins-Patterson. Todas estas fórmulas se basan en la dificultad de las palabras y la longitud de las frases. Sin embargo, la comprensión real de un mensaje debe ser medida a través de encuestas.

La *retención del mensaje* se comprueba normalmente formulando preguntas diseñadas para comprobar el conocimiento del público objetivo sobre el mensaje del cliente. Aunque la retención puede medirse mediante métodos de investigación no cuantitativos, las preguntas sobre retención forman parte de encuestas por muestreo.

Así pues, la clave para determinar la efectividad de los objetivos cognitivos radica en el análisis de la exposición, la comprensión y la retención del mensaje. Cuanto más se utilicen estas mediciones, tanto más exacta seguramente será la evaluación de efectividad.

4.2. Evaluación de los objetivos afectivos

Existen diversos métodos de investigación (mayoritariamente basados en encuestas) para medir los objetivos afectivos, aunque las técnicas más frecuentes sean los cuestionarios de respuestas con la escala de Likert y los diferenciales semánticos. Ambas miden la intensidad y dirección de las actitudes, por lo que son útiles para analizar si se han formado nuevas actitudes o si se han reforzado o han cambiado las existentes. Estas medidas requieren realizar pretests y postests a los públicos objetivo para determinar el grado de influencia sobre las actitudes atribuible al proyecto de relaciones públicas. La investigación sobre las actitudes suele contratarse a profesionales en el tema.

4.3. Evaluación de los objetivos conativos

Los objetivos conativos pueden evaluarse de dos maneras. En primer lugar, puede preguntarse a los públicos objetivo sobre su comportamiento desde su exposición al proyecto de relaciones públicas. Como ocurre con la medición de las actitudes, analizar la conducta de los públicos requiera testar antes y después de la exposición al proyecto. Sin embargo, las preguntas serán distintas a las utilizadas para medir actitudes, siendo las más comunes las preguntas cerradas y de elección múltiple.

En segundo lugar, otra forma de analizar el comportamiento es simplemente observando la conducta de los públicos objetivo. En algunos casos, pueden incluso contabilizarse, como la asistencia a un evento, el número de llamadas recibidas, visitas a sitios web o correos electrónicos recibidos. Y en muchas ocasiones,

los públicos pueden ser lo suficientemente pequeños como para observarlos antes, durante y después de su exposición al proyecto de relaciones públicas.

Los métodos cualitativos de investigación pueden suministrar información útil tanto para preguntar a los públicos sobre sus comportamientos como para observar dichos comportamientos. Con todo, para obtener las evaluaciones más fiables de los tres tipos de impacto, deberá contarse con los servicios de los profesionales de la investigación social.

4.4. Evaluación de los objetivos de producción

Además de evaluar los objetivos de impacto, el profesional de las relaciones públicas debe analizar la efectividad de los objetivos de producción, que incluye la distribución de medios no controlados y controlados. Esta efectividad puede ser evaluada llevando un registro del número de comunicados de prensa enviados a los medios de comunicación, del número de contactos realizados con periodistas, del número de parlamentos realizados con los públicos objetivo, del número de publicaciones enviadas a cada público, o del número de reuniones mantenidas con los miembros de los públicos objetivo. En el terreno de los objetivos de producción, los profesionales cumplen sus fines distribuyendo el número adecuado de medios en función de su plan original. Aunque sean objetivos fácilmente alcanzables, debemos reiterar que tienen poco que ver con las metas prioritarias del proyecto de relaciones públicas, es decir, con el impacto sobre el público.

La evaluación de los dos tipos de objetivos (de impacto y de producción) constituye la dimensión permanente del proceso de las relaciones públicas. Sin embargo, el proceso no se completará con la evaluación de los objetivos. Los datos de la evaluación se reciclan como parte de un procedimiento continuo. Son de utilidad para ajustar las relaciones permanentes con diversos públicos, y pueden ayudarnos a la hora de planificar un nuevo proyecto de relaciones públicas a corto plazo con los mismos públicos o similares.

Reglas para la redacción de la evaluación

1. La regla fundamental es que en todo proyecto de relaciones públicas debe haber una sección o epígrafe (o capítulo si se estructura así) titulada Evaluación que esté en consonancia con los objetivos del proyecto, las estrategias, las acciones y técnicas y el seguimiento de su evolución. Esta parte debe ofrecer una valoración a largo plazo de los resultados.
2. El epígrafe debe empezar diciendo:

La evaluación de este proyecto nos viene proporcionada por dos vías: (1) el control de la evolución a corto plazo: un informe semanal para cada objetivo nos indica cómo se hace el seguimiento del progreso de cada uno de los objetivos hacia su cumplimiento; y (2) la valoración a largo plazo de los resultados, que explica cómo los resultados esperados para cada objetivo van a ser valorados o medidos.

El control de la evolución se muestra en el proyecto para cada objetivo. La valoración o medición de los resultados se describe en esta sección [epígrafe o capítulo] mediante una nueva formulación de cada objetivo.

3. Reformular cada objetivo y seguirlo con una entrada que se titulará Valoración y explicar como el resultado perseguido del objetivo va a ser valorado o medido. Por ejemplo:

Valoración

El éxito en el cumplimiento de este objetivo estará determinado, informalmente, por el feedback que los supervisores recibirán de los empleados que indique la comprensión y apoyo de los empleados en un cambio en los procesos de producción.

4. El epígrafe o sección destinada a la evaluación debe cerrarse con la siguiente manifestación:

Consiguiendo los resultados esperados para cada uno de los objetivos del proyecto, cumpliremos la meta: [escribir la meta].

RESUMEN
El proceso de las relaciones públicas
<p>1. Investigación:</p> <p>A) Cliente/organización: antecedentes sobre el cliente u organización: su personal, estado financiero, reputación, prácticas de relaciones públicas pasadas y presentes, fortalezas y debilidades de relaciones públicas, oportunidades.</p> <p>B) Oportunidad/problema: proyecto proactivo o reactivo de relaciones públicas; proyecto de corto o largo alcance.</p> <p>C) Públicos: identificación de los grupos clave a los que dirigir la comunicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Datos que busca la investigación: nivel de información de cada público objetivo sobre nuestro cliente/organización; imagen y otras actitudes relevantes sobre nuestro cliente/organización y sus productos o servicios; comportamientos de los públicos relevantes para nuestro cliente/organización; investigación demográfica, de los hábitos mediáticos y de los niveles de uso de los medios de comunicación de cada público objetivo. 2. Procesos de investigación: cualitativos y cuantitativos.
<p>2. Objetivos:</p> <p>A) Objetivos de impacto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos cognitivos: exposición, comprensión y retención del mensaje. 2. Objetivos afectivos: formación de nuevas actitudes, refuerzo de las existentes, cambio de las existentes. 3. Objetivos conativos: creación de nuevos comportamientos, refuerzo del existente, cambio del existente. <p>B) Objetivos de producción: distribución o ejecución de medios no controlado y controlados.</p>

3. Estrategia: planificación y ejecución de:

- A) Tema (si procede) y mensaje.
- B) Acciones y eventos.
- C) Tácticas no controladas: comunicados de prensa, reportajes, fotos; tácticas controladas: impresos, audiovisuales, comunicación interpersonal, publicidad de relaciones públicas.
- D) Comunicación eficaz usando los principios de: credibilidad de la fuente, información de interés, comunicación verbal y no verbal eficaz, comunicación bidireccional, líderes de opinión, influencia de los grupos, exposición selectiva y participación del público.

4. Evaluación y control: control permanente y valoración final de:

- A. Objetivos de impacto.
 - 1. Objetivos cognitivos: medidos a través de cobertura mediática, encuestas.
 - 2. Objetivos afectivos: medidos a través de encuestas de actitudes.
 - 3. Objetivos conativos: medidos a través de encuestas y observación de comportamientos.
- B) Objetivos de producción: medidos cuantitativamente contando simplemente la producción real.

2

La comunicación interna

La comunicación en el ámbito interno de una organización se divide en dos categorías: las relaciones con los empleados (o trabajadores de una empresa o institución pública o privada) y las relaciones con los miembros (de una asociación o entidad no empresarial).

1. Relaciones con los empleados

A menudo la excelencia en gestión empresarial se mide por la calidad de la comunicación entre la dirección y los empleados. Por otra parte, una comunicación interna eficaz es la base del éxito de estrategias de comunicación externa.

1.1. Investigación

1.1.1. Investigación del cliente

La investigación del cliente en las relaciones con los empleados se centra en la información sobre el personal de la organización. Las siguientes preguntas pueden servir de guía para la investigación inicial en la preparación de un proyecto de relaciones con los empleados:

- ¿Cuál es el tamaño y la naturaleza de la plantilla de personal?
- ¿Qué reputación tiene la organización ante su plantilla?
- ¿Cuán satisfechos están los trabajadores?
- ¿Qué comunicación con los empleados utiliza normalmente la organización?
- ¿Se utiliza alguna técnica de comunicación en especial?
- ¿Cuán creíble y eficaz es la comunicación interna de la organización?
- ¿Ha desarrollado la organización con anterioridad algún proyecto de relaciones internas?
- En caso afirmativo, ¿Con qué resultados?

- ¿Cuáles son las fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización respecto de su plantilla?

1.1.2. Investigación de la oportunidad o problema

Un segundo punto crucial de la investigación es la razón por la que desarrollar un proyecto de relaciones con los empleados. ¿Es necesario un nuevo proyecto? Muchas organizaciones tienen establecidos canales permanentes de comunicación con sus trabajadores que se usan para informar, por lo que esta pregunta debe ser contestada no perdiendo de vista que el nuevo proyecto implica un gasto económico. ¿Será un proyecto proactivo o reactivo?

Una encuesta sobre las actitudes de los empleados puede revelar diversas cuestiones, como por ejemplo: bajos niveles de motivación, bajos niveles de moral, aversión hacia el entorno físico y/o frustración con las políticas internas. Los resultados de la encuesta pueden pues mostrarnos la necesidad de un sólido proyecto reactivo de comunicación interna.

1.1.3. Investigación de los públicos

La última área de la investigación es precisamente el público que definimos como empleados o trabajadores y al que hay que dirigir la comunicación. Este público puede identificarse utilizando las siguientes categorías:

Dirección

Altos ejecutivos

Cuadros intermedios

Ejecutivos de nivel bajo

Personal ajeno a la dirección

Especialistas

Secretariado

Representantes sindicales

Resto de personal

Operadores de equipos

Conductores

Personal de seguridad

Otros

Evidentemente, cada organización tiene su propio organigrama y puede incorporar otras categorías de empleados.

1.2. Objetivos

Los objetivos de las relaciones con los empleados incluyen las dos principales categorías: los de impacto y los de producción. Estos objetivos pueden ser específicos y cuantitativos para facilitar una medición precisa. En los siguientes ejemplos incluimos porcentajes y franjas temporales opcionales.

1.2.1. Objetivos de impacto

Los objetivos de impacto en las relaciones con los empleados incluyen la información a los trabajadores y la modificación de sus actitudes y conductas. Algunos de los objetivos de impacto típicos en este ámbito de las relaciones públicas son:

- Incrementar el conocimiento de los empleados de las políticas más significativas de la organización, así como de sus actividades y desarrollo (en un 60 por ciento durante octubre y septiembre) para que las apoyen.
- Crear una actitud entre el 35 por ciento (aproximadamente 10 puntos porcentuales más) de los empleados de que preferirían seguir trabajando en nuestra organización que en otra de la competencia (durante el próximo año) para evitar que acepten ofertas de esta.
- Lograr (en un 50 por ciento) que los empleados adopten las conductas deseadas por la dirección (en un cuatrimestre).
- Conseguir que los empleados (un 70 por ciento) participen activamente en las jornadas de puertas abiertas (que se celebrarán de aquí a tres meses) para otorgar más credibilidad a las informaciones solicitadas por los visitantes.
- Recibir (en un 50 por ciento) más *feedback* de los trabajadores en los procesos de comunicación interna de la compañía (durante el próximo año) para mejorar las relaciones de la dirección con ellos.

Los objetivos cognitivos, afectivos y conativos pueden combinarse libremente en el proyecto de relaciones con los empleados. La elección de los objetivos debe ser coherente con las metas del proyecto.

1.2.2. *Objetivos de producción*

En las relaciones con los trabajadores los objetivos de producción constituyen las iniciativas del profesional para lograr los resultados deseados tales como el reconocimiento de los empleados o la comunicación regular con ellos. Por ejemplo:

- Reconocer los logros y contribuciones de los empleados (en un 80 por ciento) en la comunicación con ellos (durante el presente año).
- Elaborar y distribuir una hoja informativa semanalmente.
- Programar reuniones entre la dirección y grupos de trabajadores cada mes (especificando grupos y meses).

1.3. *Estrategia*

1.3.1. *Tema y mensajes*

El tema y mensaje de las relaciones con los empleados depende de la razón por la cual se ha diseñado el proyecto de relaciones públicas. Suelen originarse a partir de los problemas a los que se enfrenta el cliente y de los métodos elegidos para resolverlos. Por ejemplo, un profesional de las relaciones públicas que trabaja en una empresa que va a trasladar sus instalaciones y oficinas a otro edificio puede crear un folleto titulado «Una empresa en movimiento».

1.3.2. *Técnicas*

Acciones y eventos. Las acciones y eventos de proyectos de relaciones con los empleados suelen comprender:

- Seminarios de formación.
- Programas de seguridad en el trabajo.
- Jornadas de puertas abiertas para empleados y sus familias.
- Celebraciones, recepciones y otros actos sociales.
- Otros eventos destinados a los empleados vinculados con las actividades de la empresa.

Un presidente de una compañía, sin ir más lejos, puede organizar una recepción con todos los empleados para anunciarles algo importante (no negativo, claro está).

Tácticas no controladas y controladas. El uso de medios no controlados en las relaciones con los empleados suele estar limitado al envío de comunicados de prensa o anuncios sobre logros de los empleados a la prensa general o especializada. Aunque estas técnicas sean más propias de las relaciones con los medios, se suelen incluir también en las técnicas del proyecto de relaciones con los empleados, pues la revista de prensa es percibida por los empleados como la fuente de información más creíble sobre la organización.

Respecto de los medios controlados, se utilizan ampliamente en los proyectos de relaciones con los empleados. Las técnicas más comunes son los correos electrónicos, los sitios web y los memorandos. Las grandes compañías disponen de boletines internos y revistas de empresa destinados a sus empleados o a grupos de ellos. Además de estas tácticas, existen otros medios controlados, como por ejemplo:

- Procedimiento de acogida (incluido el cuaderno de acogida).
- Tablones de anuncios.
- Líneas de atención telefónica.
- Buzón de sugerencias.
- Mensajes de la alta dirección o de la presidencia.
- Reuniones.
- Videoconferencias.
- Presentaciones audiovisuales.
- Folletos.
- Proyecto de empresa

A diferencia de otras áreas de las relaciones públicas, la presencia de las tácticas controladas en la comunicación interna es mucho mayor y fundamental.

1.3.3. Comunicación eficaz

Los principios de la comunicación eficaz son los mismos en las relaciones con los empleados que en otros ámbitos de las relaciones públicas, aunque debe ponerse el acento especialmente en la comunicación bidireccional y en la participación del público. El proyecto de empresa o la organización de eventos son técnicas ideales para acentuar estos dos factores.

1.4. Evaluación

Los objetivos de impacto y de producción de los proyectos de relaciones con los empleados pueden evaluarse con las mismas herramientas del resto de proyectos (véase el Capítulo 1). Además, se ha creado una amplia variedad de técnicas de investigación para evaluar exclusivamente la comunicación interna de las organizaciones. Por ejemplo, las encuestas de seguimiento, que ofrecen mediciones cuantitativas de los objetivos; o el recuento de la participación de los empleados en un determinado evento o programa.

Aún así, insistimos en que la investigación, tanto la inicial como la evaluativa, debería realizarse por profesionales con experiencia al servicio de compañías de investigación de reconocido prestigio.

2. Relaciones con los miembros

Las organizaciones con miembros son las asociaciones y fundaciones de todo tipo, como clubes deportivos, sindicatos, organizaciones religiosas y multitud de otras estructuras sociales organizadas. Sus directivos tienen necesidades comunicativas con sus miembros, que se satisfacen a través del proceso de relaciones con estos.

2.1. Investigación

2.1.1. Investigación del cliente

Como requisito previo a todo proyecto de relaciones con los miembros, el profesional de las relaciones públicas necesita un conocimiento a fondo de la organización que promueve el proyecto. Su naturaleza (asociación, fundación, congregación religiosa...), sus objetivos, su sede, su personal, su situación financiera, su reputación ante la opinión pública y en especial ante sus miembros, sus prácticas de relaciones públicas pasadas y presentes, y sus fortalezas o vulnerabilidades de relaciones públicas (o imagen) deben formar parte del perfil que deberemos elaborar de la organización.

2.1.2. Investigación de la oportunidad o problema

Como en el resto de proyectos de relaciones públicas, el segundo paso de la investigación es determinar la razón para llevar a cabo el proyecto. ¿Será a largo

plazo?, ¿proactivo?, ¿para resolver un problema concreto? Ser miembro de una asociación es un acto voluntario, lo que implica que los grandes cambios en la gestión o la reestructuración de iniciativas requieren el apoyo y participación de los miembros o de sus representantes electos. Es crucial calibrar el nivel de compromiso y de apoyo a las nuevas ideas. El gasto necesario para la implantación del proyecto debe justificarse a conciencia en este punto.

2.1.3. Investigación de los públicos

La identificación de los públicos objetivo es el último aspecto de la investigación. Los públicos-miembros pueden categorizarse de la siguiente manera, salvando las distancias propias de las peculiaridades de cada grupo:

Empleados de la organización:

Personal de dirección

Personal ajeno a la dirección

Otro personal

Miembros directivos:

Presidencia

Junta directiva

Patronato

Comisiones

Miembros no directivos:

Miembros ordinarios

Miembros especiales (estudiantes, eméritos, institucionales...)

Delegaciones locales o estatales:

Empleados

Directivos

Miembros

Miembros potenciales

Otras organizaciones aliadas o vinculadas

2.2. Objetivos

Como en otras áreas de las relaciones públicas, los objetivos de los proyectos de relaciones con los miembros (tanto los de impacto como los de producción) han de ser específicos y cuantificables.

2.2.1. *Objetivos de impacto*

En las relaciones con los miembros, los objetivos de impacto consisten en los resultados deseados en términos de informar o modificar las actitudes y conductas de los miembros de una organización. Por ejemplo:

- Incrementar el conocimiento de los miembros sobre las actividades de la organización (en un 50 por ciento durante este año) para conseguir que se impliquen en su gestión.
- Generar (un 30 por ciento) más actitudes favorables de los miembros hacia la organización (durante los meses de abril y mayo) para aumentar su imagen positiva.
- Obtener el apoyo (voto favorable) para una nueva iniciativa para poderla aprobar.
- Aumentar (en un 40 por ciento) la asistencia de los miembros a la asamblea general ordinaria de este año para obtener una mayor legitimación de los acuerdos adoptados.

2.2.2. *Objetivos de producción*

En las relaciones con los miembros, los objetivos de producción se refieren esencialmente a la difusión o ejecución de formas de comunicación controladas, como por ejemplo:

- Organizar un par reuniones de las comisiones durante un semestre.
- Elaborar y distribuir la memoria de actividades antes del 30 de junio.

2.3. Estrategia

2.3.1. *Tema y mensajes*

El tema y mensaje de las relaciones con los miembros, como en el caso de los empleados, depende de la razón por la cual se ha diseñado el proyecto de relacio-

nes públicas. Suelen originarse a partir de los problemas a los que se enfrenta el cliente y de los métodos elegidos para resolverlos.

2.3.2. Técnicas

Acciones y eventos. Las acciones o eventos en las relaciones con los miembros son principalmente convenciones, seminarios, conferencias y reuniones grupales de este tipo. La presidencia o dirección de la organización tiene la obligación de programar y ejecutar cada una de estos encuentros con los miembros.

Otras acciones propias de los directivos van dirigidas a promover la profesión. Esto es especialmente claro en las asociaciones profesionales, cuyas principales acciones de relaciones con los miembros son la promoción de investigaciones sobre el sector, la elaboración de estadísticas y datos del sector, la redacción de códigos deontológicos y éticos, el diseño de programas de formación para miembros, o la promoción de normas de seguridad y eficacia para los miembros o para el sector de actividad.

Tácticas no controladas y controladas. La comunicación con los miembros está básicamente limitada a las tácticas controladas, que consisten habitualmente en correos electrónicos, boletines y revistas de la organización, informes, folletos y otros materiales impresos, algunos de los cuales pueden distribuirse a clientes de los miembros. Por ejemplo, una asociación de cardiología puede elaborar folletos sobre la prevención del colesterol para que sus miembros (cardiólogos y médicos en general) los distribuyan a sus pacientes.

En cuanto al uso de tácticas no controladas, suele limitarse al envío de comunicados de prensa. Aquí, a diferencia de lo que explicamos en las relaciones con los empleados, estas técnicas se inscriben en las relaciones externas con los medios de comunicación y no en el ámbito de las relaciones internas.

2.3.3. Comunicación eficaz

Los principios de la comunicación eficaz son los mismos que en otros ámbitos de las relaciones públicas, aunque, como en el caso de las relaciones con los trabajadores, debe ponerse el acento especialmente en la comunicación bidireccional y en la participación del público.

2.4. Evaluación

El éxito de los proyectos de relaciones con los miembros está directamente conectado con los objetivos de impacto definidos desde el principio del proyecto. Algunas preguntas útiles para la evaluación que el profesional de las relaciones públicas puede formularse son:

- ¿Ha habido una reacción favorable de los miembros?
- ¿Ha aumentado o disminuido el número de miembros?
- ¿Han apoyado los miembros la nueva iniciativa con su tiempo y dinero?
- ¿Han aumentado las solicitudes de información para ser miembro de la organización?

La evaluación utilizará las técnicas de investigación tradicionales, como las encuestas, la observación u otros instrumentos adecuados sugeridos por los propios objetivos.

CASO 1: *BRIEFING*

IM-pacto es una de las principales agencias de comunicación y relaciones públicas de Sevilla. Su nombre proviene de un juego de palabras que, a partir de las iniciales de los apellidos de sus dos socios fundadores (Ibáñez y Montoya), alude a la voluntad de conseguir repercusión para sus acciones (impacto) y de potenciar un diálogo fructífero (pacto) entre sus clientes y los públicos de éstos. Fue fundada en 1990, al calor de la inminente Expo'92, y desde 2001 cuenta con una pequeña delegación en Jerez de la Frontera, al servicio sobre todo de la industria vitivinícola local.

Además de los dos socios fundadores, la plantilla de IM-pacto la integran 2 directores de oficina (1 de ellos en Jerez), 8 directores de cuentas (2 en Jerez), 41 ejecutivos de cuentas (7 en Jerez), 3 *trainees* (1 en Jerez), 1 director financiero, 1 jefe de informática y sistemas y 7 personas que asumen labores administrativas (2 de ellas en Jerez). En total, pues, cuenta con 65 personas (13 radicadas permanentemente en la delegación de Jerez).

Coincidiendo con la jubilación de uno de sus socios fundadores (Ibáñez), IM-pacto ha sido adquirida por una consultora multinacional de relaciones públicas que ya tiene oficinas en Madrid y Barcelona, y que también quiere estar presente en Andalucía. En principio, la integración no debería ser traumática dado que no se prevén despidos (a lo sumo, alguna baja incentivada). Si se producirá, en cambio, una profunda reestructuración:

- La oficina de Jerez será clausurada y sus empleados se recolocarán en la oficina de Sevilla.
- Montoya, el socio fundador que queda en activo, ha pactado seguir al frente de la oficina durante medio año para facilitar el traspaso de poderes al nuevo responsable. A Montoya le gustaría que el nuevo responsable fuera su hijo, que lleva unos meses trabajando con él en IM-pacto. Aunque no es especialmente brillante, va a intentar «venderlo» bien a la dirección de la multinacional.
- Algunos directores de cuentas y ejecutivos de cuentas se integrarán en equipos liderados desde las oficinas de Madrid y Barcelona para implementar acciones sobre el terreno en la zona sur y para contribuir desde Sevilla a proyectos de ámbito nacional.
- En consecuencia, la clientela local que han constituido la base del negocio de IM-pacto hasta ahora se irá ampliando progresivamente con la incorporación de una nueva cartera de clientes (sobre todo, multinacionales).

Tú trabajas como director de cuentas en IM-pacto y, a causa de tu *expertise* en el campo de la comunicación interna, la multinacional que ha adquirido la compañía

te encarga que lideres el proyecto de relaciones internas destinado a favorecer un proceso de integración óptimo. Dado que no estás familiarizado con la cultura corporativa de la empresa que os absorbe, inicias en seguida la fase de investigación.

Actividades

1. Supongamos que la multinacional del sector que adquiere IM-pacto es Burson-Marsteller. Averigua cuál es la visión y la misión de esta compañía y detecta en la formulación de su visión alguna referencia a la unicidad de su cultura corporativa.
2. Identifica los valores de referencia de Burson-Marsteller y clasifícalos de acuerdo con el grado de dificultad que comportará su adopción por parte de los empleados de IM-pacto. Obtén información sobre el programa formativo conocido como Burson-Marsteller University y determina hasta qué punto puede contribuir a expandir dichos valores entre todos los empleados de la firma.
3. Investiga si Burson-Marsteller exige a sus empleados el cumplimiento de un código ético específico de la compañía o del grupo al que pertenece (WPP). En caso afirmativo, consigue el contenido de dicho código y analízalo para determinar si podrá ser aceptado sin problemas por los empleados de IM-pacto.
4. Redacta la oportunidad de relaciones públicas internas que plantea la adquisición de IM-pacto por parte de Burson-Marsteller.

Cuestiones

1. Para asegurar un óptimo proceso de integración, ¿basta con dirigir las acciones planificadas a los empleados de IM-pacto? ¿Consideras que existen otros públicos relevantes? Si es así, especifica cuáles son.
2. ¿Recomendarías que IM-pacto pase a denominarse de inmediato Burson-Marsteller Sevilla? ¿Por qué? ¿Se te ocurre alguna denominación que pueda funcionar como alternativa transitoria? ¿Cuál es? ¿Qué ventajas e inconvenientes comportaría su adopción?
3. Burson-Marsteller presume de que sus compañías afiliadas son mucho más que «un punto en el mapa». ¿Qué diferencia hay entre una oficina propia y una afiliada? ¿Cuál crees que hubiera sido la mejor opción para IM-pacto? ¿Por qué?
4. La oportunidad de relaciones públicas que has redactado, ¿podría ser reformulada como si se tratara de un problema de relaciones públicas? Razona tu respuesta.

CASO 2: BRIEFING

Providauto es una multinacional norteamericana dedicada a la producción de componentes para la industria del automóvil. Tiene 80 años de historia, es líder del sector y entre sus clientes figuran los principales fabricantes de coches y camiones en todo el mundo. La compañía cuenta con seis divisiones y cada una se consagra a la fabricación de un tipo específico de componentes para vehículos: iluminación, transmisiones, sistemas de seguridad, equipos de comunicación y entretenimiento, climatización y limpiaparabrisas.

A principios de los años 80 del siglo pasado, algunas de las divisiones de Providauto empezaron a instalar plantas de producción en España, especialmente en los casos en los que se requería un uso intensivo de mano de obra. En nuestro país, los costes salariales eran por aquel entonces bastante competitivos, de modo que muchas líneas de producción que hasta el momento operaban en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, acabaron ubicándose en territorio español.

En su momento álgido, Providauto España llegó a contar con más de 13.000 trabajadores y 16 fábricas: cinco en Andalucía, cuatro en Cataluña, otras cuatro en Galicia y tres en la Comunidad de Madrid. El año pasado, sin embargo, la compañía desvió parte de la producción a Hungría y cerró dos fábricas en Cataluña y una en Madrid. Siguiendo con su política de deslocalización, este año la dirección se propone anunciar nuevos cierres que afectarán a unos 8.000 empleados. De hecho, se ha decidido que únicamente mantengan su actividad en España las divisiones de limpiaparabrisas y de climatización, lo cual supone que solo seguirán operando cinco plantas (dos en Andalucía, una en Cataluña, una en Galicia y una en Madrid) y apenas 3.000 empleados.

Como director/a de recursos humanos de Providauto España, tú piensas que cuando se anuncien los nuevos cierres resultará sumamente difícil mantener la motivación y el compromiso de los empleados no afectados por la drástica reestructuración de la plantilla. Dado que la filial española no cuenta con un departamento de comunicación, decides pedir apoyo al director de relaciones públicas de la central, que está en Detroit (Michigan, EEUU), para poner en marcha un proyecto de comunicación interna dirigido a los empleados que mantendrán sus puestos de trabajo. Para que en Detroit atiendan tu petición, tendrás que definir cuidadosamente las metas y objetivos del proyecto.

Actividades

1. Formula y redacta la meta del proyecto de comunicación interna dirigido a los 3.000 trabajadores de Providauto España que seguirán en activo tras la reestructuración.
2. Redacta cinco objetivos de impacto asegurándote de que incluyes al menos uno de cada subcategoría (cognitivos, afectivos y conativos) y de que son coherentes con la meta formulada.
3. Redacta cinco objetivos de producción, asegurándote de que son coherentes respecto a los objetivos de impacto propuestos en la actividad anterior y respecto a la meta formulada.
4. Elabora un presupuesto estimativo y global del proyecto de comunicación interna que nos ocupa para poder pedir su validación a la central de Detroit. Asegúrate de que la cantidad presupuestada te permitirá cumplir razonablemente tanto los objetivos de impacto como los de producción y, por tanto, alcanzar la meta formulada.

Cuestiones

1. ¿Qué actitud tendrán los empleados de una compañía cuya plantilla se ha visto diezmada en diversas ocasiones a través de sucesivas reestructuraciones? ¿Puede afectar esta actitud su comportamiento laboral? Razona tu respuesta.
2. Tras clausurar 11 de sus 16 plantas de producción españolas, ¿tendrá Providauto credibilidad a la hora de dar garantías de continuidad a los empleados que desarrollan su labor en las plantas restantes? ¿Cómo puede reforzarse dicha credibilidad?
3. Entre los cinco objetivos de producción propuestos, ¿has incluido alguno referido a medios no controlados? ¿Por qué? ¿Qué crees que aportan los medios no controlados a las relaciones públicas internas?
4. ¿En qué momento pondrías en marcha el proyecto de comunicación interna dirigido a los empleados no afectados por los nuevos cierres: antes o después de anunciar tales cierres? ¿Por qué?

CASO 3: *BRIEFING*

Eres director/a de comunicación y relaciones públicas de Yo Apadrino (YA), una ONG para el desarrollo con una fuerte implantación en toda España y con sede central en Madrid. Esta organización promueve el apadrinamiento de niños que viven en condiciones muy desfavorables en diversos países de América Central y del Sur, y a día de hoy cuenta con casi 239.000 padrinos.

La plantilla de Yo Apadrino está formada por 479 personas, de las cuales 51 trabajan en la sede central, 17 en varios locales ubicados igualmente en Madrid, 256 en otras ciudades del resto de España y 155 in situ en el continente americano. Unos 900 voluntarios colaboran regularmente con la ONG, mayoritariamente desde territorio español aunque algunos se desplazan ocasionalmente al continente americano.

Próximamente, Yo Apadrino cumplirá 25 años. Como la meta es conseguir que el aniversario tenga la máxima repercusión, el patronato de la organización quiere hacer coincidir la celebración de esta efeméride con la consecución del padrino número 250.000. El objetivo, pues, es conseguir más de 11.000 nuevos padrinos en cuatro meses.

Desgraciadamente, la coyuntura económica actual no es muy favorable. Tampoco ayudan los escándalos que han protagonizado otras ONG dedicadas a promover el apadrinamiento (por ejemplo, Intervida), puesto que han generado escepticismo y desconfianza hacia esta modalidad de cooperación. El patronato, además, no es partidario de dedicar recursos a la publicidad ni a la contratación de una empresa consultora de relaciones públicas.

Así las cosas, se ha considerado que la manera más factible de conseguir la cifra de apadrinamientos requerida pasa por movilizar a quienes mejor conocen Yo Apadrino y pueden dar fe de la legitimidad de su actuación: sus trabajadores y sus voluntarios. Para ello, se te pide que diseñes e implementes un proyecto de relaciones internas destinado a motivar y alentar a los trabajadores y voluntarios, e incrementar así su implicación en el objetivo perseguido: incrementar significativamente el número de apadrinamientos en un plazo de tiempo muy limitado.

El presupuesto disponible para llevar a cabo este proyecto es de 50.000 euros, aunque el patronato apreciará que esta cantidad no se agote enteramente.

Actividades

1. Elabora un ranking de los factores que pueden ser más efectivos (incentivo económico, reconocimiento profesional, reconocimiento social, etc.) a la

hora de motivar a la plantilla para que realice un esfuerzo adicional en pro del objetivo establecido. Haz lo propio con los voluntarios y compara ambos rankings.

2. Escoge las técnicas comunicativas que pueden resultar más eficaces para dirigirte a los empleados y a los voluntarios de Yo Apadrino, teniendo en cuenta la dispersión geográfica tanto de la plantilla como del voluntariado. Calendariza su implementación y asígnales un presupuesto estimativo.
3. Comprueba que la bidireccionalidad este presente en buena parte de las técnicas elegidas. En caso contrario, revisa tu táctica y establece los cambios pertinentes para que así sea.
4. Incorpora al proyecto alguna táctica no controlada y explica de qué modo puede contribuir a motivar e involucrar a empleados y voluntarios.

Cuestiones

1. ¿Deben ser considerados públicos internos de Yo Apadrino los voluntarios que colaboran con esta ONG? Razona tu respuesta.
2. ¿Constituyen un público interno las 239.000 personas que actualmente ya son padrinos –es decir, socios– de la organización? ¿Por qué? ¿Podrían dar fe del buen funcionamiento de Yo Apadrino?
3. ¿Qué técnicas crees que es más probable que emplee usualmente Yo Apadrino para relacionarse con sus públicos internos? ¿Es conveniente que emplee técnicas distintas para el proyecto que nos ocupa o que mantenga las que ya emplea de forma habitual? ¿Por qué?
4. ¿Por qué crees que el patronato de Yo Apadrino es reticente a dedicar recursos a la contratación de publicidad?

CASO 4: BRIEFING

3C Hoteles es una cadena hotelera española. Las tres «C» de su nombre aluden a los conceptos en los que se basa su estrategia de posicionamiento: calidad, cordialidad y confort.

Presente en casi todas las capitales de provincia españolas, actualmente la compañía cuenta con 86 establecimientos. La mayoría son de tres o cuatro estrellas, pero en los últimos años 3C ha iniciado también su expansión en el mercado de los cinco estrellas. Aunque todos sus hoteles son de carácter urbano y su principal línea de negocio es la derivada de los viajes de trabajo, también potencia los paquetes de fin de semana para atraer a un turismo más lúdico y familiar.

La plantilla de 3C Hoteles está integrada por cerca de 5.300 empleados: desde conserjes hasta directivos pasando por recepcionistas, personal de planta y equipo de restauración. Durante los primeros años de vida de la cadena, la amabilidad más exquisita con el cliente constituía, efectivamente, una de las señas de identidad del personal de la compañía. La elevada movilidad laboral propia del sector, el crecimiento acelerado de la plantilla y la ausencia de políticas de motivación eficaces han hecho que este rasgo diferencial se haya desvanecido casi por completo.

De hecho, a raíz de la caída de los índices de fidelización registrados en la cadena, se encargó una auditoría externa de calidad que concluyó que la principal causa de que los clientes no quisieran repetir en 3C Hoteles era la poca cordialidad mostrada por el personal que les atendió durante su estancia. Mediante la técnica del *mystery guest*, se constataron incluso diversos casos de descortesía flagrante.

Para revertir esta tendencia y hacer honor a la «C» central de 3C (la de «cordialidad»), la dirección de la compañía decide impulsar un proyecto de comunicación interna orientado a concienciar a todo su personal de la necesidad de recuperar la amabilidad extrema y el trato exquisito con los clientes como una de las principales señas de identidad de la cadena. Como director/a de relaciones públicas de 3C Hoteles, recibes el encargo de planificar y ejecutar el proyecto, al que se asigna un presupuesto de 250.000 euros.

Actividades

1. Busca en Internet contenidos que incluyan las palabras hotel y amabilidad. Elabora un ranking de las cadenas hoteleras que, de acuerdo con su

reputación digital, ofrecen un trato más cordial a sus clientes. Repite la búsqueda en Internet con los términos hotel y antipatía. Elabora un ranking de las cadenas hoteleras que, también de acuerdo con su reputación digital, ofrecen un trato menos cordial.

2. Prioriza los distintos puestos de trabajo incluidos en la plantilla de un hotel de acuerdo con el impacto que su actuación puede tener en la percepción de los clientes relativa a la cordialidad del personal.
3. Formula y redacta la meta del proyecto que nos ocupa.
4. Redacta cinco objetivos de impacto y cinco objetivos de producción acordes con la meta formulada en la actividad anterior.
5. Redacta el tema del proyecto en un máximo de cinco palabras. Desarrolla el tema propuesto en tres mensajes básicos.
6. Elige las técnicas más adecuadas para que los mensajes formulados en la actividad anterior lleguen a los públicos internos que integran la plantilla de 3C Hoteles de acuerdo, si se tercia, con las prioridades que se deriven de la respuesta que hayas dado a la actividad número 2. Ten en cuenta la dispersión geográfica de la plantilla y la imposibilidad de reunir a todos sus integrantes simultáneamente (los hoteles 3C están abiertos 24 horas al día y siete días a la semana durante los 365 días del año), así como el presupuesto disponible.
7. Recupera los diez objetivos que has formulado en la actividad número 4 y establece los métodos que te permitirán evaluar su cumplimiento. No pierdas de vista que el detonante del proyecto ha sido la constatación de la caída de los índices de fidelización.
8. Redacta un epígrafe de evaluación partiendo del supuesto de que se han cumplido los tres primeros objetivos de impacto y los cuatro últimos objetivos de producción propuestos.

Cuestiones

1. ¿Todos los empleados de un hotel pueden llegar a interactuar con el cliente en uno u otro momento? ¿Se te ocurre algún cargo o puesto de trabajo que no conlleve un eventual contacto con el huésped?
2. Cuando buscas hotel, ¿en qué porcentaje de ocasiones empleas Internet? Si en un foro virtual hallas información negativa sobre un establecimiento hotelero, ¿lo descartas en tu elección?

3. ¿Piensas que un programa de acogida (procedimiento usado para dar a los nuevos empleados un recibimiento acorde con la cultura corporativa de la empresa) que hiciera énfasis en la cordialidad como valor hubiera evitado que se deteriorara el trato dado al cliente en la cadena hotelera? Razona tu respuesta.
4. ¿Podrás evaluar los objetivos conativos de este proyecto preguntando a los públicos objetivo? ¿Por qué?

3

Las relaciones con los medios de comunicación social

Los periodistas son los públicos externos a los cuales los proyectos de relaciones públicas prestan más atención. Por esto, las relaciones con los medios de comunicación social, o relaciones con la prensa, son la actividad más practicada por los profesionales de las relaciones públicas, tanto los integrados en departamentos como los que forman parte de consultoras externas. Tampoco es de extrañar, pues las relaciones públicas se desarrollaron al albur de las relaciones con la prensa que practican los profesionales estadounidenses a finales del siglo XIX y principios del XX.

1. Investigación

1.1. Investigación del cliente

En primer lugar, el profesional debe familiarizarse con los antecedentes e historial del cliente u organización: personal, situación financiera y reputación. Deberá prestarse especial atención a cómo han sido y son sus relaciones con la prensa. Algunas preguntas a las cuales habrá que dar respuesta son:

- ¿Ha tenido cobertura informativa nuestro cliente en el pasado?
- ¿Qué tipo de cobertura informativa ha tenido el cliente en el pasado? ¿Positiva o negativa?
- ¿Tiene el cliente algunas fortalezas mediáticas, como productos singulares o un director general noticioso?
- ¿Tiene debilidades mediáticas?
- ¿En que áreas es vulnerable el cliente?
- Respecto de las oportunidades, ¿Qué eventos pueden favorecer sus relaciones con la prensa?

Con la información derivada de las respuestas a estas preguntas, el profesional está en disposición de poder servir al cliente en el establecimiento o mantenimiento de unas relaciones mutuamente beneficiosas con los medios de comunicación social y sus representantes.

1.2. Investigación de la oportunidad o problema

El segundo aspecto de la investigación en la preparación de las relaciones con la prensa es la determinación de los motivos del proyecto. ¿Es necesario el proyecto de relaciones con los medios por qué existe una oportunidad de cobertura mediática de un evento? ¿O lo es por que existen problemas con los periodistas?

1.3. Investigación de los públicos

El último aspecto de la investigación en las relaciones con los medios de comunicación es el que suele considerarse por los profesionales como el más determinante: identificar el medio apropiado y sus públicos (lectores, audiencia, visitantes...) para dirigirles los mensajes. Estos medios se pueden dividir en dos categorías principales: los generalistas (medios de comunicación de masas) y los especializados. Cada una incluye diferentes tipos de medios:

Medios generalistas

Locales

Publicaciones impresas

Periódicos

Revistas

Cadenas de TV

Emisoras de radio

Nacionales

Publicaciones impresas

Medios audiovisuales

Agencias de noticias

Prensa especializada

Local

Publicaciones de asociaciones profesionales o sindicatos

Revistas de empresa y boletines internos

Publicaciones de asociaciones no lucrativas

Programas de radio y TV especializados

Nacional

Publicaciones de asociaciones profesionales o sindicatos

Revistas de empresa y boletines internos

Publicaciones de asociaciones no lucrativas

Emisoras y programas de radio y TV especializados

Esta segmentación nos permitirá identificar a nuestros interlocutores de manera eficaz: la preparación de una completa base de datos de prensa es una etapa un poco fastidiosa pero necesaria, y de nunca acabar, ya que debe ser constantemente actualizada. Sin embargo esta base de datos es una herramienta indispensable para identificar, en la jungla mediática, los periodistas que cubren nuestro sector de actividad y saber así, qué periodistas convocar a una conferencia de prensa o invitar a un desayuno de prensa.

Pero no se trata de una relación de nombres. La base de datos de prensa es una relación de medios de comunicación social que debería contener, como mínimo, la siguiente información de cada uno de ellos:

- Datos de localización del medio: dirección, teléfono, correo electrónico, sitio web.
- Estructura del periódico, o programación de la emisora de radio o de la cadena de televisión.
- Nombre y datos de contacto del director.
- Nombre y datos de contacto del redactor jefe.
- Nombre y datos de contacto de los jefes de sección.
- Nombre y datos de contacto del periodista encargado de las informaciones de nuestro sector.
- Grupo al que pertenece el medio.
- Otras empresas, informativas o no, que pertenecen al grupo.
- Difusión y tirada.
- Ámbito de difusión.
- Datos, si los hay, sobre los lectores, oyentes o audiencia (perfil demográfico, psicográfico, etc.).

Este listado responde unas exigencias profesionales. Una de las primordiales es que deberán poseer un excelente conocimiento de los productos informativos del

medio y de sus contenidos. Por ejemplo, conocer la programación de una cadena de televisión es fundamental para encontrar programas alternativos a los informativos para colocar a los portavoces y sus mensajes. Un programa de economía o un programa de debate puede ser el foro ideal en el que participe un alto directivo de nuestra organización. Es más, un buen profesional de las relaciones públicas es aquel que llega incluso a conseguir que un determinado programa trate de un tema que no se había propuesto antes de la intervención del relaciones públicas.

Tanto o más fundamental que la exigencia anterior es el conocimiento al detalle de la estructura de las empresas informativas, de quién las conforma. Hoy en día los grandes grupos informativos están participados por grandes empresas, o incorporan diferentes *mass media*: periódicos, radios, cadenas de televisión o portales en Internet. Debemos conocer muy a fondo quién es quién en cada grupo y qué intereses tiene el grupo en la industria de la información y en la audiovisual. Si un canal de televisión forma parte de un grupo participado por una importante compañía de telefonía, el intento de que sus informativos hablen de la competencia, por muy relevante que sea y por mucha publicidad que invierta en esa cadena, probablemente estaría condenado al fracaso. Lo mismo ocurre con el tratamiento que reciben algunas producciones cinematográficas en las que han participado canales de televisión en su financiación (directa o a través de derechos de exhibición televisiva). Su fase de producción y estreno serán ampliamente tratadas por estos canales y largamente silenciadas por la competencia.

2. Objetivos

Las relaciones con los medios de comunicación incluyen tanto objetivos de impacto como objetivos de producción.

2.1. Objetivos de impacto

Los objetivos de impacto representan los resultados deseados en términos de modificación de las actitudes o comportamientos del público objetivo. En las relaciones con la prensa, estos objetivos pueden ser:

- Incrementar el conocimiento de noticias sobre el cliente entre los periodistas de la comunidad para que puedan cubrirlas.
- Mejorar la credibilidad del cliente ante los periodistas para ser más fiables como fuente informativa.

- Reforzar las actitudes favorables hacia el cliente por parte de los periodistas para mejorar el acceso a ellos.
- Incrementar la cobertura informativa favorable de nuestro cliente, para que tenga más proyección pública.

Adviértase que en cada uno de estas declaraciones deberían de añadirse los porcentajes y plazos temporales deseados. La primera declaración podría reformularse en los siguientes términos: Incrementar el conocimiento de noticias sobre el cliente en un 30 por ciento entre los periodistas de la comunidad en el segundo semestre de este año. Sin embargo, en la práctica de la relaciones con la prensa, no aparecen estos datos cuando se formulan los objetivos. La razón es que los proyectos de relaciones con la prensa suelen dirigirse a la opinión pública más que a los medios de comunicación social. Es decir, el público objetivo lo constituye la audiencia del medio en lugar de sus periodistas, que actúan como intermediarios. Por este motivo, considerar ambos públicos, y en especial a los periodistas, facilitará la evaluación.

2.2. Objetivos de producción

En las relaciones con la prensa, los objetivos de producción se refieren a las iniciativas del profesional de las relaciones públicas en representación del cliente. Estas declaraciones no tienen nada que ver con los deseos del cliente de influenciar a la opinión pública. Los objetivos de producción pueden incluir:

- Ser útil a los medios de comunicación, tanto proactiva como reactivamente. Proactivamente, suministrando historias noticiables sobre el cliente o la organización. Reactivamente, estar disponible para responder a las demandas de los periodistas.
- Coordinar entrevistas con el cliente o miembros de la organización.
- Distribuir informaciones para la prensa especializada.

3. Estrategia

3.1. Tema y mensajes

Unas buenas relaciones con la prensa no se ciñen solo al momento de necesidad de publicación de una información. Han de ser constantes. Por ejemplo, se

debe invitar a comer a un periodista regularmente (cada mes, o cada dos, tres, seis meses, en función de la actividad de nuestro cliente u organización), sin las ataduras de la noticiabilidad. Es decir, los encuentros distendidos deben producirse cuando no se tiene nada noticiable que contarle, pero muchas cosas que explicarle sobre nuestra organización, nuestro trabajo, nuestra vida cotidiana. De esta manera, el día que tengamos algo noticiable que ofrecerle no perdemos el tiempo buscando un agujero en las agendas para comer. Con una llamada telefónica bastará.

Los periodistas reprochan a menudo a los profesionales de las relaciones públicas que quieren matar moscas a cañonazos, poniendo en práctica una estrategia de relaciones con la prensa desproporcionada con la noticiabilidad de los hechos que se pretenden difundir. Y no les falta razón. Por el contrario, si a los periodistas no les gusta ser molestados por informaciones sin interés, también es muy cierto que si una información de relevancia solo se comunica a uno o dos medios, el resto se sentirá profesionalmente ofendido, con las consecuencias negativas que esto tendrá en su relación con la organización promotora de la noticia.

Lo que acabamos de manifestar parece tener una excepción clara en la prensa deportiva, donde los periódicos deportivos llenan páginas y páginas, mayoritariamente con informaciones con un nivel muy bajo de interés informativo. Sin embargo, hay que tener muy presente que este tipo de noticias cubren los intereses informativos de sus lectores, y que el interés informativo está siempre en función del público segmentado al que se dirige el medio de comunicación. En caso contrario, el medio acabaría desapareciendo. Los profesionales de las relaciones públicas de organizaciones deportivas son muy conscientes de este hecho, por lo que la prensa del sector es el principal medio de comunicación en su estrategia de prensa. Esto es claro con aquellos clubes de fútbol a los que ciertos periódicos les dedican unas veinte páginas diarias, como si de un boletín interno diario se tratase.

3.2. Técnicas

3.2.1. Acciones y eventos

Las acciones y eventos tienen especial relevancia en las relaciones con los medios, pues muchos de ellos se organizan exclusivamente con la finalidad de ser cubiertos por los periodistas. Son las noticias sobre nuestro cliente.

3.2.2. Tácticas no controladas

Las tácticas no controladas son los principales canales para informar a los periodistas sobre nuestro cliente. Las tácticas más comunes son:

- Comunicados, videocomunicados y audiocomunicados de prensa.
- Conferencias de prensa.
- Entrevista exclusiva.

Comunicados, videocomunicados y audiocomunicados de prensa. El comunicado de prensa (o nota de prensa) es un texto informativo breve (no más de 60 líneas) redactado con un estilo periodístico que una organización envía a los medios de comunicación para que sea publicado o difundido como noticia de manera gratuita.

Este fenómeno tiene sus raíces en los orígenes de las relaciones públicas y en la actividad de los primeros agentes de prensa que buscaban sin cesar espacio informativo gratuito en los medios de comunicación. El envío del mayor número de notas de prensa (independientemente de su interés informativo) era la norma general y lo que dio lugar a que fueran conocidos con el nombre de *flacks*, es decir, agentes que disparaban toda su artillería confiando en que parte de ella diere en el blanco mediático. En España, esta situación parece mantenerse. Según el informe *Periodistas, empresas e instituciones: Claves de una relación necesaria*, encargada por Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE, 2006) y del que sustraemos todos los datos estadísticos de este epígrafe, el porcentaje de comunicados que se consideran publicables o aprovechables varía según el tipo de medio. Los periodistas de radio consideran que son solo aprovechables un 22,2 por ciento de ellos, mientras que los profesionales de la televisión únicamente consideran publicables un 8,6 por ciento de la media de 87 comunicados de prensa que reciben a diario. Las diferencias son también significativas según el ámbito geográfico: nacional y autonómico/local. Los periodistas que trabajan en medios nacionales solo consideran publicables el 12 por ciento, mientras que para los representantes de los medios autonómicos o locales el porcentaje son publicables el 21,5 por ciento de los comunicados de prensa recibidos.

Ante este panorama, una de las reglas profesionales que debe cumplirse a rajatabla es la de enviar únicamente aquellos comunicados de prensa verdaderamente necesarios y hacerlo en función del calendario. En efecto, hay que transmitirlos con la antelación suficiente como para asegurarnos de que se publicará en la fecha prevista en función del criterio de actualidad. De hecho, la publica-

ción de un comunicado responde o bien a la necesidad o bien a una obligación. En el primer caso, el más mayoritario, se trata de hacer públicos unos hechos informativamente relevantes y, en el segundo caso, una ley o norma jurídica puede obligar a ello, como ocurre en el caso de las informaciones financieras.

Los temas que constituyen las principales quejas que los periodistas españoles manifiestan sobre los comunicados de prensa enviados por los profesionales de las relaciones públicas son cuatro. Todas ellas están relacionadas con el modo en que se presenta el contenido. El 27,3 por ciento de los periodistas españoles considera que la información suministrada no está redactada con mentalidad periodística; el 25,5 por ciento manifiesta que es muy publicitaria; el 22,7 por ciento opina que no incluye suficiente información, y el 22,3 por ciento dice que tiene demasiado *background*. Un periodista declaró que las notas de prensa son largas y repetitivas. Otro manifestó que no se envían al periodista adecuado. Un tercer entrevistado explicó que tienen escaso interés para el periodista y que les falta objetividad o credibilidad.

La forma en que están redactados los comunicados de prensa es el principal defecto destacado por los profesionales que trabajan en agencias de noticias y en prensa escrita. Sin embargo, para quienes trabajan en televisión las principales quejas tienen que ver con su carácter muy publicitario y con la escasa información que aportan. La radio es el medio en el que las quejas hacia los cuatro defectos mencionados se reparten de forma más homogénea.

Cuando los profesionales de las relaciones públicas transmiten una información, lo más relevante para los periodistas es la información que se transmite. Un 59,1 por ciento cita este aspecto en primer lugar, por encima de la organización que la remite (un 25,9 por ciento cita esto en primer lugar), el profesional que transmite la información (únicamente un 8,6 por ciento lo cita en primer lugar) o el contexto en el que se produce (5,9 por ciento). Sin embargo, si la información en sí es aquello en lo que el profesional más se fija, es la persona que transmite o envía esa información a lo que menos importancia se le concede. Y es que cuando se solicita información a una empresa o institución, el rigor y la exactitud en la información que se recibe es la consideración más importante, por encima de la rapidez con que se recibe y de la cantidad de información que se aporta.

Si se ahonda aún más en la importancia de la calidad de la información (su rigor y exactitud), se llega a afirmar que es preferida aún por la gran mayoría ante un hipotético carácter exclusivo de la misma. Puestos ante esta disyuntiva, rigor y exactitud de la información frente a su carácter exclusivo a costa de un rigor no tan alto, la gran mayoría de los periodistas optan por el rigor antes que por la exclusividad, por muy importante que ésta sea para el medio.

El videocomunicado de prensa (*video news release, VRN*) es un comunicado en formato audiovisual destinado a los informativos de las televisiones. Se trata de una técnica muy corriente en Estados Unidos, que está empezando a ganar terreno en nuestro país. Y ello por dos razones fundamentales:

- En primer lugar, la aparición y crecimiento de las televisiones locales, las convierte en medios más accesibles para poderles enviar la información deseada ya «empaquetada» en el formato adecuado.
- En segundo lugar, los sistemas interactivos multimedia permiten colgar en los sitios web corporativos (en concreto, en las salas de prensa) informaciones en formato audiovisual y soporte digital, destinadas a los periodistas. Al consistir en un comportamiento emisor que no implica su recepción ni posterior difusión, su presencia en los sitios web no está limitada por el resultado de su emisión en los *mass media* audiovisuales.

Antes de producir un videocomunicado, debemos cerciorarnos del valor informativo y televisivo del mensaje, así como del alcance de la información: local, regional o nacional. Los periodistas y los editores de los informativos se interrogan con frecuencia y razón sobre la credibilidad de esta técnica. Los videocomunicados deficientemente producidos no presentan ningún interés para la audiencia y, además, minan la credibilidad y reputación de la organización que los ha remitido.

Es necesario, pues, ofrecer un contenido visualmente pertinente, significativo, con imágenes y testimonios inéditos, para conseguir así el interés informativo. ¿Estarán los medios en disposición de encontrar una perspectiva o un ángulo particular para utilizar nuestras imágenes? Esta es la pregunta que debemos formularnos antes de concebir un videocomunicado de prensa.

Las principales organizaciones que utilizan esta técnica son las compañías farmacéuticas y de tecnologías avanzadas que dirigen proyectos de investigación. Los otros grandes usuarios son las productoras cinematográficas o las empresas que crean eventos en los cuales participan personajes famosos de la industria del espectáculo o del deporte profesional. En algunos casos, el videocomunicado consiste en lo que se conoce como *making of*, y es utilizado por programas culturales o deportivos.

Con el fin de aumentar las oportunidades de difusión en un informativo o en una programa dedicado asuntos de interés general, las relaciones públicas deben suministrar lo que se conoce como «Rollo B» (*B-Roll*, que en el mundo del periodismo televisivo también se denomina «bruto»), es decir, las secuencias no montadas (por oposición al «Rollo A» (*A-Roll*) que es la realización final y completa

del videocomunicado). Puede tratarse, por ejemplo, de las imágenes de una fábrica o de un laboratorio, del logotipo de la organización o del edificio de la sede social, de un experimento científico o tecnológico, y, evidentemente, de testimonios u opiniones de los directivos.

El Rollo B es más objetivo que el montaje final. Ciertamente, permite a los periodistas y productores de emisiones televisivas incorporar, a su gusto, tomas de imágenes o integrarlas a las suyas propias. Por lo demás, el Rollo B tiene muchas posibilidades de ser archivado en una base de imágenes, con lo que puede ser utilizado en el futuro en un contexto diferente de aquel en el ha sido producido. Por norma general, no debe utilizarse un narrador en *off* y aún menos un presentador «disfrazado» de periodista. Si es indispensable una contextualización, es preferible que aparezca un texto en la pantalla antes de cada secuencia.

Un audiocomunicado de prensa puede tener dos formas. Un planteamiento sencillo es que una persona con una atractiva voz lea todo el comunicado. La persona que está leyendo no tiene por qué ser identificada por su nombre. El segundo planteamiento es algo más complejo, pero todavía relativamente fácil de aplicar. En este caso se recurre a un lector pero incorporando una cita denominada *corte de voz* de un portavoz de la empresa o de, por ejemplo, un consumidor satisfecho con los productos de nuestra organización. Este planteamiento es mejor que la información directa porque el mensaje proviene de una «persona real» en vez de hacerlo de un locutor anónimo. Este tipo de comunicado también es más aceptable para las emisoras porque el personal de la radio puede elegir entre utilizar toda la grabación o solo al locutor o el corte de voz.

Con la aparición y auge del *podcasting*, los audiocomunicados gozan de un nuevo soporte de transmisión. Aunque en la actualidad no todas las emisoras de radio disponen de programación a la carta, en el futuro no podrán obviar este soporte y disponer de canales de *podcasting*. A través de ellos, el oyente puede elegir entre distintos contenidos para poder escucharlos en un reproductor de audio MP3 o en el ordenador. De esta forma, construye su propia programación a la carta para disfrutarla cuando y donde quiera.

Conferencias de prensa. Como ocurre con el resto de técnicas de relaciones con los medios, una conferencia de prensa debe convocarse cuando exista un interés informativo para los medios. Aún así, se siguen convocando conferencias carentes de dicho interés: para los periodistas españoles, una de cada tres conferencias de prensa a las que se les convoca no es percibida como útil para su trabajo. Entre los periodistas de televisión este porcentaje se eleva al 45,8 por ciento, mientras que entre los de radio desciende al 26,9 por ciento. De un acto informativo de este tipo se espera obtener información de calidad,

ya sea directamente de sus protagonistas o para tener una visión diferente a la del resto de compañeros.

La conferencia de prensa constituye una técnica que permite difundir más información que el comunicado. Se puede hacer intervenir a los representantes de la organización convocante para que puedan presentar mejor sus argumentos. Además, el contacto personal facilita las matizaciones y la creación de un clima de confianza. Si es muy cierto que nunca pueden garantizarse los resultados de una estrategia de medios, una conferencia de prensa bien organizada será una óptima ocasión para transmitir el mensaje deseado bajo la perspectiva elegida.

La conferencia de prensa es una reunión convocada por una persona o una organización para comunicar una información a los periodistas y responder a sus preguntas. Aunque mayoritariamente no se acierta a distinguir entre la conferencia y la rueda de prensa, ambas técnicas se diferencian en función de la espontaneidad de su convocatoria. Mientras la conferencia se planifica con tiempo suficiente, la rueda responde más a planteamientos tácticos, convocándose para informar de un hecho acaecido inmediatamente antes o aprovechando la presencia de un personaje público con interés informativo relacionado o no con su presencia, sin que haya sido inicialmente prevista.

Entrevista exclusiva. Otro de los medios utilizados para difundir la información a los medios de comunicación es la entrevista exclusiva; es decir, aquella en la que un único periodista estará en presencia del portavoz de la organización. Por eso no es de extrañar que constituya la técnica preferida por los representantes de los medios, aunque conviene recordar que los periodistas prefieren, en caso de disyuntiva, la información rigurosa a la exclusiva.

La entrevista exclusiva es una técnica eficaz en aquellos casos donde deben anunciarse cuestiones de gran impacto informativo, como por ejemplo una gran inversión empresarial, cambios en la dirección, apertura de nuevos mercados internacionales, etc. En estos supuestos podremos optar por la entrevista exclusiva, pero solo cuando los hechos se hayan realizado o cumplido, nunca cuando estén en vías de hacerlo, ya que nos expondríamos a que ciertas preguntas no obtuvieran respuestas concretas.

Qué duda cabe que esta técnica de las relaciones con la prensa tiene sus ventajas, pero también implica inconvenientes. Por tanto, deberemos evaluar su oportunidad a la hora de optar por ella. Si decidimos dirigirnos a un único periodista, dejamos automáticamente de lado al resto, que no se sentirá muy feliz de que la competencia haya obtenido la exclusiva. Además, porque es exclusiva, la entrevista solo será difundida en un único medio informativo, limitando así a los destinatarios de nuestros mensajes.

3.2.3. Tácticas controladas

Hablando en propiedad, no hay tácticas controladas en las relaciones con los medios, pues los materiales informativos que el profesional elabora para distribuir durante la celebración de una conferencia de prensa o de una entrevista, o para acompañar una nota de prensa, van a ser manipulados por los periodistas en función de los criterios profesionales y deontológicos del periodismo.

No obstante, a pesar de esta observación, se entiende que los materiales auxiliares que se elaboran para las tácticas no controladas son, por contraposición a estas, tácticas controladas. De todas ellas, quizás la más recurrente sea el dossier de prensa. Como su nombre indica, se trata de un dossier con información escrita, gráfica audiovisual y/o multimedia que se distribuye a los diferentes medios de comunicación social con motivo de la celebración de un evento o de una conferencia de prensa con el fin de facilitarles la cobertura y la elaboración de la información periodística.

El dossier de prensa se utiliza en todos los encuentros con la prensa y contiene informaciones generales y detalles más matizados que el comunicado, del cual puede ser un complemento, como lo es de otros encuentros con periodistas. Cuando acompaña al comunicado, está concebido como un soporte de información que facilita la comprensión de un mensaje gracias a las precisiones y matices que aporta. Cuando forma parte del material que se entrega con motivo de una conferencia de prensa, opera además como refuerzo para evitar que los periodistas presentes tengan que tomar notas.

En los encuentros con la prensa, los periodistas consideran, por regla general, las declaraciones como el material informativo más importante, seguido por la documentación histórica y las estadísticas. Sin embargo, los datos del Informe FAPE (2006) revelan lógicas peculiaridades en función de los medios. Así, si tenemos en cuenta la consideración de los distintos aspectos como muy (o bastante) importantes, el material audiovisual es considerado importante por un 79,2 por ciento de los profesionales de la televisión, frente a un 37 por ciento de los que trabajan en agencias. Otro claro ejemplo lo tenemos en los gráficos. Mientras que el 83,1 por ciento de los periodistas de prensa escrita los consideran importantes, solo el 31,2 por ciento de los profesionales de la radio lo hace.

La presentación del dossier de prensa, a menudo es lujosa, creativa y original, especialmente en aquellas ocasiones en que el acontecimiento es muy relevante, o informa de un producto en un evento (una feria, por ejemplo) donde se presentan otros productos del mismo sector. También gozan de esta peculiaridad los dossiers de prensa de productos culturales. Así, sin ir más lejos, los dossiers de

las películas que se estrenan en las carteleras suelen ser verdaderas obras de coleccionismo, algunos de los cuales, además de incorporar las fotografías pertinentes para la prensa escrita y los cortes audiovisuales para la prensa audiovisual, incluyen la banda sonora original, elementos de *merchandising*, cuando no son verdaderos libros de más de 80 páginas sobre todos los aspectos vinculados con el film. Algunos, incluso, agrupan todo este material (excepto el tridimensional, claro está) en un soporte interactivo multimedia.

La originalidad y la creatividad también están presentes en los dossiers de prensa de productos de sectores como la perfumería, la moda, o el lujo, donde estos valores destacan sobre el interés real de la información.

Como decíamos, su presentación también puede hacerse en soporte multimedia y es cada vez más habitual que en el caso de ferias, congresos, festivales y otros eventos se puedan descargar de los respectivos sitios web.

En lo referente a su redacción, a diferencia del comunicado (que suministra una información breve y rápida sobre un hecho preciso de actualidad), el dossier debe ser concebido como un fondo documental. Es decir, expone un tema (y lo desarrolla) que, para ser persuasivo y manejable, debe confeccionarse con lógica y rigor. Ahora bien, como en el caso de comunicado, se debe evitar un tono excesivamente comercial o publicitario. El tono debe ser frío (es decir, informativo) y positivo (pero no seductor). Como en el caso del comunicado de prensa, la expresión debe ser sencilla, las frases cortas y el vocabulario rico y concreto.

Por ejemplo, si nuestra organización firma unos acuerdos comerciales con otra compañía o con un país extranjero, podemos limitar nuestras relaciones con los medios sobre el tema a una sencilla nota de prensa si el acuerdo es importante a nivel económico. Sin embargo, si ese contrato comporta la compra de equipos de producción sofisticados, la creación de un centenar de puestos de trabajo, la construcción de una fábrica de montaje en el país cliente, entonces está plenamente justificada la elaboración de un dossier de prensa que incluya, en primer lugar, el hecho informativo central, y luego su incidencia en el plano técnico, financiero, social, económico, etc.

No debe confundirse el dossier de prensa con el artículo prerredactado por la propia organización, que es un artículo redactado y firmado por un representante de la misma, a petición del medio de comunicación; ni con el publirreportaje, en el que la organización compra el espacio al medio para insertar en él un dossier de información sobre un tema de su elección: la organización, sus productos o servicios, una innovación, una celebración, etc. Estas técnicas sí pueden considerarse tácticas controladas de relaciones con la prensa.

3.3. Comunicación eficaz

En las relaciones con los medios, el proceso de comunicación puede ser descrito como un doble flujo comunicativo. La tradicional teoría del *Two-step flow of communication* explicaba el proceso comunicativo con la siguiente fórmula:

Medios de comunicación \Rightarrow Líderes de opinión \Rightarrow Individuos

Así, las ideas pasan normalmente de la radio y la prensa a los líderes de opinión y, desde éstos, a los sectores menos activos de la población.

En las relaciones con los medios, este proceso se invierte parcialmente, pues la comunicación fluye de nuestro cliente a los medios y de estos a la audiencia del medio:

Cliente \Rightarrow Medios de comunicación \Rightarrow Audiencia

Debido a esta especial naturaleza de las relaciones con la prensa, no todos los principios de la comunicación eficaz le son de aplicación.

La credibilidad de la fuente es un principio claramente válido en relaciones con los medios. Los periodistas deben percibir al cliente y su portavoz como creíbles y fiables. Por lo que se refiere al principio de la información de interés, qué duda cabe que la información noticiable es lo que interesa a los periodistas. Respecto de la comunicación verbal y no verbal, su importancia no es distinta de la que tiene en otros ámbitos de las relaciones públicas. Por su parte, la comunicación bidireccional no juega un papel tan importante como en otros campos de las relaciones públicas, pues a los periodistas no les gusta que se les interroge sobre la publicación de historias relativas a los clientes de los profesionales de las relaciones públicas, y el *feedback* que estos realmente quieren es que sus materiales sean usados por los medios.

El recurso a líderes de opinión, en el sentido habitual, en cambio, no es una parte de las relaciones con la prensa. Los profesionales son los que se comunican directamente con los periodistas. En algunos casos, los periodistas son considerados líderes de opinión, pero este principio se aplica a las relaciones con la comunidad. El principio de la exposición selectiva puede aplicarse en ciertos supuestos, pero, por regla general, los periodistas tienen una mente más abierta y son buscadores natos de información, incluso en aquellos temas con los que están en desacuerdo. En relación al principio de la participación del público es válido y eficaz en las relaciones con los medios de comunicación. Los encuentros con la prensa, y en especial los menos tradicionales, como las visitas y los viajes de prensa, permiten una alta participación de los periodistas.

Finalmente, el principio de la influencia de los grupos es raramente aplicado en las relaciones con la prensa, pues los periodistas están orgullosos de su independencia de pensamiento y acción.

4. Evaluación

El proceso de evaluación de las relaciones con los medios, como en otras áreas de las relaciones públicas, prioriza los objetivos de impacto.

4.1. Evaluación de los objetivos de impacto

El objetivo de informar al medio sobre el cliente se mide generalmente valorando la exposición del mensaje en el medio. La eficacia de un proyecto de relaciones con la prensa se suele medir a través del análisis de los recortes de prensa, aunque algunas consultoras de relaciones públicas disponen de sofisticados métodos para analizar la efectividad en la transmisión de mensajes al público a través de los medios de comunicación.

Respecto de los recortes de prensa, el departamento o servicio responsable de las relaciones con la prensa recoge todos los artículos de periódicos y revistas, así como las informaciones y reportajes de televisión y radio susceptibles de interesar a la organización. Estas informaciones pueden versar sobre los más diversos aspectos vinculados con la organización: los referidos a su imagen, al estado de la competencia, a la actualidad en el sector de actividad al que pertenece y los problemas sociales directa o indirectamente ligados a ella. Esta recopilación de datos suele realizarse por el propio departamento o agencia de relaciones públicas, al menos para las informaciones directamente promovidas por la organización a través de las técnicas de relaciones con los medios. Sin embargo, para las informaciones más globales y para aquellas (globales o que atañen directamente a nuestra entidad) emitidas por medios audiovisuales, suelen contratarse a servicios especializados, dada la fuerte inversión que supondría para las organizaciones responsabilizarse de estos cometidos.

Tras cada estrategia de prensa, el responsable de la misma hace un balance, primeramente en caliente, para calibrar si la campaña ha cumplido sus más inmediatos objetivos. A continuación, a partir de los recortes de prensa, realiza un balance cuantitativo y cualitativo de las repercusiones en los medios. Sin embargo, es esencial que, ante este tipo de análisis, contar con que el número de milí-

metros por columna o la suma de los tiempos en antena no ofrecen más que una pobre información, que deberá completarse en cualquier caso mediante datos cualitativos que permitan apreciar si la información transmitida ha llegado, ha sido comprendida y correctamente reproducida y, en su caso, si los comentarios han sido positivos y, si no es así, por qué. Cuando ha habido un tratamiento parcial de la información, conviene examinar qué aspectos han sido retenidos, y por qué motivos. Finalmente conviene preguntarse y tener respuesta sobre cuántos y quiénes, del público concernido por las estrategias de la empresa u organización, han leído estos artículos y qué acogida han tenido. Estos datos podrán servir para la elaboración de campañas ulteriores.

En la mayoría de proyectos de relaciones públicas, los objetivos afectivos se miden a través de encuestas a los miembros del público objetivo, lo cual, sin embargo, no se realiza con los periodistas objetivo de nuestros mensajes. De ahí que el análisis de contenido de las informaciones publicadas sea una técnica válida de evaluación de las actitudes.

Este mismo procedimiento es también útil para medir la cobertura mediática favorable de nuestro cliente u organización, que no deja de ser la meta última de todas las relaciones con los medios de comunicación social.

4.2. Evaluación de los objetivos de producción

Los objetivos de producción acaban evaluándose paralelamente con los objetivos de impacto, pues la eficacia de la cobertura mediática obtenida está muy vinculada a una correcta organización de una conferencia de prensa, al envío dentro de plazo de un comunicado de prensa o a la entrega a sus destinatarios del dossier de prensa.

CASO 5: *BRIEFING*

Estonia es una república báltica que durante la última década ha apostado decididamente por potenciar su oferta turística. Según el World Travel & Tourism Council, el sector turístico estonio ocupaba en 2008 el puesto número 74 en el ranking mundial, que incluye 176 países. Sin embargo, si se valora la importancia que tiene dicho sector en el conjunto de la economía nacional, Estonia se sitúa en la posición 31.

De hecho, hoy en Estonia uno de cada seis empleos está vinculado al ámbito del turismo y los viajes. Para la década 2008-2017, se prevé que el sector tenga en este país un crecimiento en términos reales del 5,5% anual.

Los cerca de dos millones de turistas que visitan cada año Estonia proceden, mayoritariamente y por este orden, de Finlandia, Suecia, Alemania y Rusia. A principios de siglo, el turismo procedente de España experimentó un rápido crecimiento. Así, de los 10.000 turistas españoles registrados en el año 2000 se pasó a los casi 22.300 de 2003.

Desde 2004, con el ingreso de Estonia en la Unión Europea, dejaron de registrarse las entradas de ciudadanos comunitarios en el país y no existen, por tanto, estadísticas oficiales. Otros indicadores, no obstante, evidencian un claro estancamiento e incluso cierto retroceso del turismo español en Estonia, en contraste con la creciente presencia de turistas franceses e italianos y contradiciendo la marcada tendencia de los turistas españoles a visitar preferentemente países de la Unión Europea en sus escapadas internacionales.

Dado que no existen oficinas de turismo estonias en territorio español, el Departamento de Turismo del Gobierno estonio (Eesti Vabariigi Riiklik Turismiamet) decide contratar a una agencia de comunicación en España para llevar a cabo una campaña de relaciones públicas orientada a posicionar a Estonia como destino atractivo para el turista español mediante la obtención de una amplia cobertura mediática en nuestro país, tanto en la prensa especializada como en la generalista. Tú diriges la cuenta, de modo que inicias de inmediato la fase de investigación.

Actividades

1. Averigua qué opciones incluye la oferta turística de Estonia: ¿turismo de naturaleza?, ¿ecoturismo?, ¿turismo de sol y playa?, ¿turismo cultural?, ¿turismo gastronómico?, ¿turismo de salud?, ¿turismo de negocios?, ¿turismo rural?, ¿turismo alternativo?, ¿turismo de nieve?, etc. Infórmate sobre las facilidades de transporte existentes: ¿hay vuelos directos entre Estonia y

algunas ciudades españolas?, ¿en qué puertos se abordan los cruceros que recalán en las costas estonias?, ¿participa Estonia en la red ferroviaria de InterRail?, ¿cómo es el trayecto por carretera entre España y Estonia?, etc.

- 2 Averigua qué países de la Unión Europea son más visitados por los turistas españoles. Busca similitudes entre el tipo de oferta turística existente en estos países y la oferta estonia que has investigado en la actividad anterior. Compara las facilidades de transporte que existen en Estonia con las de los principales destinos europeos del turismo procedente de España. Puedes ayudarte consultando el *Travel & Tourism Competitiveness Report*, del Foro Económico Mundial (de acceso abierto en Internet).
- 3 Averigua dónde tienen lugar las tres ferias internacionales más importantes del sector turístico. Si la tríada incluye alguna feria celebrada en España, infórmate sobre qué opciones existen para tener presencia en ella.
- 4 Elabora una lista de los principales medios de comunicación especializados en el sector turístico: no olvides los programas de radio y de televisión ni los medios *online*. Identifica las secciones o suplementos que se ocupan del sector turístico en los medios generalistas. Crea una pequeña base de datos con los resultados obtenidos.

Cuestiones

- 1 Cuando la prensa generalista española se ha ocupado de Estonia durante el último lustro, ¿en qué términos lo ha hecho? ¿Cuáles han sido los principales detonantes del interés informativo? ¿De qué modo puede afectar esta circunstancia a la percepción que se ha creado de Estonia el público español?
- 2 De acuerdo con los datos que has obtenido para dar respuesta a las actividades 1 y 2, ¿qué públicos serían más receptivos a plantearse una visita a Estonia? De los medios de comunicación identificados en la actividad 4, ¿cuáles encajan mejor con estos públicos?
- 3 Para el cumplimiento de los objetivos que se desprenden del *briefing* y de acuerdo con las conclusiones que hayas extraído en la cuestión anterior, ¿crees que tendrán mayor efectividad los medios generalistas o los especializados? Razona tu respuesta.
- 4 ¿Sabes qué se entiende por *workshop* en el ámbito de la promoción de destinos turísticos? Si desconoces el significado de este término, puedes consultar con un operador turístico o con un periodista del sector para dar respuesta a la cuestión.

CASO 6: BRIEFING

En el mercado español, Hairtiful es la marca líder de champú y otros productos para el cuidado capilar (acondicionadores, fijadores, tintes, etc.). El año pasado, el fabricante modificó la fórmula tradicional de uno de sus productos estrella: el champú extrasuave. Atendiendo a los requerimientos del departamento de marketing, el lanzamiento del Champú extrasuave Hairtiful *new formula* se llevó a cabo precipitadamente, antes de disponer de los resultados de las últimas pruebas realizadas por el departamento de I+D. Las consecuencias fueron desastrosas.

La nueva fórmula se reveló altamente inestable y propensa a la contaminación bacteriana. De hecho, en las pruebas rutinarias realizadas con las muestras de control se detectó que los límites microbiológicos autorizados para productos cosméticos habían sido rebasados en diversos lotes del nuevo champú. Para entonces, no obstante, ya hacía semanas que el producto se distribuía masivamente con el apoyo de una fuerte campaña publicitaria.

Todos los expertos consultados por el fabricante de Hairtiful coincidieron en señalar que las posibilidades de que la contaminación bacteriana detectada tuviera efectos nocivos en la salud de los consumidores eran ínfimas. Solo en caso de que el producto fuera usado por personas que tuvieran alguna herida en el cuero cabelludo y cuyo sistema inmunológico se hallara deteriorado podía generar infecciones potencialmente graves.

Pese a todo, el fabricante decidió actuar con la máxima responsabilidad e informó al Ministerio de Sanidad y Consumo de la anomalía. De acuerdo con las autoridades sanitarias, procedió a llevar a cabo una retirada masiva de producto, alertando a los consumidores a través de los medios de comunicación y con una actitud muy proactiva. Además, puso en marcha un dispositivo de atención telefónica, operativo durante doce horas al día los siete días de la semana, que ofrecía la posibilidad de consultar con un dermatólogo a las personas que creyeran haber sufrido una infección por usar el producto contaminado, aunque finalmente no llegó a probarse relación causa-efecto en ninguno de los casos tratados.

El impacto mediático generado por el *recall* del Champú extrasuave Hairtiful *new formula* provocó que también dejaran de distribuirse los demás productos de la marca dado que la demanda cayó en picado. Esta situación se prolongó durante tres meses. Transcurrido este período, todos los productos Hairtiful volvieron a comercializarse, incluso el champú extra-suave (pero, eso sí, recuperando la fórmula tradicional). Gracias a una eficaz campaña de publicidad y de relaciones públicas y a la actitud responsable con la que el fabricante abordó la situación, los

consumidores parecieron perdonar el error y las ventas iniciaron en seguida una lenta pero prometedora recuperación.

Así están las cosas cuando una periodista del diario *El País* solicita la colaboración de la compañía para elaborar un reportaje en profundidad sobre Hairtiful que muestre el día a día de un caso de gestión de crisis y de *business recovery* considerado modélico. Como director/a de comunicación de la empresa fabricante, debes decidir qué respuesta das a esta solicitud.

Actividades

- 1 Analiza las consecuencias que se derivarían de dar una respuesta positiva a la solicitud de la periodista. Elabora una lista de pros y contras. Realiza el mismo ejercicio planteándote ahora las eventuales consecuencias de una respuesta negativa.
- 2 Toma una decisión: atender o no la solicitud de la periodista. Redacta un informe breve destinado a comunicar a la junta directiva de tu compañía la decisión tomada y a justificarla.
- 3 Tanto si has decidido colaborar con la periodista como si no, te propones abordar la oportunidad o el problema que se derivan de tu respuesta como un proyecto específico de relaciones públicas. Formula y redacta la meta del proyecto en sintonía con la decisión adoptada.
- 4 También en sintonía con la decisión adoptada, redacta cinco objetivos para el proyecto. Explica por qué has elegido los objetivos propuestos.

Cuestiones

- 1 ¿Resulta siempre deseable la cobertura mediática cuando se produce en términos elogiosos? Razona tu respuesta.
- 2 ¿Sería lícito pactar con un periodista una exclusiva a cambio de su compromiso tácito de dar un trato incondicionalmente favorable a nuestra organización? ¿Violaría algún precepto de los códigos deontológicos comúnmente aceptados por los profesionales de las relaciones públicas? ¿Y violaría algún precepto de los códigos deontológicos comúnmente aceptados por la profesión periodística?
- 3 ¿Predominarán los objetivos de impacto o los de producción en función de si tu respuesta a la solicitud de la periodista ha sido positiva o negativa? ¿Por qué?
- 4 Si consideramos que resulta beneficioso que la prensa nos ponga como ejemplo de una gestión de crisis brillante pero no queremos vehicular la información a través de un único medio para no enemistarnos con el resto, ¿cómo podemos proceder?

CASO 7: BRIEFING

En tu municipio, el PSOE y el PP han monopolizado el gobierno local durante décadas. Todos los intentos de aupar a otras opciones políticas han fracasado estrepitosamente. En parte, por el círculo vicioso que genera la lógica del voto útil. Y en parte, porque el debate político reflejado en los medios de comunicación siempre ha pivotado exclusivamente sobre las cuestiones abordadas en los programas electorales de los dos grandes partidos.

Con la mirada puesta en las próximas elecciones municipales, un grupo integrado por diversos colectivos de la localidad y que ya cuenta con la adhesión de varios centenares de ciudadanos particulares ha impulsado la creación de un nuevo partido político: Unidad Alternativa (UA). Aunque el espectro ideológico de los integrantes de UA es relativamente amplio, todos comparten la convicción de que es necesario dar respuesta a las preocupaciones reales del ciudadano de a pie, lo cual conlleva abrir el debate político a cuestiones que generalmente son obviadas tanto por los políticos que hasta ahora se han ido alternando en el poder como por los medios de comunicación.

Como presidente que eres de una de las entidades asociativas que ha actuado como impulsora del nuevo partido, has sido elegido miembro del comité ejecutivo de UA en su congreso fundacional. Y como ex periodista y profesional de las relaciones públicas, dentro de la ejecutiva has asumido la responsabilidad sobre el área de comunicación.

Dado que queda menos de un año para la cita electoral, empiezas a trabajar de inmediato en el diseño de la estrategia comunicativa del partido. Aunque tu propuesta deberá ser aprobada por el comité ejecutivo antes de ponerse en práctica, de momento tienes carta blanca. Con todo, tu primera meta es clara: se posicionarán en la agenda de los medios los temas que pueden movilizar a vuestro electorado potencial, pese a que no son los temas que a priori centrarán la campaña electoral dado que los partidos mayoritarios prefieren obviarlos.

Actividades

- 1 Elabora una lista con diez temas de ámbito local que preocupen al ciudadano en tu municipio pero que raramente aparezcan en los medios de comunicación. Consulta con una muestra lo más representativa posible de tus vecinos antes de realizar esta actividad.

- 2 Desarrolla tres mensajes básicos para cada uno de los diez temas identificados en la actividad anterior.
- 3 Establece un ranking que te permita clasificar los diez temas escogidos en función del atractivo que a priori presentan para los medios de comunicación. La posición número uno la ocupará el tema que tenga más posibilidades de generar cobertura mediática y la posición número diez el que tenga menos.
- 4 Selecciona las técnicas que consideras más adecuadas para conseguir que los medios de comunicación presentes en tu localidad se ocupen de cada uno de los temas que ocupan las cinco primeras posiciones del ranking elaborado en la actividad anterior. Ten en cuenta que una técnica no será igualmente eficaz con todos los temas, de modo que probablemente deberás emplear técnicas diversas en función de la naturaleza de cada tema elegido. Intenta encontrar también técnicas eficaces para propiciar que los medios se ocupen del tema que ocupa la última posición del ranking.

Cuestiones

- 1 Para generar un debate político sobre determinadas cuestiones, ¿basta con conseguir que los medios de comunicación se ocupen de tales cuestiones? ¿Por qué?
- 2 ¿Qué puede contribuir a aportar credibilidad ante los medios de comunicación a una formación política de nuevo cuño que carece de experiencia y de historial?
- 3 ¿Crees que Unidad Alternativa siempre debería impulsar de forma directa la incorporación de nuevos temas al debate político? ¿Resultaría beneficioso que, en ocasiones, fueran algunas de las entidades que han contribuido a crear el partido las que asumieran el rol de fuente en este empeño?
- 4 Dado que la existencia de conflicto constituye uno de los principales criterios de noticiabilidad, es decir, uno de los factores que más alimentan el interés mediático, ¿convendrá para alcanzar la meta perseguida que tomen la palabra los actores sociales que en alguno de los temas cuyo abordaje quiere propiciar el partido se posicionan claramente en contra de los postulados que este defiende? Razona tu respuesta de acuerdo con el desarrollo de los temas propuestos que has realizado en la actividad número 2.

CASO 8: BRIEFING

La Universidad Internacional Luis Buñuel (UILB) es una universidad privada que inició su andadura en el año 2000, coincidiendo con el centenario del nacimiento del cineasta aragonés que le da nombre. Actualmente, cuenta con tres campus ubicados en la Comunidad de Madrid e imparte diversos posgrados así como las siguientes titulaciones de grado: Comunicación Audiovisual, Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas, Arquitectura, Humanidades, Enfermería, Psicología, Nutrición y Dietética, Farmacia, Administración y Dirección de Empresas, Derecho y Ciencias del Medio Ambiente.

Durante su primera década de vida, la UILB ha experimentado un crecimiento muy notable y ha requerido una importante inversión económica por parte de sus promotores. Para posicionarse como una universidad de prestigio, se ha dotado de un claustro de profesores que incluye a verdaderos referentes en sus respectivos campos del saber. Las actividades docentes se llevan a cabo en grupos reducidos y con el apoyo de equipamientos de última generación. Cada estudiante paga una media de 15.000 euros por curso en concepto de matrícula.

Estos últimos años, no obstante, el número de estudiantes de nuevo acceso se ha reducido significativamente. El nuevo mapa universitario español, surgido de la adaptación de las titulaciones existentes al Espacio Europeo de Educación Superior y de la disruptiva creación de nuevos títulos, es altamente competitivo. La oferta existente es amplia y diversa, y en ocasiones combina un creciente prestigio con precios de matrícula mucho más asequibles (es el caso de algunas universidades públicas pero también el de otras de gestión privada).

La UILB, pues, afronta un escenario que amenaza incluso su viabilidad a medio plazo. Ante esta situación, el patronato te encarga que –en calidad de responsable de comunicación de la universidad– te ocupes de posicionar a sus profesores e investigadores como expertos en distintos ámbitos de conocimiento para que los medios de comunicación recurran a ellos cuando necesiten explicar, interpretar o contextualizar una noticia referente a tales ámbitos. La presencia continuada en los medios de académicos de la UILB en el rol de expertos deberá contribuir a incrementar el prestigio de la institución y permitirle escalar puestos en el *top of mind* de los centros de enseñanza superior donde estudiar determinadas titulaciones.

Actividades

- 1 Haz un seguimiento de todas las informaciones locales y nacionales aparecidas en un diario de referencia y/o en un informativo televisivo durante 15 días para detectar la presencia explícita de profesores universitarios. Clasifica las apariciones detectadas en función del rol adoptado (fuente, experto, analista, articulista, comentarista, protagonista de la información, etc.). Determina los ámbitos temáticos en los que los medios tienden a dar más cancha a los docentes universitarios. Lleva a cabo un ejercicio similar con algunos programas de debate o de tertulia de radio y/o televisión.
- 2 Investiga para hallar una oportunidad de relaciones públicas que pueda materializarse durante los próximos tres meses en alguno de los campos en los que la UILB tiene oferta docente. Intenta que sea en uno de los ámbitos temáticos que, de acuerdo con los resultados obtenidos en la actividad anterior, son más permeables a la presencia del profesorado universitario en los medios.
- 3 Elabora una lista de 10 universidades españolas que consideres de prestigio. Comprueba si desde su web corporativa permiten acceder a una guía de expertos que facilite el contacto de los medios de comunicación con sus profesores e investigadores.
- 4 Formula y redacta la meta del proyecto que nos ocupa.
- 5 Redacta cinco objetivos de impacto y cinco objetivos de producción acordes con la meta formulada en la actividad anterior.
- 6 Selecciona las técnicas que consideres más adecuadas para conseguir que los medios de comunicación cuenten habitualmente con el profesorado de la UILB a la hora de explicar, interpretar o contextualizar noticias referentes a sus respectivos ámbitos de conocimiento.
- 7 Recupera los diez objetivos que has formulado en la actividad número 5 y establece los métodos que te permitirán evaluar su cumplimiento.
- 8 Imagina que las primeras evaluaciones de los resultados de proyecto son negativas. Elabora una lista de las cosas que pueden haber fallado. Reformula el proyecto para intentar superar sus posibles limitaciones y mejorar su eficacia, pero sin alterar la meta perseguida.

Cuestiones

- 1 ¿Las guías de expertos que has detectado al realizar la actividad número 3 han sido impulsadas mayoritariamente por universidades públicas o privadas? ¿Por qué crees que es así?
- 2 El hecho de que una universidad ofrezca estudios de Periodismo, como es el caso de la UILB, ¿puede facilitar el acceso de sus profesores a los medios de comunicación? Si es así, ¿de qué modo?
- 3 Si conseguimos que algunos medios de comunicación recurran al profesorado de la UILB para dar su punto de vista como expertos en sus respectivos ámbitos de conocimiento, ¿crees que otros medios de comunicación se verán inclinados a incorporarles también al discurso periodístico o que preferirán buscar otros expertos que no aparezcan habitualmente en la prensa? ¿Por qué?
- 4 Entre los objetivos de producción que te has marcado, ¿hay alguno que contemple específicamente a los medios de comunicación especializados? ¿Piensas que resulta más fácil incorporar el punto de vista académico en un medio especializado que en uno generalista? ¿Qué puede motivar a un profesor universitario a colaborar con los medios en labores divulgativas más allá del valor promocional que pueda suponer para la universidad en la que imparte docencia? Razona tus respuestas.

4

Las relaciones con la comunidad

Uno de los públicos más importantes de una organización es su comunidad, el lugar donde tiene su sede y oficinas. Mantener buenas relaciones con la comunidad supone habitualmente la implicación y contribución de la dirección y de los empleados con organizaciones y actividades locales. Igualmente, la organización puede comunicarse con la comunidad de otras formas, tales como distribuir publicaciones propias o reuniéndose con los líderes de la comunidad. A menudo, las relaciones con la comunidad incluyen interacciones cara a cara entre la organización y un público, una de las formas más poderosas de influenciar actitudes.

1. Investigación

1.1. Investigación del cliente

En las relaciones con la comunidad, la investigación del cliente se centra en el rol de la organización en la comunidad y de su reputación. Las siguientes preguntas pueden servir de guía para la investigación inicial en la preparación de un proyecto de relaciones con la comunidad:

- ¿Cuál es el nivel de credibilidad?
- ¿Ha habido quejas significativas desde la comunidad en el pasado?
- ¿Cuáles son las prácticas de relaciones con la comunidad de la organización actualmente y en el pasado?
- ¿Qué cambios en la comunidad y en el panorama político están afectando (o pueden afectar) a las relaciones con la comunidad?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización en la comunidad?
- ¿Qué oportunidades existen para fortalecer y mejorar las relaciones con la comunidad?

1.2. Investigación de la oportunidad o problema

¿Por qué priorizar un proyecto de relaciones con la comunidad? Considerando los costes y beneficios, se trata de una pregunta digna de la más detallada justificación. El profesional de las relaciones públicas debe analizar los problemas que el cliente puede haber tenido con grupos de la comunidad y examinar a conciencia las oportunidades de relaciones con la comunidad. Muchas organizaciones ejecutan programas proactivos de relaciones con la comunidad como una forma de seguro contra cualquier problema que requiriese soluciones reactivas de relaciones públicas.

1.3. Investigación de los públicos

El último aspecto de la investigación es identificar al público objetivo. Los públicos de la comunidad pueden subdividirse en tres clases: medios de comunicación de la comunidad, líderes de la comunidad y organizaciones de la comunidad. Cada uno de ellos puede incluir, en función de las características de la comunidad, los siguientes posibles públicos:

Medios de la comunidad

Generalistas

Especializados

Líderes de la comunidad

Políticos

Altos funcionarios

Educadores

Líderes religiosos

Profesionales

Empresarios

Banqueros

Columnistas

Líderes sindicales

Líderes étnicos

Líderes de barrio o vecindario

Organizaciones de la comunidad

Cívicas

De servicios

Sociales

Empresas

Culturales

Religiosas

Juveniles

Políticas

Grupos de interés especial

Otros

Cuando se dirige un proyecto de relaciones con la comunidad es muy importante que el profesional elabore una agenda de periodistas, líderes de la comunidad y organizaciones de la comunidad.

La lista de contactos de los medios debe ser similar a la vista al tratar de las relaciones con los medios de comunicación (Capítulo 3). Esta lista debe incluir el tipo y tamaño de la audiencia o lectores de cada medio, el nombre y cargo de los miembros de la dirección y del equipo de redacción del medio.

La lista de los líderes de la comunidad debe ser igual de meticulosa. Debe incluir el nombre, cargo, organización representada, dirección (postal y web, en su caso), teléfono y correo electrónico de los líderes más destacados. Estos datos pueden ordenarse según los ámbitos profesionales, como funcionarios, profesores, líderes religiosos, columnistas, etc.

La lista de las organizaciones de la comunidad se actualizará regularmente con los nombres de sus cargos directivos, sus direcciones (postal y web) y los números de teléfono y dirección de correo electrónico.

Es muy importante identificar qué líderes tienen una excepcional credibilidad en el seno de la comunidad ya sea por su reputación, su experiencia, su influencia financiera o su poder político. El líder más influyente no es siempre, ni mucho menos, el que tiene un más alto cargo en la administración. Hay ex líderes políticos con mucha más credibilidad que los gobernantes.

2. Objetivos

Como en otras áreas de las relaciones públicas, los objetivos (de impacto y de producción) de los proyectos de relaciones con la comunidad han de ser específicos y cuantificables.

2.1. Objetivos de impacto

Los objetivos de impacto en las relaciones con la comunidad incluyen la información a los públicos de la comunidad y la modificación de sus actitudes y conductas. Algunos de los objetivos de impacto típicos en este ámbito de las relaciones públicas son:

- Incrementar (en un 30 por ciento este año) el conocimiento que la comunidad tiene sobre las actividades de la organización, incluyendo sus productos y servicios, para que las apoye.
- Obtener (en un 15 por ciento) un mayor apoyo de los líderes de la comunidad para obtener la aprobación de proyectos.
- Generar (un 20 por ciento) más feedback de los líderes de la comunidad para mejorar sus relaciones con ellos.
- Incrementar (en un 20 por ciento) el número de empleados que participen como líderes de acciones deportivas locales dirigidas a los jóvenes para conseguir una mayor integración de nuestro cliente con la vida de la comunidad.
- Incrementar (en un 50 por ciento) la participación de los padres de alumnos en los actos de final de curso de la escuela de enseñanza secundaria para aumentar su implicación con el resto de actividades de la organización.

2.2. Objetivos de producción

En las relaciones con la comunidad los objetivos de producción consisten en las iniciativas del profesional para mejorar las relaciones con la comunidad. Por ejemplo:

- Elaborar y distribuir (un 15 por ciento) más publicaciones para la comunidad (que el año pasado).

- Responder (en un 10 por ciento) a las necesidades de la comunidad (durante este año).
- Diseñar (cinco) nuevos proyectos comunitarios que impliquen recursos humanos y materiales de la organización (durante este año).
- Programar (cinco) reuniones con los líderes de la comunidad (en el próximo semestre).

3. Estrategia

3.1. Tema y mensajes

El tema y mensaje de las relaciones con la comunidad son situacionales y surgen de los datos obtenidos en la investigación relacionada con la organización, de los motivos para llevar a cabo el proyecto y de las relaciones pasadas y existentes con públicos objetivo de la comunidad.

3.2. Técnicas

3.2.1. Acciones y eventos

Las acciones y eventos más propios de los proyectos de relaciones con la comunidad son:

- Unas jornadas de puertas abiertas.
- Patrocinio o mecenazgo de eventos o proyectos de la comunidad.
- Participación de la dirección o de otro personal en actividades de voluntariado de la comunidad.
- Contribuir con fondos a causas u organizaciones de la comunidad.
- Reuniones con líderes de la comunidad.
- Membresía de la dirección o del resto del personal en organizaciones comunitarias (cívicas, profesionales...).
- Participación de la dirección y del resto de personal en juntas directivas u otros cargos políticos de asociaciones sin ánimo de lucro de la comunidad.

La implicación del cliente, de su dirección y del personal en asuntos de la comunidad es el aspecto más significativo de un proyecto de relaciones con la comunidad. Con este tipo de vínculo con la comunidad, las relaciones con esta deberían ser relativamente fáciles de mantener.

3.2.2. Tácticas no controladas y controladas

En las relaciones con la comunidad, el profesional de las relaciones públicas debería pensar en primer lugar en las relaciones con los medios locales, a través de comunicados de prensa, fotografías, conferencias de prensa o entrevistas con responsables organizativos del cliente en los medios de comunicación.

En lo referente a las tácticas controladas, las más comunes en este ámbito de las relaciones públicas son las publicaciones de la empresa y su envío a los líderes de la comunidad. Asimismo es muy importante que, en el caso de que el cliente sea una gran empresa, el profesional de las relaciones públicas ayude a crear una oficina del portavoz para preparar a los directivos de la compañía a comparecer ante los medios o a participar, a través de discursos o presentaciones, en reuniones de clubes o asociaciones locales. Asimismo, es importante hacer llegar puntualmente a todos los líderes de la comunidad aquellas informaciones referidas a la implicación de la organización en asuntos de la comunidad.

Sobre todo, el cliente u organización debe tener un sitio web informativo y adecuado, que puede ser utilizado tanto para la comunicación controlada como para la no controlada. Los periodistas podrán encontrar información y datos actualizados sobre la empresa en el sitio web, tales como biografías/fotografías de los directivos o el resumen del balance anual.

En los proyectos de relaciones con la comunidad, tanto las tácticas no controladas como las controladas deben centrarse en los ocho tipos de implicación comunitaria expuestos en el epígrafe anterior. Estos son el corazón del proyecto.

3.3. Comunicación eficaz

De los nueve principios de la comunicación eficaz, hay tres que deben observarse con especial atención en los proyectos de relaciones con la comunidad:

El primero, identificar bien a los líderes de la comunidad a los que dirigirse es crucial para el éxito del proyecto. El segundo, la influencia del grupo juega un

papel sustancial en las relaciones con la comunidad. El proyecto debe atender y apoyar a los grupos de la comunidad, sus líderes y sus miembros. Una formación de portavoces eficaz es el primer medio para conseguirlo. El tercero y último, la participación del público es muy importante. Los medios de comunicación, líderes y grupos objetivo han de ser animados a participar en los eventos del cliente. Más aún, el cliente debería echar una mano a la comunidad patrocinando actividades atractivas.

4. Evaluación

Si los objetivos del proyecto de relaciones con la comunidad se han escrito de forma clara y cuantificable, entonces su evaluación debería ser relativamente fácil. Por ejemplo, es muy sencillo medir el número de conferencias de la oficina del portavoz o el número de asistentes a un evento patrocinado por el cliente. El éxito del proyecto está directamente vinculado a la consecución de los objetivos fijados al inicio del proyecto.

Los objetivos de impacto se suelen medir a través de encuestas u otros métodos de investigación cuantitativa, mientras que los objetivos de producción pueden evaluarse a través del recuento o de la simple observación de si se la tarea se ha realizado eficazmente.

CASO 9: BRIEFING

Pontecolor es una empresa que se dedica a la fabricación de cloro. Durante sus primeras décadas de existencia no tuvo excesivos problemas con la comunidad gracias a que estaba relativamente alejada del núcleo urbano de su municipio, a que aportaba a sus habitantes una de las pocas opciones de ocupación existentes en la comarca y a que, por aquel entonces, la sensibilidad medioambiental era en general más bien escasa.

Los problemas se iniciaron cuando se construyeron un par de urbanizaciones cerca de los terrenos donde está situada la planta de Pontecolor. La promotora inmobiliaria no tuvo ningún problema para vender las casas de ambas urbanizaciones pese a la cercanía de la fábrica, pero tan pronto como los nuevos vecinos empezaron a habitarlas surgieron las primeras protestas: contra el trajín de camiones, contra el ruido, contra los olores, contra el riesgo que supone para la población, contra los vertidos en el río...

Aunque inicialmente las protestas de los recién llegados obtuvieron escaso eco entre los vecinos de toda la vida y las autoridades municipales no les prestaron tampoco excesiva atención, las cosas cambiaron cuando un grupo de activistas medioambientales de la comarca entró en escena. Las protestas continuadas y bien organizadas obtuvieron un gran eco mediático y consiguieron notables muestras de apoyo. Pontecolor salvó entonces la situación pero tuvo que realizar numerosas concesiones:

- Dejó de verter residuos directamente al río y empezó a emplear los llamados «emisarios submarinos».
- Financió buena parte de la construcción de una variante que alejaba la circulación de sus camiones de las urbanizaciones vecinales.
- Incrementó significativamente los recursos dedicados a acciones de patrocinio que redundan en beneficio de los habitantes del municipio y la comarca.

La tregua conseguida por esta vía, no obstante, finalizó hace unos meses, cuando una fuga de cloro provocó irritaciones oculares y trastornos respiratorios –en algunos casos, de cierta consideración– a más de 60 vecinos de las urbanizaciones cercanas. A ello se sumó la noticia de que el sistema de producción usado en la planta de Pontecolor (la obsoleta tecnología de celdas de mercurio) podrá seguir empleándose en España hasta el año 2020, pese a que las recomendaciones de la Unión Europea habían creado la expectativa de que

desaparecería en 2010 puesto que el mercurio es un material muy tóxico, incluso en bajas concentraciones.

En esta ocasión, los ecologistas de la comarca cuentan con el apoyo de organizaciones de ámbito nacional e incluso internacional, y además han hallado en los ciudadanos del municipio un público mucho más sensibilizado y receptivo a sus mensajes críticos. Incluso el alcalde, que siempre había apoyado a la empresa, ha empezado a sumarse a las protestas.

Para afrontar esta situación, Pontecolor contrata los servicios de una agencia de comunicación. Sobre la industria del cloro, tú lo desconoces todo. Pero trabajas en la agencia como especialista en relaciones con la comunidad, de modo que se te asigna el proyecto e inicias de inmediato la fase de investigación.

Actividades

1. Elabora una lista de las aplicaciones que tiene el cloro. Intenta encontrar algunas vinculadas a la salud y el bienestar (fabricación de medicamentos, potabilización de aguas, etc.).
2. Busca información sobre el impacto que tiene la industria del cloro en España (puestos de trabajo directos e indirectos que genera, cifra de negocio, peso en el PIB, etc.). Para obtener estos datos, seguramente te será útil saber que existe una Organización de Usuarios y Trabajadores de la Química del Cloro (AMICLOR).
3. Elabora una lista de las principales críticas que las organizaciones ecologistas han lanzado contra la industria del cloro en los últimos tres años.
4. Identifica las principales organizaciones de activismo medioambiental que operan en tu comunidad autónoma y elabora un perfil de cada una. Busca precedentes en los que hayan actuado coordinadamente entre sí o con organizaciones nacionales e internacionales, y determina qué parámetros tienen en común los casos que han propiciado tal coordinación.

Cuestiones

1. El hecho de que Pontecolor cediera hace unos años ante las presiones ecologistas y vecinales, ¿supone una fortaleza o una debilidad a la hora de afrontar la situación que nos ocupa ahora? ¿Por qué?
2. ¿A qué atribuyes el cambio de actitud del alcalde del municipio donde está ubicado Pontecolor?

3. ¿Crees que AMICLOR tiene credibilidad cuando se autodefine como un colectivo de hombres y mujeres vinculados al mundo laboral de la química del cloro que están al margen de tendencias sindicales y que actúan con independencia de los patronos de la química y de cualquier otro grupo de presión? Razona tu respuesta.
4. ¿Hasta qué punto piensas que las técnicas de patrocinio y mecenazgo pueden actuar como escudo para salvaguardar los intereses de una empresa en situaciones de conflicto con la comunidad? ¿Por qué?

CASO 10: BRIEFING

Tecjoy es una empresa multinacional dedicada a la fabricación de productos de electrónica de consumo. Una de sus fábricas está ubicada en una pequeña localidad española desde hace 40 años. Cuando se inauguró esta planta de producción, las alternativas laborales en la zona eran más bien escasas, de modo que un altísimo porcentaje de la población activa del municipio que la acoge acabó formando parte de la plantilla de Tecjoy.

En la empresa, las condiciones de trabajo siempre han sido excelentes, lo cual explica la extraordinaria fidelización de sus empleados. De hecho, la antigüedad de algunos trabajadores se remonta a la época en la que se puso en marcha la fábrica. Son muy frecuentes los casos de parejas o de padres e hijos que forman parte de su plantilla e incluso hay un par de familias de la localidad que tienen a tres generaciones trabajando en la planta simultáneamente.

Aunque la modélica formación continua que reciben los empleados de Tecjoy los convierte en mano de obra muy cualificada, lo cierto es que los salarios que perciben (considerablemente por encima de la media del sector) suponen una carga que lastra la competitividad de la empresa. De hecho, ninguno de sus principales competidores sigue produciendo en España.

Es por ello que lo que muchos se temían acaba sucediendo: la dirección de Tecjoy Worldwide, en Holanda, decide clausurar la fábrica española y deslocalizar la producción. La progresiva miniaturización de la línea de productos que Tecjoy fabrica en nuestro país conlleva que, incluso asumiendo después elevados costes de transporte, compense fabricarlos en países asiáticos donde el coste de la mano de obra es comparativamente irrisorio. Seguir fabricando en España comportaría un sobre coste absolutamente inasumible en un mercado tan competitivo como el actual.

Como director/a de comunicación de Tecjoy España, recibes el encargo de poner en marcha un proyecto de relaciones con la comunidad que contribuya a suavizar el impacto que supondrá el cierre de la planta cuando se haga público. En la fase de investigación, averiguas que dicho cierre conlleva enviar al paro a 743 personas; en algunos casos, a familias enteras. La mayoría de los empleados, además, viven en la localidad donde está ubicada la fábrica (de hecho, constituyen el 39% de la población activa del municipio).

Recuerdas perfectamente que hace un par de años, cuando la empresa presentó un expediente de regulación de empleo que supuso el despido de 112 trabaja-

dores y la prejubilación de otros 23, las protestas ya arreciaron en la población. El ayuntamiento se posicionó en defensa de los trabajadores y, tras él, la práctica totalidad de las entidades de la localidad así como la Federación de Municipios de la Comunidad Autónoma. Incluso hubo un conato de boicot a los productos Tecjoy impulsado por una organización local de consumidores y usuarios a través de su red nacional. Finalmente, se impuso la idea de que los puestos de trabajo sacrificados servirían para mantener la viabilidad de la fábrica pero en la situación actual este argumento carece de validez, de modo que el escenario que se dibuja es considerablemente peor.

Una vez cerrada la fase de investigación (con cierta premura, eso sí), te pones a trabajar en la definición de la meta y los objetivos del proyecto.

Actividades

1. Formula y redacta la meta del proyecto de relaciones con la comunidad de la localidad en la que se ubica la fábrica de Tecjoy que deberá acompañar al anuncio del cierre de dicha fábrica.
2. Redacta cinco objetivos de impacto asegurándote de que incluyes al menos uno de cada subcategoría (cognitivos, afectivos y conativos) y de que son coherentes con la meta formulada.
3. Redacta cinco objetivos de producción, asegurándote de que son coherentes respecto a los objetivos de impacto propuestos en la actividad anterior y respecto a la meta formulada.
4. Elabora un presupuesto estimativo y global del proyecto de relaciones con la comunidad que nos ocupa para poder pedir su validación a la central de Holanda. Asegúrate de que la cantidad presupuestada te permitirá cumplir razonablemente tanto los objetivos de impacto como los de producción y, por tanto, alcanzar la meta formulada.

Cuestiones

1. ¿Consideras que actualmente un eventual conflicto cuyo epicentro está situado en una pequeña localidad española puede generar problemas graves a una multinacional holandesa? ¿Por qué?
2. El cierre de la fábrica española de Tecjoy puede contribuir a la viabilidad global de la empresa, lo cual comporta salvar otros puestos de trabajo en las oficinas centrales de Tecjoy España radicadas en Madrid (área comercial, de marketing, de comunicación, de administración, de I+D+i, de

logística, etc). ¿Crees que este argumento puede ayudar a que la comunidad directamente afectada por el cierre lo asuma de forma más favorable? Razona tu respuesta.

3. El hecho de que la formación, el sueldo y las demás condiciones laborales de los empleados de Tecjoy sean óptimos, ¿supone una fortaleza o una debilidad a la hora de anunciar el cierre de la fábrica? ¿Por qué?
4. En una organización de consumidores y usuarios de ámbito local, ¿debería pesar más la defensa genérica del consumidor (posibilitando precios más competitivos) o la defensa de los miembros de la comunidad (defendiendo los puestos de trabajo de sus conciudadanos por encima de otras consideraciones)? Razona tu respuesta.

CASO 11: BRIEFING

Mukazno es una reconocida promotora de conciertos. Algunos de los artistas más populares de la escena musical internacional han actuado en España gracias a su intermediación. Entre sus iniciativas más exitosas figura el FARM (Fresh Air & Rock Music) Festival, un macroconcierto de tres días de duración que tiene lugar cada verano, al aire libre, en un idílico paraje de la geografía española.

Durante sus tres primeras ediciones, el FARM Festival se desarrolló con absoluta normalidad y sin que se produjeran incidentes de consideración. La edición del año pasado, en cambio, acabó como el rosario de la aurora:

- Actos vandálicos en el núcleo urbano del pueblecito cuyo término municipal acoge al festival.
- Acampadas masivas fuera de los lugares permitidos.
- Diversos accidentes de tráfico graves, algunos de los cuales causaron heridas de consideración a lugareños.
- Montañas de escombros y desperdicios en los alrededores del recinto.
- Denuncia de numerosos robos.
- Presencia de jóvenes radicales antisistema que permanecieron en la localidad durante meses por la expeditiva vía de la *ocupación*.
- Peleas y enfrentamientos cada madrugada (algunas con heridos graves por arma blanca).
- Agresiones al propietario de los terrenos donde se celebra el concierto por parte de un grupo de convecinos airados.
- Declaraciones incendiarias del partido de la oposición en el ayuntamiento de la localidad en contra del festival.

Como responsable de comunicación de Mukazno, debes diseñar la estrategia de un proyecto de relaciones con la comunidad que permita garantizar la continuidad del FARM Festival en su actual emplazamiento. Dispones de un presupuesto de 75.000 euros y tienes medio año por delante.

Actividades

1. Redacta el tema del proyecto en un máximo de cinco palabras. Desarrolla el tema propuesto en cuatro mensajes básicos.

2. Elabora un argumentario que incida en todos los beneficios que para la comunidad puede comportar la celebración del concierto en su término municipal y que explique todas las acciones que se llevarán a cabo para evitar que se repitan los incidentes del año pasado.
3. Selecciona las técnicas más adecuadas para transmitir a la población del municipio donde se ha venido celebrando el FARM Festival hasta la fecha los mensajes básicos del proyecto así como los argumentos elaborados en la actividad anterior. Ten en cuenta que dispones de un presupuesto y de un lapso de tiempo muy concretos.
4. El alcalde del municipio afectado te solicita que le expliques la estrategia comunicativa que emplearás para dirigirte a los potenciales asistentes a la nueva edición del concierto en caso de que se acabe autorizando su celebración. Diseña una estrategia que contribuya a disuadir a los alborotadores profesionales de acudir al Festival y tranquilice al alcalde, pero que no genere rechazo entre tu público objetivo (gente joven con ganas de divertirse y de sentirse enteramente libre).

Cuestiones

1. ¿Qué credibilidad tendrá Mukazno cuando garantice a los miembros de la comunidad afectada que los incidentes de la pasada edición no se repetirán este año? ¿Cómo puedes mejorarla?
2. ¿Existe plena coherencia entre la estrategia comunicativa desarrollada en la actividad 4 (para los potenciales asistentes al macroconcierto) y la estrategia de relaciones con la comunidad diseñada en las actividades 1, 2 y 3? En caso de que no sea así, ¿cómo podrías minimizar las incoherencias detectadas?
3. ¿Qué actores piensas que pueden actuar como líderes de opinión para el proyecto que nos ocupa en una pequeña comunidad rural? ¿Por qué?
4. ¿Qué repercusiones puede tener la politización del conflicto, con la oposición municipal jugando claramente a la contra de tus intereses? ¿Puede favorecer de algún modo el cumplimiento de los objetivos del proyecto? Razona tus respuestas.

CASO 12: BRIEFING

El Plan de Creación y Amortización de Centros Penitenciarios, vigente en la actualidad, comporta la construcción de 46 nuevas infraestructuras penitenciarias durante el período 2006-2012 y supone una inversión de casi 1.650 millones de euros. Una vez ejecutado, el plan aportará al sistema penitenciario español más de 18.000 nuevas plazas y favorecerá el cumplimiento de la premisa «un recluso por celda».

Entre otras muchas actuaciones (creación de centros de inserción social para el cumplimiento de penas en régimen de semilibertad, creación de unidades de madres para reclusas con hijos menores, habilitación de unidades de custodia hospitalaria...), el plan conlleva la construcción de 11 nuevos centros penitenciarios para el cumplimiento de penas en régimen ordinario. A la hora de decidir en qué comunidades autónomas se ubicaban estos nuevos centros, se optó por las que registran mayores tasas de sobreocupación carcelaria, las que no disponen de plazas suficientes para internar a la población reclusa vinculada a la zona y las que cuentan únicamente con infraestructuras obsoletas. De este modo, se pretende combatir el desarraigo geográfico y social que conlleva el cumplimiento de penas en una comunidad autónoma distinta a la propia.

La ubicación en municipios específicos se llevó a cabo atendiendo a la disponibilidad de terrenos adecuados y a la aceptación por parte de los ayuntamientos afectados. En algunos casos, de hecho, fueron los propios ayuntamientos los que ofrecieron terrenos de forma proactiva a la Dirección General de Instituciones Penitenciarias para la construcción de una prisión a cambio, principalmente, de contrapartidas económicas, de la obtención de importantes inversiones de la Administración central y/o autonómica en las infraestructuras de la localidad y de la creación de cientos de puestos de trabajo directos e indirectos.

Tú trabajas como responsable de comunicación en uno de los ayuntamientos que ofreció terrenos municipales para la construcción de un centro penitenciario y cuya oferta ha sido aceptada. Tan pronto como el Ministerio del Interior comunica públicamente la ubicación de las nuevas prisiones, el *síndrome nimby* (acrónimo de *not in my backyard*, o sea, no en mi patio trasero) surge en todo su esplendor en la localidad. Se crea una plataforma anticárcel y arrecian las protestas.

El alcalde te encomienda que pongas en marcha un proyecto de relaciones con la comunidad que permita revertir la situación y convertir la construcción del centro penitenciario en algo aceptable e incluso deseable para la ciudadanía del municipio. Cuentas con un presupuesto específico de 100.000 euros.

Actividades

1. Elabora una lista de los líderes y de las organizaciones de tu comunidad que deberían ser persuadidos de las bondades derivadas de la construcción de un centro penitenciario si el supuesto planteado en el *briefing* se diera en el municipio donde resides. Evalúa su credibilidad.
2. Crea una base de datos con los nombres de los periodistas de los medios de comunicación de ámbito local de tu municipio que, llegado el caso, podrían abordar la cuestión que nos ocupa. No olvides los medios *online* ni las emisoras de radio y televisión.
3. Formula y redacta la meta del proyecto. Asegúrate de que cumples las reglas brindadas para la redacción de una meta y también de que, si el informe sobre el proyecto acabara filtrándose a los medios, la meta formulada podría ser asumida públicamente por el consistorio municipal sin costes políticos.
4. Redacta cinco objetivos de impacto y cinco objetivos de producción acordes con la meta formulada en la actividad anterior.
5. Define el tema del proyecto en un máximo de cinco palabras y desarróllalo mediante cinco mensajes básicos.
6. Escoge las técnicas que deberán ser empleadas para cumplir los objetivos propuestos. Ten presente en todo momento cuál es el presupuesto disponible.
7. Redacta un artículo de opinión que sea muy crítico con el *síndrome nimby*. Aporta ejemplos que refuercen el posicionamiento de los ayuntamientos que aceptan que sus municipios acojan infraestructuras que nadie quiere.
8. Recupera los diez objetivos que has formulado en la actividad número 4 y establece los métodos que te permitirán evaluar su cumplimiento.

Cuestiones

1. ¿Qué diferencias hallas entre un proyecto de relaciones con la comunidad promovido por un ayuntamiento y uno impulsado por una empresa privada? En general, ¿cuál de los dos te parece más necesario? ¿Por qué?
2. ¿En qué piensas que deberían revertir las contrapartidas económicas y las inversiones que recibirá el municipio para que la construcción de una prisión en la localidad resulte más aceptable para sus ciudadanos?

3. ¿Qué argumentos suelen emplearse para rechazar la presencia de un centro penitenciario en una localidad determinada? ¿Crees que todos ellos son argumentos sólidos o, por el contrario, los hay que solo son muestras de la característica insolidaridad *nimby*?
4. ¿Quiénes promueven la construcción de una cárcel emplean el término cárcel o más bien expresiones como centro penitenciario? ¿Por qué? ¿Ocurre algo parecido con los términos presos, reclusos y penados? ¿Cuál de los tres te parece más aceptable?



Las relaciones institucionales y el *lobbismo*

Las relaciones institucionales abarcan tanto las relaciones gubernamentales como el *lobbismo*. Desde esta perspectiva, las relaciones institucionales constituyen aquella parte de las relaciones públicas donde las organizaciones dirigen sus mensajes a los poderes públicos para influenciar una decisión o normativa.

1. Investigación

1.1. Investigación del cliente

Debe obtenerse información sobre el historial del cliente u organización, incluyendo su personal, su situación financiera y su reputación, especialmente ante los decisores públicos y los públicos de la comunidad. El profesional deberá prestar mucha atención a las relaciones pasadas y presentes del cliente con los poderes públicos y la comunidad junto con los puntos fuertes o puntos débiles del cliente en estas áreas. Por último, el profesional deberá catalogar las oportunidades para una comunicación positiva entre el cliente y los poderes públicos y la comunidad.

1.2. Investigación de la oportunidad o problema

En los proyectos de relaciones institucionales, la gestión de conflictos potenciales puede permitirnos valorar más fácilmente la oportunidad o problema del cliente. La gestión de conflictos potenciales consiste en listar y priorizar todos los temas y cuestiones de interés para el cliente para luego determinar opciones y estrategias para afrontarlos. Este proceso incluye valorar los riesgos políticos y hacer el seguimiento y control de evoluciones sociales y políticas que puedan afectar al cliente a nivel tanto local como nacional e internacional. Un examen cada una de esas áreas una vez priorizadas es una vía útil para dirigir el proyecto de relaciones institucionales del cliente.

1.3. Investigación de los públicos

La última fase de la investigación consiste en identificar a los públicos objetivo, los datos necesarios de cada uno y los métodos de investigación necesarios para obtener esta información.

Los proyectos de relaciones institucionales van dirigidos a tres públicos: los públicos de la comunidad, los poderes públicos y los públicos aliados del cliente (por ejemplo, otras organizaciones, asociaciones, medios de comunicación interesados en llegar a los poderes públicos). Los públicos de la comunidad ya se estudiaron en el Capítulo 4. Los poderes públicos incluyen los de ámbito local, autonómico y nacional. Los auxiliares también se incluyen en la siguiente relación:

Poderes públicos

Nacional

Poder legislativo

Diputados, ayudantes y personal a su servicio

Senadores, ayudantes y personal a su servicio

Poder ejecutivo

Presidencia del gobierno

Ministros y personal de los ministerios

Secretarías de Estado, Direcciones generales y otros órganos y entes

Autonómico

Poder legislativo

Diputados, ayudantes y personal a su servicio

Poder ejecutivo

Presidencia de la Comunidad autónoma

Consejeros y personal de las consejerías

Direcciones generales y otros órganos y entes administrativos

Local

Diputaciones provinciales

Ayuntamientos

Públicos aliados

Aliados naturales

Miembros de partidos políticos

Medios de comunicación social

Generalistas

Especializados

Sectoriales

Publicaciones de organizaciones aliadas

En sistemas políticos con una rígida disciplina de partido, como el español, la información necesaria para conocer a los miembros del poder legislativo se ciñe en conocer a fondo las intenciones del partido político al que pertenecen en los temas que afectan al cliente. Las decisiones que tomen las sectoriales de los partidos y que se publiquen en materiales propios, o el mismo programa electoral, son notables fuentes de información.

2. Objetivos

Como en otros ámbitos de las relaciones públicas, los objetivos (de impacto y de producción) de los proyectos de relaciones institucionales tienen que ser específicos y cuantificables.

2.1. Objetivos de impacto

Algunos ejemplos de objetivos de impacto de proyectos de relaciones institucionales incluyen declaraciones como las siguientes:

- Incrementar el conocimiento de las actividades y ámbito de actuación del cliente entre los diputados autonómicos (en un 50 por ciento durante este año) para que puedan actuar con más conocimiento de causa en momentos estratégicos.
- Crear o aumentar actitudes favorables hacia las nuevas iniciativas del cliente entre los altos funcionarios del Ministerio de Sanidad (en un 30 por ciento antes del 28 de febrero) para que sean apoyadas.
- Influenciar el voto favorable a un proyecto de ley (a todos los miembros del Partido X durante la presente legislatura) para que sea aprobado.

2.2. Objetivos de producción

Los objetivos de producción representan las iniciativas del profesional sin referencia al impacto potencial sobre los públicos. Estos objetivos pueden redactarse de la siguiente manera:

- Realizar 30 entrevistas con legisladores.
- Distribuir información impresa a los diputados de los grupos parlamentarios que forman el gobierno.

3. Estrategia

3.1. Tema y mensajes

Hay que tener siempre muy presente que los miembros de los poderes públicos son los públicos con más conocimientos de todos los públicos de los distintos ámbitos de las relaciones públicas. Por este motivo, el uso de temas fáciles de recordar o eslóganes no funciona con este público, pudiendo llegar a ser contraproducentes. Respecto de los públicos aliados, la situación es, sin embargo, la contraria. Evidentemente, estos mensajes deben estar cuidadosamente coordinados con los objetivos y acciones del proyecto.

3.2. Técnicas

3.2.1. Acciones y eventos

Las cuatro principales acciones de las relaciones institucionales son:

- Recogida de información.
- Establecimiento de coaliciones.
- *Lobbismo* directo.
- *Lobbismo* de base.

Recogida de información. La primera función del *lobbismo* es el seguimiento del proceso decisorio. Los acontecimientos se producen sin avisar, por lo que el seguimiento consiste en saber, a través de la observación y de la deducción, y no en actuar; aunque el seguimiento permitirá planificar y ejecutar la acción,

prevenir ciertas intenciones y corregir posibles efectos. Por tanto, el seguimiento consiste en:

- Identificar las fuentes de información accesibles: los interlocutores ante los cuales podremos emprender las acciones.
- Identificar los programas y las novedades públicos que puedan afectar a nuestra organización.
- Estar informados de la evolución de estos datos y del desarrollo de los debates entre los poderes públicos y sus colaboradores.

Asimismo, con el seguimiento, a través de sus primeros contactos, el profesional del *lobbismo* emprende la acción de transmitir su identidad de interlocutor creíble, que está al corriente de los expedientes y de su actualidad.

Si los actores públicos son el público objetivo, los diferentes grupos que se expresan sobre el tema concernido constituyen, a su vez, fuentes de información. El seguimiento de un expediente es, así, una escucha activa que se sitúa a diferentes niveles:

- La simple recopilación de documentos (es el primer nivel de seguimiento).
- La vigilancia de los contextos político y administrativo.
- La vigilancia más amplia, la de otros grupos y organizaciones.

Lo primero que hay que hacer es establecer una relación estable y duradera con los decisores, evitando así contactos urgentes que, sin un historial relacional con nuestro interlocutor, acabarán por ser infructuosos. La anticipación en las relaciones genera confianza: un *lobbista* fideliza a una fuente de información de la misma manera que un vendedor fideliza a un cliente.

Así, el seguimiento tiene tres funciones: informarse observando, difundir señales de alarma, y crear o mantener una agenda de contactos. Sin embargo, esto no siempre se siente así. En la práctica del *lobbismo*, el seguimiento consiste en consultar cientos de páginas de documentos y en realizar decenas de llamadas antes de descubrir el hecho significativo que iniciará las actividades de *lobbismo*. Se trata pues de una tarea sistemática que conlleva el peligro de caer en la rutina en el sentido peyorativo del término. De ahí que muchos profesionales del *lobbismo* subcontraten este servicio de seguimiento diario a empresas especializadas.

El proceso de toma de decisiones es evolutivo, en el sentido de que el contexto de un informe puede variar de la noche a la mañana. Por consiguiente, el seguimiento y vigilancia de este entorno debe ser permanente, y el *lobbista* debe estar atento en todos los estadios del proceso decisorio.

El lobbismo directo. La forma clásica de traducción de una estrategia de *lobbismo* directo es la negociación, a través de la cual se vehicula la argumentación. El tipo de negociación puede ser oficial u oficiosa, pública o secreta, solemne o latente. En cuanto a la temporalidad de las negociaciones, esto es, al tiempo de concreción de las consultas, podemos distinguir dos momentos: (1) en la fase de elaboración del proyecto o texto, y (2) una vez que se ha elaborado para ver cómo puede aplicarse (toda ley necesita un reglamento de desarrollo).

El lobbismo de base (*grassroots lobbying* o, también, *lobbismo* de movilización de las bases populares). Consiste en una acción deslocalizada, que pretende sensibilizar a terceros con el uso de técnicas de marketing directo (correos electrónicos, cartas, llamadas telefónicas, telegramas, tarjetas postales, peticiones, etc.) dirigidas a los decisores públicos y a los medios de comunicación social.

Es decir, el *lobbismo* de base utiliza a los ciudadanos-electores como intermediarios del público objetivo medios de comunicación social para hacer valer una postura o un interés ante los poderes públicos. Este proceso se estructura normalmente en dos etapas: (1) acciones de comunicación de la organización con el objetivo de movilizar a los ciudadanos; (2) acciones de influencia de los ciudadanos sobre los políticos.

La primera etapa implica la puesta en práctica de una campaña de relaciones públicas, donde la utilización de los grandes medios de comunicación y la gestión de la información es esencial. En Estados Unidos, los grupos de influencia participan en las campañas electorales, en la formación de los comités de acción política (PAC), así como en la organización de movilizaciones. Estas actividades sirven de plataforma para la segunda etapa, durante la cual se producen acciones de protesta. Ello acaba traducándose en contactos directos con los parlamentarios a través del teléfono, del correo ordinario o electrónico para influir sobre sus decisiones. En Estados Unidos, el Congreso está más abierto hoy a las peticiones y a la opinión pública que antaño. Esto se explica por la aceleración de la rotación del personal legislativo y por la debilidad del sistema de partidos.

Los grupos de interés privado norteamericanos, como las asociaciones profesionales, practican el *lobbismo* directamente o utilizando redes de acceso ya establecidas como las audiencias públicas de las comisiones del Congreso o los contactos personales. Los grupos de interés público, en contra, deben utilizar a menudo la presión de los electores para tener un impacto sobre el proceso legislativo.

La comunicación con el público es uno de los objetivos principales de las organizaciones. El uso de las relaciones públicas es evidente. Los estudios indican

que el 80 por ciento de las organizaciones utiliza la estrategia del lobbismo de base. Aún así, algunas organizaciones con pocos conflictos y estrechas relaciones con organismos gubernamentales prefieren practicar el lobbismo directo en lugar de esforzarse por cambiar la opinión pública.

Por su parte, los grupos de interés europeos no son tan proclives a practicar el *lobbismo* de base. En sistemas donde los miembros de los parlamentos están sometidos a una rígida disciplina de partido, la movilización de la ciudadanía difícilmente tiene éxito. En Europa, las organizaciones intentan presionar sobre el parlamento influenciando a la opinión pública a través de relaciones directas con los medios de comunicación.

Otra cosa es el sistema político de la UE, libre de las ataduras de la disciplina de partido y donde el interés nacional prima sobre la tenue ideología de los partidos del Parlamento Europeo. La similitud, salvando las distancias, con el modelo estadounidense convierte al *lobbismo* de base en una técnica vigente.

3.2.2. Tácticas no controladas y controladas

La práctica de la comunicación con políticos y altos funcionarios suele ser mayoritariamente directa e interpersonal. El *lobbista* o profesional de las relaciones institucionales utiliza tácticas no controladas en las estrategias de *lobbismo* indirecto. En contraste, el *lobbismo* directo requiere tácticas controladas propias de la interacción personal y de la negociación, que son las más eficaces.

3.3. Comunicación eficaz

En las relaciones institucionales, la información se dirige, en última instancia, a los poderes públicos: políticos, funcionarios, decisores en general. La comunicación se inicia generalmente desde el sector privado y sus mensajes fluyen hacia ellos. No obstante, en muchas ocasiones la comunicación se inicia en el poder ejecutivo, cuando presidentes de comunidades autónomas o alcaldes presionan al poder legislativo.

Todos los factores de la comunicación eficaz del proceso de las relaciones públicas son de aplicación en el terreno de las relaciones institucionales, aunque con especial protagonismo para el principio de la exposición selectiva. Las relaciones institucionales, más que cualquier otra forma de relaciones públicas, trata con normativas y legislación debatidas y, por consiguiente, controverti-

das. Por ello es importante que el profesional clasifique a los públicos en función de su acuerdo o desacuerdo con los mensajes de la estrategia de relaciones institucionales. Como expusimos en su momento, nos puede ser de utilidad recurrir a los términos que coinciden con los de la escala de Likert empleados en las encuestas sobre actitudes. Así, los legisladores, los altos funcionarios y los otros decisores públicos pueden categorizarse en «positivos» (aquellos que están totalmente de acuerdo con el mensaje); «algo positivos» (aquellos que están bastante de acuerdo con el mensaje); «indecisos»; «algo negativos» (aquellos que están bastante en desacuerdo con el mensaje), y «negativos» (aquellos que están totalmente en desacuerdo con el mensaje). El principio de la exposición selectiva puede aplicarse en esta situación: el *lobbista* o profesional deber dirigirse primero a los «positivos», luego a los «algo positivos», luego a los «indecisos» y finalmente a los «algo negativos». Los «negativos» deberían descartarse, dada su extrema oposición o desacuerdo con el mensaje del proyecto de relaciones públicas.

Llegados a este punto, conviene recordar que a la hora de seleccionar a los miembros de los poderes públicos, hay que identificar y seleccionar muy bien cuáles son los responsables públicos que intervendrán directamente en la elaboración de la decisión, priorizándolos tanto por el grado de participación como por su jerarquía en el proceso: *the right man in the right place*.

4. Evaluación

En las relaciones institucionales, la comprobación de los objetivos de impacto y de producción es algo distinta de los métodos de evaluación generales vistos en el Capítulo 1.

4.1. Evaluación de los objetivos de impacto

Existen dos diferencias en la medición de los objetivos de impacto establecidos en un proyecto de relaciones institucionales. En primer lugar, la exposición, comprensión y retención del mensaje no se evalúan de la misma manera. Los principales públicos de las relaciones institucionales son los legisladores. Los medios de comunicación, por su parte, se utilizan esencialmente para llegar a los votantes de los legisladores; y aunque los propios legisladores suelen ser muy sensibles a las informaciones de los medios, la exposición del mensaje se refiere normalmente a la exposición de los votantes.

La segunda diferencia es que las encuestas u otros métodos cuantitativos de investigación no pueden emplearse con los legisladores porque difícilmente tienen el tiempo suficiente y necesario para responder a encuestas de relaciones públicas. Así pues, las mediciones cualitativas de la exposición y retención del mensaje se utilizan para evaluar los resultados de los objetivos cognitivos.

Es evidente que la comprensión del mensaje puede medirse a través de las fórmulas de legibilidad. Esto informará al profesional sobre el potencial para comprender el mensaje, pero no indicará la comprensión real del público, que deberá ser comprobada a través de métodos cualitativos.

Estas mismas generalizaciones son aplicables a los objetivos afectivos y conativos. Las encuestas a legisladores son, por regla general, imposibles, por lo que debe acudir a los métodos: recuento de votos, utilización de los materiales elaborados por el proyecto, o análisis de discursos y declaraciones públicas de los legisladores.

En las estrategias de *lobbismo* indirecto, las encuestas son útiles y deberían utilizarse para evaluar los objetivos de impacto.

4.2. Evaluación de los objetivos de producción

El *lobbista* o profesional de las relaciones institucionales necesita evaluar ambos tipos de objetivos. Los objetivos de producción se pueden medir mediante el recuento de entrevistas, material producido y otras formas contables. Dado que, como hemos insistido, las encuestas tienen pocas probabilidades de ser utilizadas, la evaluación de los proyectos de relaciones institucionales suele centrarse en observar el comportamiento de voto o las actuaciones de los legisladores.

CASO 13: BRIEFING

Valdelós es un municipio del pirineo leridano. Como ocurre con la práctica totalidad de los pueblos de la comarca, cuenta con numerosos atractivos: una gastronomía deliciosa, hermosos paisajes, amplia oferta de actividades de deporte y naturaleza (senderismo, rutas en bici, esquí de fondo, kayakismo, etc.), monumentos de valor artístico, entrañables tradiciones culturales, infraestructura hotelera de calidad... Sin embargo, la actividad turística de Valdelós ha tenido que soportar durante décadas un lastre que no afecta en cambio a las demás localidades de la zona: la existencia de una central nuclear en su término municipal.

Curiosamente, hay hoteles y restaurantes de municipios colindantes que están más próximos al complejo nuclear que algunos de los hoteles y restaurantes de Valdelós. Sin embargo, tienen una enorme aceptación. Lo que pesa como una losa sobre el sector hostelero de Valdelós no es tanto la proximidad a la nuclear como el hecho de que esta y el pueblo compartan el mismo nombre.

Cuando se menciona la palabra Valdelós nadie piensa en una localidad con encanto ni en un destino apetecible para una escapada de fin de semana. Lo que a todo el mundo le viene en seguida a la mente es la imponente imagen de una central nuclear. Con este *handicap* de partida, el desarrollo turístico del municipio resulta enormemente meritorio, pero también es incomparablemente menor al de otros pueblos de la comarca que no han de soportar las connotaciones negativas derivadas de tener el mismo nombre que una planta nuclear.

La gota que colma el vaso llegó el año pasado. En apenas seis meses, en la central se registraron tres incidentes. Aunque ninguno de ellos tuvo consecuencias radiológicas, el efecto acumulativo alimentó una considerable cobertura mediática y dio alas al activismo antinuclear más vociferante. A resultas de todo, la actividad turística cayó en picado. Todos los esfuerzos realizados durante años, contra viento y marea, para conseguir crear una imagen positiva de la oferta turística de la localidad parecieron esfumarse en apenas unos meses.

Ante esta situación, la Asociación de Empresas Hosteleras de Valdelós decide llevar a cabo una acción drástica: impulsar un cambio de nombre para el municipio. Como vocal de relaciones institucionales de la asociación y a petición de su junta directiva, pones en marcha un proceso indagatorio orientado a averiguar cómo deberá procederse para hacer efectivo el cambio de topónimo.

Actividades

1. Averigua quién tiene la potestad de modificar el nombre de un municipio: ¿el ayuntamiento de la localidad?, ¿el consejo comarcal?, ¿el gobierno autonómico?, ¿el gobierno central?
2. Averigua cuáles son los trámites que deben llevarse a cabo ante las Administraciones públicas para hacer efectivo el cambio del topónimo de un municipio. Ten en cuenta que Valdelós es un municipio catalán y que, en consecuencia, con toda probabilidad la Oficina de Onomástica de la Sección Filológica del Institut d'Estudis Catalans tendrá algo que decir al respecto.
3. Elabora una lista de los municipios españoles que en los últimos diez años han modificado su denominación oficial.
4. Identifica a cinco expertos en toponimia a los que poder recurrir para formular y justificar el cambio de denominación ante las Administraciones públicas que deben aceptarlo.

Cuestiones

1. Vistos en perspectiva, ¿los tres incidentes consecutivos sufridos por la central de Valdelós constituyen un problema o una oportunidad de relaciones públicas para el sector turístico de la localidad? ¿Por qué?
2. Algunos pueblos que se hallan en circunstancias parecidas a las del ficticio Valdelós han optado por intentar que sea la central nuclear ubicada su término municipal la que cambie de nombre. Ahora que ya conoces los intrínquilis que comporta cambiar el topónimo de un municipio, ¿te parece esta otra alternativa una opción más factible? ¿Y resultaría más o menos eficaz para los objetivos marcados? Razona tus respuestas
3. Aunque la decisión de modificar o no el topónimo de un municipio recaiga finalmente en las Administraciones públicas, ¿considerarías adecuado que los promotores de una iniciativa de este tipo concentraran todos sus esfuerzos en convencer a las autoridades y no implicaran a la ciudadanía? ¿Por qué?
4. ¿Con qué aliados podría contar el sector hostelero de Valdelós en su empeño por modificar el nombre del municipio?

CASO 14: BRIEFING

Trabajas como director/a de relaciones públicas de la empresa Luxewe, líder español en moda y artículos de lujo. Coincidiendo con el 150 aniversario de la creación de la compañía, próximamente está previsto inaugurar en la calle Serrano de Madrid la tienda número 150 de la firma, que ya cuenta con establecimientos en las ciudades más glamourosas de todo el mundo.

El aniversario, sin embargo, no coincide con el mejor momento de la empresa. La coyuntura económica internacional está castigando duramente a las firmas que comercializan productos de lujo. El mercado de las falsificaciones, además, está sustrayendo a la marca el plus de exclusividad que busca en Luxewe el cliente tradicional. Con todo, encaras el aniversario y la inauguración de la nueva tienda *flagship* como una oportunidad de relaciones públicas que debe ser aprovechada al máximo.

El eje central de tu estrategia pasa por conseguir que algún miembro de la Familia Real acuda a la inauguración. De este modo:

- Se multiplicaría la resonancia mediática y social del evento, lo cual propiciaría un muy necesario relanzamiento de la marca.
- Se reforzaría la idea de exclusividad y de prestigio de un modo que difícilmente podría conseguirse con otras *celebrities* españolas del panorama actual.
- Se crearía un escenario propicio para gestionar con el entorno de la Casa de SM el Rey colaboraciones ulteriores (llevas mucho tiempo intentando –sin éxito hasta el momento– que SAR la infanta Doña Cristina asuma la presidencia de honor del jurado del certamen de violín que organiza anualmente la Fundación Luxewe).
- Se crearía una ocasión óptima para explicar a la prensa, de forma elegante y sutil, que diversos miembros de la Familia Real son clientes de Luxewe desde hace años (para el público objetivo de la marca, la Familia Real actúa como un influyente prescriptor).

El director de marketing de la empresa, sin embargo, no ve muy clara tu apuesta por la Familia Real. Le preocupa que la presencia de uno de sus miembros en la inauguración constriña excesivamente el evento: que limite por motivos de seguridad el número de invitados, que le dé un tono excesivamente tradicional, que impida incluir acciones rompedoras y llamativas en el guión del acto, que

condicione la fecha de celebración, que resulte incompatible con la presencia de invitados más *alternativos*...

Conocedor de estas reticencias, decides blindar el proyecto de relaciones públicas que presentarás a la dirección general de Luxewe haciendo que tanto la meta perseguida como los objetivos propuestos se centren en asegurar la presencia en el evento de un miembro de la Familia Real. Si no se consigue dicha presencia, por tanto, el proyecto en los términos que lo has planteado carece de sentido.

Actividades

1. Formula y redacta la meta del proyecto teniendo en cuenta que debe ser más amplia y abstracta que los objetivos que se deriven de ella pero sin perder de vista los condicionantes explicitados en el último párrafo del *briefing*.
2. Redacta cinco objetivos de impacto y cinco objetivos de producción acordes con la meta formulada en la actividad anterior.
3. Prepara un plan B. Si el punto de vista del director de marketing se acaba imponiendo ante la dirección general, deberás rediseñar tu proyecto (incluso en contra de tu criterio) prescindiendo de la presencia de un miembro de la Familia Real. Reformula y redacta la meta del proyecto en consonancia con esta nueva orientación.
4. Redacta cinco objetivos de impacto y cinco objetivos de producción acordes con la meta formulada en la actividad número 3. Compáralos con los objetivos redactados en la actividad número 2 y extrae algunas conclusiones.

Cuestiones

1. ¿Qué trámites deben seguirse para invitar a un miembro de la Familia Real a participar en un evento corporativo? ¿A qué instancia o persona de la Casa de SM el Rey debe remitirse la propuesta?
2. ¿Qué tipo de actos corporativos suelen contar con la presencia de un miembro de la Familia Real? ¿Puedes hallar algún patrón común a todos ellos? ¿Tiene razón el director de marketing de Luxewe cuando afirma que invitar a miembros de la Familia Real condicionará excesivamente la configuración del evento?
3. ¿Qué criterios piensas que tienen en cuenta los miembros de la Familia Real para aceptar o no la invitación a participar en un evento corpora-

tivo? ¿Te parecen adecuados? ¿Maximizarás las posibilidades de aceptación si remites a la Casa de SM el Rey una invitación genérica en lugar de remitir una invitación que atañe a un miembro específico de la Familia Real? Actualmente, ¿forma parte Don Jaime de Marichalar de la Familia Real? Razona tus respuestas.

4. ¿Crees que constituye una buena estrategia supeditar la planificación y ejecución de un evento como el que nos ocupa al éxito de nuestra gestión ante la Casa de SM el Rey o ante otras instancias de carácter institucional? ¿Por qué?

CASO 15: BRIEFING

Diversas asociaciones provinciales de promotores inmobiliarios se unen para impulsar un proyecto de *lobbismo* que contribuya a la reactivación del sector de la construcción y a la dinamización del mercado inmobiliario en España. La meta del proyecto se formula en los siguientes términos: el Parlamento español modificará la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del impuesto sobre la renta de las personas físicas, de modo que la parte estatal de la deducción por inversión en vivienda habitual se incremente del 10,05 al 20,05% y que el límite de la base máxima de dicha deducción pase de los 9.015 euros actuales a 10.500 euros.

Las principales objeciones que pueden ponerse a una modificación de la normativa actual vigente en el sentido apuntado son estas:

- Supone un coste muy elevado para las arcas del Estado.
- Para que tuviera efectividad inmediata, la modificación propuesta debería ir acompañada de la modificación del reglamento que desarrolla la Ley citada.
- Una iniciativa de este tipo tenderá a ser percibida como excesivamente coyuntural y ajena, por tanto, a una política de vivienda de carácter integral.
- También puede ser percibida como excesivamente reactiva.
- Beneficiaría por igual a los contribuyentes más necesitados y a las grandes fortunas, cuestionando así el pretendido carácter progresivo del impuesto sobre la renta.
- El ahorro fiscal resultante podría ser absorbido por los propios promotores inmobiliarios a través de un incremento de los precios.

Para superar estas eventuales objeciones y alcanzar la meta perseguida, los promotores de la iniciativa contratan los servicios de una empresa consultora especializada en *lobbismo*. Tú trabajas en esta consultora y recibes el encargo de diseñar la estrategia del proyecto. El presupuesto disponible es de 500.000 euros.

Actividades

1. Redacta un contra-argumento para cada una de las seis objeciones expuestas en el *briefing*.
2. Identifica a un interlocutor válido en cada uno de los grupos parlamentarios presentes en el Congreso de los Diputados. Para ello, te será útil cons-

tatar si en el Congreso existen comisiones dedicadas a la vivienda y al ámbito de economía y hacienda. Comprueba también si los partidos políticos cuentan en su estructura organizativa con responsables de estas áreas.

3. Empleando los términos de la escala de Likert, clasifica a los partidos políticos que tienen representación en el Congreso en función del grado de afinidad que a priori pueda atribuírseles a la modificación legislativa propuesta. Ten en cuenta su posicionamiento actual en materia de vivienda y tributos así como su actuación en estos campos a lo largo de la actual legislatura.
4. Diseña una estrategia para el proyecto que incluya acciones de *lobbismo* de base. Ten en cuenta el presupuesto disponible.

Cuestiones

1. ¿Qué diferencias existen entre la fase de investigación de un proyecto de relaciones institucionales y la técnica de recogida de información que empleamos en la ejecución de dicho proyecto? ¿Debe la primera preceder necesariamente a la segunda? Razona tus respuestas.
2. Para el proyecto que nos ocupa, ¿resultará más eficaz emplear una estrategia de *lobbismo* de base o una estrategia de *lobbismo* directo? ¿Por qué?
3. ¿Con qué aliados podrían contar los promotores del proyecto a la hora de defenderlo ante el legislador? ¿Y a qué opositores deberán hacer frente con toda probabilidad?
4. ¿Será más efectivo persuadir de los beneficios de la propuesta al representante de un partido político en la Comisión de Vivienda del Congreso o al responsable del Área de Vivienda de dicho partido? ¿Por qué?

CASO 16: BRIEFING

Un colectivo de periodistas, integrado por algunas asociaciones profesionales territoriales, diversos sindicatos sectoriales, el área sectorial de un sindicato generalista y más de 500 profesionales adscritos a título personal, quiere impulsar la aprobación de una ley que suponga la creación en España del Estatuto de la Profesión Periodística. De acuerdo con su punto de vista, mediante este Estatuto se debería:

- Regular el acceso a la profesión y la acreditación del profesional.
- Establecer las bases para el desarrollo de una normativa laboral que permita combatir la precariedad creciente en la profesión periodística.
- Desarrollar la legislación que regula la cláusula de conciencia de los profesionales de la información.
- Regular el secreto profesional.
- Regular las relaciones internas del profesional del periodismo con las empresas de comunicación en las que desarrollan su labor, garantizando su participación en la definición de la línea editorial de las mismas a través de los comités de redacción.
- Preservar los derechos de autoría de los profesionales del periodismo.
- Crear una autoridad de la información de carácter independiente.
- Garantizar el acceso preferente de los profesionales a las fuentes informativas de interés general, especialmente a los archivos y registros públicos que no hayan sido declarados secretos específicamente.
- Promulgar un código deontológico de obligado cumplimiento.

Durante años, los múltiples intentos orientados a aprobar un Estatuto de la Profesión Periodística que han ido surgiendo han fracasado sistemáticamente, principalmente porque no han sabido concitar un consenso lo bastante amplio entre los propios profesionales. El colectivo que ahora promueve la aprobación de una ley sobre este Estatuto quiere maximizar sus opciones de éxito, para lo cual contrata los servicios de una empresa consultora de relaciones públicas especializada en *lobbying*. Tú trabajas en dicha consultora y se te encomienda la dirección del proyecto.

Actividades

1. Elabora una lista de las circunstancias que en el momento actual pueden favorecer nuevamente la suscitación de un debate público sobre el Estatuto

de la Profesión Periodística. En 2008, por ejemplo, la celebración del trigésimo aniversario de la aprobación de la Constitución Española creó un marco favorable dado que el desarrollo legislativo de algunos aspectos contemplados por el eventual Estatuto emana de un mandato constitucional.

2. Recopila información sobre los antecedentes de la cuestión. Asegúrate de que la información obtenida incluye:
 - a) la jurisprudencia y la normativa legal vinculada al tema (desde la propia Constitución hasta los Estatutos de Redacción de algunos medios de comunicación, pasando por la Ley Orgánica que regula la cláusula de conciencia y por el Estatuto de la Profesión Periodística preconstitucional),
 - b) las iniciativas precedentes que no fructificaron (proposiciones de ley y no de ley, propuestas elaboradas por otras asociaciones profesionales, compromisos explicitados en los programas electorales de los principales partidos tanto en las elecciones generales de 2004 como en las de 2008, etc.), y
 - c) la descripción de la situación existente respecto a la cuestión que nos ocupa en los países de nuestro entorno.
3. A partir de la información recopilada en el punto anterior, identifica a potenciales aliados y a los principales opositores.
4. Partiendo de que la meta del proyecto es la aprobación de una ley que contemple todos y cada uno de los aspectos explicitados en el *briefing*, formula cinco objetivos de impacto y cinco objetivos de producción para el proyecto.
5. Redacta diez mensajes básicos a partir de los cuales podría estructurarse un *positon paper* (informe directo y conciso que explica las razones que mueven a quien lo promueve y los argumentos que respaldan su posición) para presentar a los legisladores.
6. Determina qué técnicas resultarán más adecuadas para persuadir a los representantes del poder legislativo de la conveniencia de aprobar la ley que promueve tu cliente y qué técnicas deberás emplear para obtener el consenso necesario en el sí de la profesión.
7. Recupera los diez objetivos que has formulado en la actividad número 4 y establece los métodos que te permitirán evaluar su cumplimiento.

8. Identifica los factores que podrían haber actuado como coadyuvantes en la consecución de los objetivos establecidos y que no dependen directamente de tu actuación.

Cuestiones

1. En la Constitución Española, algunos de los aspectos contemplados por el Estatuto de la Profesión Periodística que tu cliente quiere promover se vinculan al derecho fundamental a comunicar o recibir libremente información veraz por cualquier medio de difusión. ¿Hasta qué punto facilita o dificulta esta circunstancia tu labor? ¿Posibilita la utilización del *lobbying* de base en favor del proyecto? ¿Por qué?
2. ¿Podría considerarse un éxito la aprobación de un Estatuto que diera respuesta a algunas de las cuestiones contempladas en el *briefing* pero no a su totalidad? ¿Crees que esta opción favorecería el consenso entre los profesionales? ¿Piensas que debería ser aceptable para tu cliente?
3. De los puntos incluidos en el *briefing*, ¿cuáles crees que generan más disenso entre los profesionales? ¿Cuáles podrían ser aceptados por la práctica totalidad de la profesión sin dificultad? ¿Por qué?
4. ¿Consideras que las empresas periodísticas están interesadas en la promulgación del Estatuto profesional? ¿Y los poderes públicos? ¿Por qué?

6

La comunicación financiera

Las empresas, y en especial las grandes corporaciones, tienen que gestionar unas relaciones con públicos específicos: la comunidad financiera y los inversores. Las relaciones con estos públicos, comúnmente conocidas como relaciones públicas financieras o comunicación financiera, no pueden dirigirse de la misma manera que las relaciones con otros públicos del entorno de las empresas, pues existe una importante normativa relativa a la información financiera y una función de vigilancia de su cumplimiento por parte de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, para aquellas compañías que cotizan en la bolsa.

1. Investigación

1.1. Investigación del cliente

El profesional de las relaciones públicas debe centrarse en primer lugar en la situación financiera pasada y presente de la compañía, así como en sus proyectos de comunicación financiera pasados y presentes y en sus fortalezas, debilidades y oportunidades relacionadas con la comunidad financiera. Tanto la gestión interna como los factores externos tales como las presiones de la competencia, cambios en el coste de los bienes (por ejemplo, los derivados del coste del petróleo) o rumores infundados sobre la situación financiera de la organización, pueden afectar decisiones de los inversores y requerirán ser investigadas.

1.2. Investigación de la oportunidad o problema

La segunda área de la investigación incluye la valoración de la necesidad de implantar un proyecto de relaciones públicas financieras. Muchas corporaciones implantan proyectos duraderos de relaciones con los inversores que pueden articularse mediante campañas regulares de relaciones con la prensa financiera, la realización de la memoria anual para los accionistas, la organización de la asamblea anual y diferentes tipos de reuniones y eventos dirigidos a los accionistas. Los proyectos reactivos se implantan cuando aparecen problemas con un determina-

do público. Así pues, la necesidad del proyecto de relaciones públicas financieras debe estar claramente justificada y explicada en esta fase de investigación.

1.3. Investigación de los públicos

Por último, la investigación en las relaciones públicas financieras implica la identificación de los públicos objetivo o grupos que constituyen la comunidad financiera. Entre los principales, encontramos:

- Accionistas y futuros accionistas

- Analistas financieros

- Prensa financiera

 - Agencias de prensa (por ejemplo, Dow Jones, Reuters Economic Service, Bloomberg)

 - Revistas de alcance internacional (por ejemplo, *Business Week*, *Fortune*)

 - Revistas de alcance nacional (por ejemplo, *Actualidad Económica*)

 - Periódicos financieros de alcance internacional (por ejemplo, el *Wall Street Journal*)

 - Periódicos financieros de alcance nacional (por ejemplo, *Cinco Días*)

 - Principales cadenas de televisión y emisoras de radio

 - Periodistas financieros de la prensa generalista

 - Nacionales

 - Locales

- Líderes de opinión

- Comisión Nacional del Mercado de Valores

2. Objetivos

Como en otros ámbitos de las relaciones públicas, los objetivos (de impacto y de producción) de los proyectos de relaciones públicas financieras tienen que ser específicos y cuantificables.

2.1. Objetivos de impacto

Los objetivos de impacto de las relaciones públicas financieras incluyen informar y afectar las actitudes y comportamientos de los miembros de la comunidad financiera. Por ejemplo:

- Incrementar el conocimiento del público inversor de las actividades en I+D llevadas a cabo por la compañía (en un 40 por ciento durante el presente año) para que las apoyen.
- Incrementar las actitudes favorables de los accionistas hacia la compañía (en un 30 por ciento este año) para reforzar su imagen financiera.
- Crear (un 40 por ciento) más interés en la corporación entre los inversores potenciales (durante este año) para conseguir que compren nuestros valores y se conviertan en inversores.
- Recibir (un 45 por ciento) más respuestas de los accionistas y otros inversores objetivo (durante el próximo año fiscal) para poder implantar nuevas políticas comunicativas.

2.2. Objetivos de producción

En las relaciones públicas financieras, los objetivos de producción consisten básicamente en la elaboración y distribución de materiales y formas de comunicación, como por ejemplo:

- Distribuir comunicados de prensa a los 10 principales medios de comunicación financieros.
- Realizar 15 encuentros con analistas financieros durante los meses de febrero, marzo y abril.

Los directores de relaciones públicas suelen preferir utilizar exclusivamente los objetivos de producción, pues son más fáciles de evaluar que los objetivos de impacto y en temas financieros la rapidez implícita en la facilidad es un elemento a tener en cuenta.

3. Estrategia

3.1. Tema y mensajes

El tema y mensajes en las relaciones públicas financieras serán completamente situacionales. Estos proyectos normalmente pretenden garantizar la credibilidad e intentan mejorar las relaciones entre la compañía y la comunidad

financiera. De ahí que los temas basados en la seguridad y confianza financieras sean los más recurrentes.

3.2. Técnicas

3.2.1. Acciones y eventos

Son acciones y eventos dirigidos únicamente a la comunidad financiera:

- Una asamblea anual ordinaria.
- Las posibles asambleas anuales extraordinarias.
- Una jornada de puertas abiertas para accionistas o analistas.
- Reuniones y encuentros con miembros de la comunidad financiera.
- Teleconferencias o webconferencias con inversores y analistas.
- Seminarios y otras reuniones grupales con analistas.
- Visitas especiales a la sede de la corporación, o visitas a plantas de producción, para accionistas o analistas.
- Conferencias en convenciones de analistas.
- Eventos promocionales destinados a mejorar la imagen de la compañía en la comunidad financiera.

3.2.2. Tácticas no controladas y controladas

Las tácticas no controladas más utilizadas en las relaciones públicas financieras son:

- Comunicados de prensa para los medios de comunicación financieros y de masas, así como los dossiers de prensa.
- Entrevistas al presidente o director general en los medios financieros y de masas.
- Relaciones con los miembros clave de la prensa financiera para fomentar una cobertura informativa positiva de la compañía y de sus iniciativas.

Las tácticas controladas más utilizadas en las relaciones públicas financieras son:

- Materiales impresos para los accionistas, como la memoria anual, otras memorias o informes, revistas de empresa, cartas a los accionistas, anuncios; la mayoría de los cuales se envían por correo electrónico o se pueden descargar del sitio web.
- Vídeos promocionales de la compañía.
- Discursos del presidente, director general u otros altos ejecutivos dirigidos a públicos clave de la comunidad financiera.
- Libro de prestigio de la compañía y folletos específicos con información financiera.
- Encuestas de opinión a los accionistas.
- El sitio web de la compañía que, hoy en día, debería incluir todo el material anterior.

3.3. Comunicación eficaz

Los principios más relevantes de la comunicación eficaz para este ámbito de las relaciones públicas son la credibilidad de la fuente y la participación del público.

La mayoría del esfuerzo de un proyecto de relaciones con los inversores se destina a reforzar y mejorar la imagen financiera de la compañía, esto es, su credibilidad en el seno de la comunidad financiera. La prensa financiera, los analistas de valores y los accionistas reales y potenciales deben tener una imagen favorable de la empresa. Para conseguirlo, las compañías han mejorado sus materiales impresos, han producido más materiales audiovisuales y han multiplicado sus encuentros con analistas financieros. La credibilidad financiera es pues primordial.

En un proyecto de relaciones públicas financieras, también es crucial la participación del público. Posibles futuros accionistas, periodistas de prensa financiera, analistas financieros y otros públicos objetivo son invitados por las corporaciones a actos y eventos de todo tipo. La última forma de participación del público es, evidentemente, la compra de valores de la compañía.

4. Evaluación

La evaluación en las relaciones públicas financieras debe estar orientada en función de la meta, reexaminando y valorando cada objetivo. Aunque existe la

tentación de citar los informes de analistas sobre la compañía y el funcionamiento de la misma, estas técnicas pueden estar alejadas de la programación de un proyecto de relaciones públicas financieras. Sin ir más lejos, algunos directores de comunicación financiera ven en el aumento del valor del PER los efectos de los proyectos de relaciones públicas financieras. El PER (del inglés, *price to earnings ratio*) es una fórmula que se utiliza especialmente en aquellas empresas que cotizan en bolsa. El valor del PER se calcula dividiendo el precio de una acción entre el valor del beneficio neto (después de impuestos). Por ejemplo, si la empresa X cotiza a 13,00 euros y el beneficio neto por acción es de 1,30 euros, su PER es de 10 (13,00/1,30).

De todas formas, las corporaciones recurren cada vez más a consultoras que miden la reputación externa de las empresas, aunque muchas grandes corporaciones siguen rigiéndose por índices que publica la prensa especializada, especialmente la estadounidense, como el «World's most respected companies» del *Financial Times* o el «100 Best places to work for» de la revista *Fortune*.

CASO 17: BRIEFING

Una de las empresas que integran actualmente el IBEX 35 ha sido objeto de una opa, es decir, sus accionistas han recibido una oferta pública que les propone vender sus títulos en unas condiciones y dentro de unos plazos determinados. Si tal como se prevé la opa prospera, el capital social de la compañía que seguirá cotizando libremente en bolsa sin estar controlado de forma estable por accionistas de referencia (el llamado *free float*) se reducirá considerablemente. Y cuando esto ocurra, la compañía se verá excluida del principal índice bursátil español.

Pero si una cosa tiene el IBEX 35 es que, como su nombre indica, está integrado por 35 valores. Cuando uno sale, por tanto, entra otro.

Tú eres director/a de comunicación y relaciones públicas de una compañía que nunca ha llegado a formar parte del índice de referencia del mercado bursátil español, pero que más de una vez se ha quedado a las puertas de conseguirlo. En esta ocasión, la directora general de la firma te encomienda que lideres un proyecto de relaciones públicas financieras orientado a maximizar las opciones que tenéis de entrar de una vez por todas en el IBEX 35. Las carteras de muchos fondos de inversión replican los valores de este índice, lo cual supone que se multiplica la demanda de los títulos de las compañías que lo integran y que el precio de sus acciones tiende a subir. Además, la visibilidad en el mercado bursátil de la compañías integrantes también suele incrementarse.

Como eres un/a profesional extremadamente competente, empiezas a trabajar en el proyecto por donde es debido: por la fase de investigación.

Actividades

1. Averigua qué empresa es la propietaria del índice IBEX 35 y se ocupa de su gestión, cálculo y difusión así como de la revisión de su composición. Averigua también quiénes son los expertos que forman parte del llamado Comité Asesor Técnico de esta empresa y cuál es su papel en la selección de los valores que integran el índice.
2. Detecta qué criterios objetivos se utilizan para acordar la inclusión/exclusión de un valor en el IBEX 35 y qué margen de maniobra tienen los responsables de tomar la decisión. Recopila información sobre cinco compañías cotizadas que no formen parte de este índice y determina qué opciones tienen, técnicamente hablando, de formar parte de él.

3. Elabora una lista de las empresas que se han incorporado al IBEX 35 en los últimos tres años. Obtén información sobre el modo en que su inclusión al principal índice bursátil español ha influido en el precio de sus acciones. Lleva a cabo el mismo ejercicio con las empresas que han dejado de formar parte del IBEX 35 durante el mismo período de tiempo. Comprueba si se confirma la premisa de que las acciones de las empresas que forman parte de este índice tienden a incrementar su valor, es decir, si la vacante de un valor en el IBEX 35 constituye una auténtica oportunidad de relaciones públicas en los términos que hemos planteado. Ten en cuenta que, a diferencia de otros conocidos índices bursátiles, el IBEX 35 es un índice ponderado (no todos los valores que lo integran tienen el mismo peso).
4. Analiza las predicciones que llevan a cabo los analistas financieros y la prensa especializada cada vez que se ha de renovar la composición del IBEX 35. Constata si suelen acertar o no cuando apuestan por la inclusión de una determinada empresa y determina los criterios en los que basan tales predicciones.

Cuestiones

1. Si comparas la lista de empresas que integran el IBEX 35 con las que están mejor situadas en el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOCO), hallarás coincidencias muy significativas. ¿A qué lo atribuyes?
2. Desde el ámbito comunicativo, ¿qué acciones puedes llevar a cabo para mejorar los indicadores objetivos que condicionan la posibilidad de formar parte del IBEX 35?
3. Tras realizar las actividades 1, 3 y 4, ¿te verías capaz de identificar factores de carácter subjetivo que pueden llegar a condicionar también la inclusión de una empresa en el IBEX 35? Si es así, explica cuáles son en tu opinión.
4. ¿Qué públicos consideras que pueden tener más influencia sobre los responsables de decidir la inclusión y exclusión de un valor en el índice de referencia de la Bolsa española? De ellos, ¿cuáles crees que pueden ser más influenciados por las propias compañías cotizadas?

CASO 18: BRIEFING

A rebufo del colapso de Enron, su rival Sumener fue implementando un ambicioso plan de expansión que la ha convertido en uno de los gigantes del sector energético estadounidense. La compañía ya ha iniciado su expansión internacional en América Latina y su próximo objetivo es desembarcar en Europa.

Para dar comienzo a su aventura europea, Sumener ha elegido España, puesto que considera que su mercado tiene un potencial de crecimiento interesante y, además, aporta sinergias valiosas a la actividad que la compañía ya desarrolla en Latinoamérica. Dado que el sector energético español es, en general, poco permeable a la entrada de nuevos competidores, Sumener opta por introducirse en dicho mercado adquiriendo una de las empresas más consolidadas que operan en él: Iberigas.

Con la firme determinación de hacerse con el control de Iberigas, Sumener empieza a trabajar en la preparación de la correspondiente opa. De entrada, prefiere que la opa sea amistosa, es decir, que se lleve a cabo de acuerdo con los accionistas de referencia de la compañía española. Sin embargo, si no se consigue un acuerdo, no descarta luchar por el 85% de las acciones que están en manos de pequeños accionistas a través de una opa hostil.

Desde las oficinas centrales de la compañía en Bangor (Maine, EEUU), la dirección de Sumerer te ficha en calidad de experto/a en relaciones públicas financieras para poner en marcha un proyecto comunicativo que allane el camino a la operación ofertante. Tras recabar toda la información que requieres para diseñar el proyecto, empiezas a trabajar en la definición de sus metas y objetivos.

Actividades

1. Formula y redacta la meta del proyecto de comunicación financiera dirigido tanto a los accionistas de referencia de Iberigas como a los pequeños accionistas y demás públicos que puedan resultar relevantes.
2. Redacta cinco objetivos de impacto asegurándote de que incluyes al menos uno de cada subcategoría (cognitivos, afectivos y conativos) y de que son coherentes con la meta formulada. Ten en cuenta que el proyecto puede variar considerablemente según la opa acaba siendo amistosa u hostil: comprueba la validez de los objetivos redactados en cualquiera de los dos escenarios.

3. Redacta cinco objetivos de producción, asegurándote de que son coherentes respecto a los objetivos de impacto propuestos en la actividad anterior, respecto a la meta formulada y respecto a la posible duplicidad de escenarios ya comentada.
4. Elabora un presupuesto estimativo y global del proyecto de comunicación financiera que nos ocupa, para poder pedir su validación a la central de Bangor. Asegúrate de que la cantidad presupuestada te permitirá cumplir razonablemente tanto los objetivos de impacto como los de producción y, por tanto, alcanzar la meta formulada.

. Cuestiones

1. A la hora de definir el proyecto, ¿has tenido en cuenta, como público relevante, a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)? De acuerdo con la normativa vigente, ¿crees que esta entidad puede ser obviada en el proyecto comunicativo relativo a una opa?
2. Entre los objetivos de producción redactados, ¿has incluido alguno referente a la elaboración del folleto informativo de la opa? ¿Qué diferencia hay entre el contenido de dicho folleto y el de un anuncio publicitario destinado a persuadir a los accionistas de que acudan a la opa?
3. ¿Qué influencia atribuyes al informe sobre la opa que debe realizar el consejo de administración de la sociedad opada? ¿Qué información debe incluir dicho informe? Si lo requieres, en la página web de la CNMV hallarás información que puede ayudarte a responder esta última cuestión.
4. ¿Crees que los pequeños accionistas tienden a acudir de forma más masiva a las opas amistosas que a las hostiles? ¿Qué tratamiento suelen recibir las opas hostiles en los medios de comunicación? Razona tus respuestas y aporta ejemplos reales que las refrenden.

CASO 19: BRIEFING

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) acaba de hacer pública la siguiente advertencia:

En cumplimiento del artículo 64.7 de la Ley del Mercado de Valores, se advierte al público de que:

1. Morton Management, S.L., domiciliada en Marbella (Málaga), no se encuentra registrada en la CNMV.
2. No está autorizada para apelar o captar ahorro del público.
3. La CNMV tiene indicios de que ha venido realizando actividades propias de las empresas de servicios de inversión sin la preceptiva autorización.
4. El Comité Ejecutivo de la CNMV ha incoado un expediente sancionador a esta entidad por la presunta comisión de una infracción muy grave consistente en el desarrollo habitual de las actividades de recepción y transmisión de órdenes por cuenta de terceros y en la gestión discrecional e individualizada de carteras de inversión, sin contar con la preceptiva autorización y sin hallarse inscrita en los correspondientes registros administrativos.
5. El Comité Ejecutivo de la CNMV ha requerido a la entidad Morton Management, S.L., y a los miembros de su Consejo de Administración para que cesen inmediatamente en la realización de la actividad de prestación de servicios de inversión descrita en el punto anterior dado que contravienen la reserva de actividad establecida en el párrafo 6 del artículo 64 de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, con advertencia de que en el caso de que continúen realizando dicha actividad serán sancionados con multas coercitivas por importe de hasta trescientos mil euros, que podrán ser reiteradas con ocasión de posteriores requerimientos, y todo ello sin perjuicio de las demás responsabilidades, incluso de orden penal, que puedan ser exigibles.
6. En cumplimiento de lo establecido en el párrafo 2 del artículo 64.7 de la Ley del Mercado de Valores, se advierte al público de las actividades desarrolladas por la entidad Morton Management, S.L., y de las medidas adoptadas para el cese de las mismas.

Nada de esto te afectaría si no fuera porque trabajas como responsable de comunicación de una entidad que se dedica a gestionar inversiones, que también está radicada en la provincia de Málaga y que tiene un nombre fastidiosamente parecido al de la sociedad denunciada por la CNMV: Mordon Management (con «d» en lugar de «t»). Como tu empresa es completamente legal y aparece en todos los registros pertinentes, el periodista de una agencia de noticias que ha querido ampliar la información de la CNMV ha acabado recabando datos sobre Mordon en lugar de hacerlo sobre Morton, propiciando un lamentable equívoco que ya ha sido reproducido y difundido por diversos medios de comunicación.

Las llamadas de clientes solicitando la cancelación inmediata de la cartera de inversiones que tu empresa gestiona en su nombre no se hacen esperar. Deberás actuar con rapidez.

Actividades

1. Redacta el tema del proyecto en un máximo de cinco palabras. Desarrolla el tema propuesto en cuatro mensajes básicos.
2. Selecciona las técnicas más adecuadas para transmitir a todos los públicos que son relevantes para Mordon Management los mensajes que has desarrollado. Asegúrate de que incluyes alguna táctica controlada y ten en cuenta que, en este caso, el tiempo apremia.
3. Redacta un comunicado de prensa para informar a los medios de comunicación del equívoco y aclarar la situación.
4. Redacta un texto para incluirlo en un lugar muy visible de la *home page* de la web corporativa de Mordon Management para informar del equívoco a quienes accedan a ella.

Cuestiones

1. En un sentido estricto, ¿en el caso que nos ocupa resulta apropiado hablar de «las técnicas» o resultaría más adecuado referirse a «las tácticas»? ¿Por qué?
2. ¿Crees que sería recomendable pedir una rectificación a los medios de comunicación que, reproduciendo la información que han recibido de la agencia de noticias, han atribuido a Mordon Management las actuaciones de Morton Management? En caso afirmativo, ¿cómo llevarías a cabo dicha petición? ¿Y qué resultados esperarías obtener con esta acción? Razona tus respuestas.

3. ¿Se te ocurre algún modo de enfocar el problema de relaciones públicas que nos ocupa como una oportunidad de relaciones públicas? Si es así, explica cómo procederías para orientar el proyecto en consonancia con este enfoque.
4. ¿Consideras que la CNMV tiene alguna responsabilidad sobre lo ocurrido? Tanto si consideras que la Comisión es responsable como si no, ¿piensas que podría contribuir de algún modo a deshacer el entuerto? Razona tus respuestas.

CASO 20: BRIEFING

Antena 5 (A5) es uno de los principales grupos de comunicación españoles. Entre las compañías que lo integran, destaca el canal de televisión privada del mismo nombre.

El grupo salió a bolsa hace casi un año y, en la actualidad, sus accionistas de referencia controlan el 73% de los títulos de la compañía. El 27% restante está en manos de pequeños inversores.

Por su posición minoritaria y por su enorme dispersión (son casi dos millones), los pequeños accionistas de A5 nunca han tenido capacidad real de influir en la gestión de la empresa. En los últimos meses, sin embargo, los analistas han detectado indicios claros de que algunos sectores de este accionariado están impulsando un movimiento asociativo para conseguir que se les reconozca cierto peso específico en el devenir de la compañía.

Tales indicios provocan una considerable alarma en el consejo de administración del grupo y, en general, entre sus accionistas de referencia. La eventual creación de una asociación de pequeños accionistas de A5 es percibida como una amenaza. Se considera que puede comportar una indeseable injerencia en la gestión empresarial del grupo y lastrar su competitividad, precisamente en un momento que resulta particularmente crítico para el mercado audiovisual español.

Como responsable de comunicación financiera del grupo, explicas claramente a la dirección general de A5 que la compañía no puede hacer nada para impedir que los pequeños accionistas se constituyan en asociación si esa es su voluntad. Pero propones poner en marcha un proyecto de relaciones con el accionista que, de algún modo, contribuya a canalizar esas ansias asociativas y a tutelarlas en la medida de lo posible, creando una comunidad de accionistas muy participativa que permita establecer vínculos sólidos con los pequeños inversores, fidelizarlos y garantizar la bidireccionalidad de la comunicación existente entre ellos y la empresa. Te dan luz verde y un presupuesto de un millón de euros para el primer año.

Actividades

1. De las 15 compañías que lideran el IBEX 35, averigua cuáles han impulsado la creación de una comunidad integrada por sus pequeños accionistas (el llamado *club del accionista* o similares). Descubre qué beneficios comporta pertenecer a tales comunidades y qué recursos emplean las empresas para establecer una comunicación fluida con sus integrantes.
2. Redacta el problema de relaciones públicas que nos ocupa en los términos en los que fue abordado por el consejo de administración de A5 inicial-

- mente. Redacta la oportunidad de relaciones públicas que se deriva del enfoque del proyecto que fue finalmente aceptado.
3. Formula y redacta la meta del proyecto. Asegúrate de que das respuesta a la preocupación que sirvió de detonante para ponerlo en marcha y de que cumples las reglas brindadas para la redacción de una meta.
 4. Redacta cinco objetivos de impacto y cinco objetivos de producción acordes con la meta formulada en la actividad anterior.
 5. Define el tema del proyecto en un máximo de cinco palabras y desarróllalo mediante cinco mensajes básicos.
 6. Escoge las técnicas que deberán ser empleadas para cumplir los objetivos propuestos. Ten presente en todo momento cuál es el presupuesto disponible y la necesidad de reforzar la bidireccionalidad de la comunicación.
 7. Recupera los diez objetivos que has formulado en la actividad número 4 y establece los métodos que te permitirán evaluar su cumplimiento.
 8. Redacta un epígrafe de evaluación del proyecto en el que se justifique su validez incluso si no ha servido para evitar que los pequeños accionistas acaben constituyéndose en asociación,

Cuestiones

1. Entre las compañías que han impulsado un club del accionista, abundan las antiguas empresas públicas que han sido privatizadas a través de una oferta pública de venta de valores (OPV), es decir, las que en un momento dado ofrecieron al público la posibilidad de adquirir una parte o la totalidad de su capital social. ¿A qué atribuyes este hecho?
2. Si la Comisión Nacional del Mercado de Valores dispone de una oficina de atención al inversor y las bolsas que operan en España cuentan también con protectores del inversor, ¿hasta qué punto consideras adecuado que una compañía dedique numerosos recursos a ofrecer una atención permanente y personalizada a sus accionistas? ¿Podría considerarse un despilfarro innecesario y, por tanto, perjudicial en el fondo para los intereses crematísticos del propio accionista? Razona tus respuestas.
3. ¿Qué crees que pueden aportar los pequeños accionistas a las empresas cotizadas?
4. ¿Conoces algún índice de reputación corporativa que tenga en cuenta la comunicación de las compañías con sus accionistas? En caso afirmativo, ¿hasta qué punto te parece lógico que así sea?

Las relaciones con los consumidores

Aunque se trate de una parcela de las relaciones públicas hoy escondida bajo etiquetas más de moda como «marketing relacional», los consumidores son uno de los públicos vitales, en sentido literal, para las empresas, pues sin ellos su existencia no tendría razón de ser.

1. Investigación

1.1. Investigación del cliente

En el caso de las relaciones con los consumidores, la investigación del cliente se centrará en la reputación de la organización ante sus consumidores. Es decir:

- ¿Cuán creíble es la organización para sus consumidores, especialmente los más activos?
- ¿Cuáles son sus prácticas, pasadas y presentes, de relaciones con los consumidores?
- ¿Tiene un proyecto vigente y viable de relaciones con los consumidores?
- ¿Cuáles son sus mayores fortalezas y debilidades en esta área de las relaciones públicas?
- ¿Qué oportunidades existen para mejorar la reputación y credibilidad de la organización ante sus consumidores?

Las respuestas a estas preguntas nos ofrecerán una completa panorámica para el desarrollo futuro de las relaciones de nuestro cliente u organización con sus consumidores.

1.2. Investigación de la oportunidad o problema

La explicación y justificación de la necesidad de un proyecto de relaciones con los consumidores es la segunda parte de la fase de investigación. La necesidad surge de la fase de investigación del cliente cuando determinamos sus relaciones pasadas y presentes con este público. Si ya existen problemas, entonces será necesario un

proyecto reactivo. Si no hay problemas, entonces deberemos plantearnos un proyecto proactivo. Por otra parte, las oportunidades y retos suelen estar vinculados a la competencia de la compañía. Por ejemplo, otras empresas están compitiendo por el mismo público atrayendo mercados compartidos o la lealtad del cliente.

1.3. Investigación de los públicos

Los principales públicos consumidores son:

Empleados de la empresa

Consumidores

Clase media-alta

Clases trabajadoras

Minorías

Otros

Grupos de defensa de los consumidores

Publicaciones sobre consumo

Medios de la comunidad: generales y especializados

Líderes y organizaciones de la comunidad

La información sobre grupos de defensa de los consumidores es de especial interés, pues sus actitudes y conductas frente a la organización y sus hábitos mediáticos son particularmente importantes.

2. Objetivos

Los proyectos de relaciones con los consumidores definen objetivos de impacto y objetivos de producción.

2.1. Objetivos de impacto

Algunos ejemplos de objetivos de impacto son:

- Incrementar el conocimiento de los consumidores sobre los productos, servicios y políticas de la empresa (en un 30 por ciento durante este año) para que se sientan informados del desarrollo de la compañía.

- Promover (30 por ciento) una opinión más favorable de los consumidores hacia la empresa (antes del 15 de diciembre) para aumentar su imagen positiva.
- Estimular (en un 15 por ciento) una mayor participación en los programas de relaciones con los consumidores (este año) para recoger información sobre sus necesidades informativas.
- Fomentar un *feedback* más positivo (20 por ciento) de los grupos de defensa de los consumidores hacia los programas de la compañía para garantizar una estrecha colaboración en temas de consumismo.

2.2. Objetivos de producción

Los objetivos de producción diseñados en proyectos de relaciones con los consumidores incluyen las iniciativas comunicativas medibles dirigidas por el profesional de las relaciones públicas a sus públicos objetivo. Por ejemplo:

- Distribuir (un 10 por ciento) más publicaciones dirigidas a los consumidores entre el 1 de marzo y el 31 de mayo.
- Organizar tres seminarios de formación en consumo durante este año fiscal.
- Tener tres reuniones con dos grupos de defensa de los consumidores en el próximo semestre.
- Elaborar y enviar recetas con el uso de nuestro producto a 10 publicaciones que incluyan recetarios, durante la ejecución de nuestro proyecto.

3. Estrategia

3.1. Tema y mensajes

El tema y mensajes surgen de la situación en que se encuentran las relaciones con los consumidores y serán coherentes los datos de la investigación y los objetivos del proyecto.

3.2. Técnicas

3.2.1. Acciones y eventos

Las acciones y eventos de las relaciones con los consumidores incluyen por regla general:

- Asesoramiento a la dirección y a los empleados sobre cuestiones de consumo.
- Desarrollo de un sistema eficaz de atención al consumidor.
- Gestión de un sistema eficaz de solución y respuesta a las quejas y reclamaciones de los consumidores.
- Creación de la figura del defensor del consumidor, cuya función es la investigación y resolución de quejas.
- Mantenimiento de vínculos periódicos con los grupos de defensa de los consumidores.
- Seguimiento y control de la legislación sobre consumo.
- Desarrollo de planes de emergencia para reclamaciones de los consumidores.
- Establecimiento de un programa de educación para el consumo, que incluya reuniones, materiales informativos muy gráficos, videos sobre el uso y manipulación de productos, y publicidad sobre cuestiones relacionadas con el consumo (no publicidad comercial).
- Organizar conferencias y seminarios sobre consumismo.

Estas acciones y eventos forman la base de un proyecto de relaciones con los consumidores.

3.2.2. Tácticas no controladas y controladas

Los medios de comunicación de la comunidad, y a veces los nacionales, deben ser el objetivo de comunicados de prensa, fotografías, entrevistas y otras tácticas no controladas de relaciones públicas que informen de las acciones y eventos del cliente u organización.

Las tácticas controladas suelen incluir material impreso sobre el uso eficiente de los productos de la empresa. Igualmente, se suele elaborar material impreso más específico para reuniones y otro tipo de encuentros. Los materiales audiovisuales suelen aprovecharse como canales para la educación en temas de consumo. Uno de los canales más importantes en las relaciones con los consumidores es el sitio web de la empresa, que puede contener multitud de información de utilidad para los consumidores.

Por último, la comunicación interpersonal puede jugar un rol importante en cualquier proyecto de relaciones con los consumidores. Idealmente, la empresa

puede emplear a un portavoz para temas de consumo cuyo trabajo incluya consultas con los grupos de defensa de los consumidores, pronunciamientos de discursos en las organizaciones de la comunidad e incluso representar a la empresa en las apariciones en los medios de comunicación, incluidos los anuncios publicitarios. Las tácticas de comunicación interpersonal pueden ser usadas en los sistemas de atención a los consumidores y en los encuentros y reuniones previstos en el proyecto de relaciones con los consumidores.

3.3. Comunicación eficaz

Los principios de la comunicación eficaz que mayor interés tienen en las relaciones con los consumidores son la credibilidad de la fuente, la comunicación bidireccional y la participación del público.

Uno de los principales propósitos de las relaciones con los consumidores es el aumento de la credibilidad, puesto que los consumidores son cada vez más responsables en la elección de los productos y servicios que va a consumir. Una vez perdida, la credibilidad de la empresa es muy difícil de restituir, aunque los proyectos reactivos de relaciones con los consumidores pueden ser decisivos en los procesos de reconstrucción de la credibilidad.

La comunicación bidireccional y la participación del público van de la mano en las relaciones con los consumidores. Las demandas de los consumidores implican un proceso bidireccional e interpersonal de comunicación. El cliente quiere ver la cara de la empresa u oírla mientras expone su problema o reclamación. Pero estos dos principios de la comunicación eficaz no solamente funcionan en proyectos reactivos. Son fundamentales también en, por ejemplo, proyectos de educación sobre temas de consumo, que incluyen encuentros y reuniones en los que la participación y el *feedback* del público son esenciales.

4. Evaluación

La evaluación de las relaciones con los consumidores no presenta sorpresas respecto de otras áreas de las relaciones públicas. Los profesionales utilizarán los métodos y técnicas ya discutidos en otros capítulos para evaluar el cumplimiento de los objetivos diseñados. Las mediciones de la reputación y de las ventas son pilares frecuentes de la evaluación de la eficacia de los proyectos.

CASO 21: BRIEFING

Un caso aislado de malas prácticas detectado en una empresa dedicada a la producción y comercialización de conservas de pescado provoca la intoxicación –en algunos casos muy grave– de centenares de personas en todo el territorio español. La crisis alimentaria resultante, agravada por el hecho de que la compañía responsable es uno de los líderes del sector y por la cobertura mediática más bien alarmista que recibe el incidente, hace caer en picado las ventas de conservas en nuestro país.

La Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de Pescados y Mariscos (ANFACO) se propone recuperar la confianza de los consumidores en el menor tiempo posible. Para conseguirlo, contrata los servicios de una empresa consultora de relaciones públicas especializada en la gestión de comunicación de crisis.

Tú trabajas como director/a de cuentas en esta consultora y eres experto en crisis alimentarias, de modo que se te encomienda que lideres el proyecto de comunicación que desarrollaréis para ANFACO. La meta es clara: el consumidor español restablecerá plenamente su confianza en la salubridad y la seguridad de las conservas de pescado y de marisco.

El cliente quiere obtener resultados inmediatos, pero tú le explicas que diseñar y ejecutar un proyecto de relaciones con el consumidor obviando la fase de investigación constituye un error garrafal que condenaría tu labor al fracaso más estrepitoso. Finalmente obtienes la máxima colaboración de ANFACO para llevar a cabo la pertinente investigación en un tiempo récord.

Actividades

1. Elabora una lista de las principales crisis alimentarias vinculadas a la industria conservera registradas en España durante la última década. Intenta obtener la máxima información sobre cada una de ellas, sobre sus efectos y sobre su repercusión mediática.
2. Redacta el problema de relaciones públicas que ha actuado como detonante del proyecto que nos ocupa de acuerdo con las reglas para la redacción de problemas de relaciones públicas brindadas.
3. Averigua cómo son las principales acciones comunicativas que ha impulsado ANFACO hasta la fecha (página web, talleres didácticos para los más jóvenes, revista *Industria Conservera*, boletines, circulares informativas, Cátedra ANFACO, seminarios, jornadas, foros...). Analízalos para deter-

minar cuáles van dirigidos al consumidor final del producto que fabrican sus empresas asociadas.

4. Elabora una lista de los públicos que pueden actuar como prescriptores ante el consumidor a la hora de garantizar la salubridad y seguridad de las conservas de pescado y de marisco.

Cuestiones

1. Tras concluir la fase de investigación sobre el cliente, ¿qué credibilidad atribuirías a ANFACO en las circunstancias que se describen en el *briefing*? ¿Por qué?
2. De acuerdo con la respuesta que has dado a la actividad número 3, ¿quiénes dirías que han sido los principales destinatarios de las acciones comunicativas impulsadas por ANFACO hasta el día de hoy? ¿Te parece acertado que así sea?
3. En la lista de públicos que has elaborado para dar respuesta a la actividad número 4, ¿has incluido a las Administraciones públicas? ¿Crees que un proyecto como el que nos ocupa puede ser obviado, por ejemplo, el Ministerio de Sanidad y Consumo?
4. ¿Redujiste o eliminaste de tu dieta el consumo de ternera tras el estallido de la crisis de las vacas locas o el de pollo tras detectarse la epidemia de gripe aviar? En caso afirmativo, ¿durante cuánto tiempo mantuviste esta actitud preventiva? ¿Han conseguido los productores de estos alimentos restablecer plenamente tu confianza? Razona tus respuestas.

CASO 22: BRIEFING

CorDial es una empresa de telefonía móvil y fija que opera en España desde hace años. Recientemente, uno de los estudios de mercado encargados por la compañía ha revelado que el principal motivo que lleva al consumidor a cambiar de operador de telefonía es la atención inadecuada e incluso el mal trato recibidos al formular una queja o una reclamación.

Espoleado por este dato, el director de marketing se propone, haciendo honor al nombre de la empresa, convertir la atención exquisita al cliente en un elemento diferenciador que aporte un alto valor añadido al usuario y contribuya decisivamente a su fidelización. En el marco de esta estrategia, se pretende garantizar la agilidad y eficacia del servicio de atención al cliente y de reclamaciones.

En CorDial, el responsable de comunicación (que eres tú), depende orgánica y funcionalmente del director de marketing. Es por este motivo que recae en ti la labor de definir certeramente la meta y los objetivos del proyecto.

El tema, a modo de eslogan de seis palabras, te viene dado: «Si fuera más amable, sería CorDial».

Actividades

1. Formula y redacta la meta del proyecto de relaciones con el consumidor de acuerdo con la estrategia propuesta por el director de marketing de CorDial.
2. Redacta cinco objetivos de impacto asegurándote de que incluyes al menos uno de cada subcategoría (cognitivos, afectivos y conativos) y de que son coherentes con la meta formulada. Ten en cuenta que, aunque el proyecto debe redundar en una mejora de la comunicación con el consumidor, probablemente el consumidor no debería ser el único público que se contemple en su diseño.
3. Redacta cinco objetivos de producción, asegurándote de que son coherentes respecto a los objetivos de impacto propuestos en la actividad anterior y respecto a la meta formulada.
4. Elabora un presupuesto estimativo y global del proyecto de relaciones con el consumidor que nos ocupa, para poder pedir su validación al director de marketing de CorDial. Asegúrate de que la cantidad presupuestada te permitirá cumplir razonablemente tanto los objetivos de impacto como los de producción y, por tanto, alcanzar la meta formulada.

Cuestiones

1. De acuerdo con la respuesta que has dado a las actividades 2 y 3, ¿qué público crees que debe tener un mayor peso en el proyecto: los empleados de CorDial o sus usuarios?
2. ¿Has cambiado recientemente de operador de telefonía móvil? En caso afirmativo, ¿ha influido en el cambio la tarifa o las prestaciones técnicas que te ofrecía el operador escogido o han pesado más otros factores?
3. ¿Has experimentado alguna vez el impulso casi irresistible de contratar los servicios de una determinada compañía de telefonía fija? ¿Y, por el contrario, has experimentado alguna vez el impulso casi irresistible de prescindir de los servicios de una determinada compañía de telefonía fija? ¿Cómo explicarías este fenómeno?
4. ¿Te parece adecuado que el responsable de comunicación de CorDial dependa del responsable de marketing? Razona tu respuesta.

CASO 23: BRIEFING

Sigues trabajando como director/a de relaciones públicas de la empresa Luxewe, líder español en moda y artículos de lujo. Ya nos hemos ocupado de esta compañía al abordar el caso 18, dentro del capítulo dedicado a las relaciones institucionales. ¿Lo recuerdas?

La celebración del 150 aniversario de la creación de la firma, coincidente con la inauguración en Madrid de su establecimiento número 150, fue un rotundo éxito. Finalmente, conseguiste que un miembro de la Familia Real aceptara la invitación que le remitió el presidente de la compañía y la cobertura mediática obtenida fue excepcional.

Lo que no se ha conseguido todavía es impedir que el mercado de las falsificaciones siga haciendo mella en las ventas. La dirección de la empresa constata con preocupación que el valor añadido que, en términos de exclusividad, buscan sus consumidores se va desvaneciendo inexorablemente ante la abrumadora proliferación de productos Luxewe rigurosamente falsos.

Animado por el éxito de tu anterior proyecto, te pones a trabajar en el diseño de una nueva estrategia comunicativa. En esta ocasión, la meta perseguida se orienta específicamente a abordar la problemática que acabamos de exponer y se ha formulado en estos términos: Luxewe volverá a ser percibido por sus clientes como paradigma de exclusividad. Para alcanzar dicha meta, cuentas con seis meses y 150.000 euros.

Actividades

1. Redacta el tema del proyecto en un máximo de seis palabras. Desarrolla el tema propuesto en tres mensajes básicos.
2. Selecciona las técnicas más adecuadas para transmitir a los clientes de Luxewe los mensajes que has desarrollado. Asegúrate de que no sobrepasas el presupuesto disponible.
3. Calendariza el desarrollo de las acciones previstas en el plazo de tiempo disponible.
4. Redacta un argumentario de 500 palabras basado en la idea de que las falsificaciones, lejos de disminuir la exclusividad de los productos auténticos, la refrendan al evidenciar el carácter aspiracional que tales productos tienen para muchos consumidores.

Cuestiones

1. ¿Contempla tu estrategia el uso de prescriptores? ¿Piensas que el contacto directo empresa-cliente constituye la vía más eficiente para desarrollar un proyecto de relaciones con el consumidor? Razona tus respuestas.
2. ¿Crees que la presencia de un miembro de la Familia Real en un evento corporativo puede seguir explotándose tras el eco generado por el evento en cuestión con una finalidad más estratégica? En caso afirmativo, ¿de qué modo y con qué limitaciones?
3. ¿Las técnicas que has seleccionado para este proyecto responden mayoritariamente a la voluntad de alcanzar objetivos de impacto cognitivos, afectivos o conativos? Razona tu respuesta.
4. ¿Te parece que medio año es un lapso de tiempo suficiente para que la meta del proyecto que nos ocupa resulte factible? ¿Por qué?

CASO 24: BRIEFING

CoolCultNow (CCN) es una multinacional dedicada a la distribución de productos culturales. En España, tiene casi una veintena de tiendas ubicadas en A Coruña, Alicante, Barcelona, Bilbao, San Sebastián, Gijón, Madrid, Málaga, Marbella, Murcia, Sevilla, Valencia y Zaragoza.

A causa de las limitaciones de su sistema informático, la web española de CCN no permite las compras online de libros en catalán, gallego ni euskera. Esta circunstancia nunca había resultado problemática hasta que un periodista repara en ello y los medios de comunicación se hacen eco de esta carencia adoptando una actitud muy crítica, especialmente en las comunidades autónomas donde se hablan las lenguas afectadas.

Como director/a de comunicación de CCN España, emites un comunicado pidiendo disculpas por estos hechos, justificándolos con argumentos estrictamente técnicos y explicando que CCN se compromete a resolver la carencia a medio plazo. De este modo, consigues que el interés mediático por el tema se vaya reduciendo pero las críticas persisten lideradas ahora por los propios consumidores.

En Internet, las redes sociales virtuales andan repletas de comentarios demolidores en contra de la empresa. Se organizan acciones de protesta ante las tiendas CCN de A Coruña, Alicante, Barcelona, Bilbao, San Sebastián y Valencia. Centenares de clientes envían a la central de CCN España, en Madrid, su carné de socio (de hecho, una tarjeta de fidelización) con una carta de protesta en la que piden que se les dé de baja. La dirección de correo electrónico del director general se ve saturada por un alud de mensajes de reproche en lo que parece ser una campaña más o menos orquestada.

Para hacer frente a esta situación, se te encarga que pongas en marcha un proyecto de relaciones con el consumidor destinado a restablecer su confianza en CCN y a persuadirlo de que la compañía, en contra de lo que afirman los más críticos, es enormemente sensible a la pluralidad de lenguas y a la diversidad de culturas que conviven en España.

Actividades

1. Elabora una lista de los datos relativos a los consumidores de CCN que consideras pertinente tener en cuenta a la hora de diseñar el proyecto que nos ocupa (por ejemplo, sexo, clase social, lugar de residencia, etc.).

2. Redacta el problema de relaciones públicas que ha actuado como detonante del proyecto. Ten en cuenta que, en el momento presente, el epicentro del problema está en el consumidor y no en los medios de comunicación.
3. Formula y redacta la meta del proyecto. Asegúrate de que das respuesta al problema que actuó como detonante para ponerlo en marcha y de que cumples las reglas brindadas para la redacción de una meta.
- 4 Redacta cinco objetivos de impacto y cinco objetivos de producción acordes con la meta formulada en la actividad anterior.
- 5 Define el tema del proyecto en un máximo de cinco palabras y desarróllalo mediante tres mensajes básicos.
- 6 Escoge las técnicas que deberán ser empleadas para cumplir los objetivos propuestos. Determina tú mismo el presupuesto requerido y el calendario de implementación, que deben ser acordes con la gravedad y la urgencia que plantea el problema de relaciones con el consumidor al que hace frente CCN.
- 7 Elabora una lista de las acciones que puede llevar a cabo CCN para evidenciar su sensibilidad respecto a la pluralidad de lenguas y a la diversidad de culturas que conviven en España.
- 8 Recupera los diez objetivos que has formulado en la actividad número 4 y establece los métodos que te permitirán evaluar su cumplimiento.

Cuestiones

- 1 Gracias a las tarjetas de fidelización, CCN dispone en su base de datos de información muy precisa sobre buena parte de sus consumidores. Además de sus datos básicos (edad, sexo, lugar de residencia), conoce sus hábitos de consumo (de los que puede deducirse su poder adquisitivo) y sus preferencias culturales (de las que pueden deducirse sus orientaciones ideológicas). ¿Te parece adecuado que CCN emplee toda esta información para afrontar la situación que nos ocupa, pudiendo así personalizar al máximo la relación que establece con cada consumidor y los mensajes persuasivos que le transmite? ¿Por qué?
- 2 ¿Te parece lógico que un conflicto originado en Internet obtenga una gran resonancia en las redes sociales virtuales? Según tu criterio, ¿cómo pueden contrarrestarse los ataques a la reputación virtual de una empresa?

- 3 ¿Recuerdas algún problema de relaciones públicas que se haya iniciado con los consumidores reaccionando airadamente contra una organización a raíz de informaciones difundidas por la prensa y que haya seguido con la prensa alimentándose de las acciones de protesta de los consumidores en un circuito de retroalimentación aparentemente sin fin? En caso afirmativo, ¿cómo llegó a atajarse?
- 4 ¿Crees que, en general, los consumidores de productos culturales son especialmente sensibles a cuestiones que, para los consumidores de productos de otra naturaleza, podrían resultar irrelevantes? Razona tu respuesta.

8

Las relaciones públicas interculturales

Las minorías étnicas y culturales son un público estratégico esencial en los países multiculturales, como Estados Unidos, de ahí la importancia que se otorga a las relaciones públicas interculturales. En otros países, como España, que están en pleno proceso de multiculturalización, las organizaciones deberían empezar a identificar a las minorías étnicas como uno de los públicos que conforman su entorno.

1. Investigación

1.1. Investigación del cliente

La investigación del cliente en las relaciones públicas interculturales debe centrarse en rol y reputación del cliente con las minorías étnicas. Las siguientes preguntas pueden servir de guía para la investigación inicial en la preparación de un proyecto de relaciones públicas interculturales:

- ¿Cuán creíble es nuestro cliente u organización para estos públicos?
- ¿Ha habido problemas significativos con estos públicos en el pasado?
- ¿Cuáles han sido las prácticas comunicativas pasadas y presentes con estos públicos?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de nuestro cliente respecto de estos públicos?
- ¿Qué oportunidades existen para mejorar las relaciones de nuestro cliente con estos públicos?

1.2. Investigación de la oportunidad o problema

En el caso de las relaciones públicas interculturales, la investigación de la oportunidad o problema debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Necesitamos un proyecto proactivo de relaciones públicas interculturales?
- ¿O, por el contrario, existen problemas significativos que requieran un proyecto reactivo?
- ¿Por qué debería comunicarse nuestro cliente con estos públicos?

Las respuestas detalladas a estas preguntas justificarán los requerimientos económicos exigidos para la implantación del proyecto.

1.3. Investigación de los públicos

Es obvio que el profesional de las relaciones públicas debe profundizar en el conocimiento de este tipo de público. Una manera de hacerlo es aproximarse a ellos segmentándolos en comunidades étnicas y/o culturales. En las relaciones con la comunidad, los profesionales se dirigen a los medios de comunicación, líderes y organizaciones de la comunidad. Estos mismos grupos de públicos son válidos a la hora de identificar los públicos de los proyectos de relaciones públicas interculturales. Es decir:

Medios de comunicación utilizados por este público

Generalistas

Especializados

Líderes de este público

Políticos y funcionarios

Líderes profesionales

Líderes étnicos

Líderes del vecindario

Otros

Organizaciones compuestas por estos públicos

Cívicas

Políticas

Empresas

Culturales

Religiosas

Otras

Como ocurre con los programas de relaciones con la comunidad, los profesionales de las relaciones públicas deben tener una eficaz agenda de contactos tanto de los representantes de los medios informativos, como de los líderes y de los directivos de las organizaciones. Este material es indispensable en las relaciones públicas interculturales. Asimismo, conviene recordar que algunas comunidades étnicas se implican más activamente que otras.

2. Objetivos

Los proyectos de relaciones públicas interculturales definen objetivos de impacto y objetivos de producción que, como en el resto de ámbitos de las relaciones públicas, deben ser específicos y cuantificables.

2.1. Objetivos de impacto

Los objetivos de impacto representan los resultados deseados para informar o modificar la actitudes o conductas de las minorías étnicas. Por ejemplo:

- Incrementar el conocimiento del programa de integración de los inmigrantes en el que participa nuestro cliente entre los miembros de las minorías étnicas (en un 50 por ciento antes del 31 de diciembre) para concienciarlos de las políticas interculturales de la organización.
- Promover una opinión más favorable (en un 30 por ciento) hacia la organización por parte de una determinada minoría étnica (durante este año) para mejorar su imagen.
- Fomentar una mayor participación (15 por ciento) de estos públicos en las actividades de la organización (durante los meses de primavera) para que se sientan considerados e informados de sus acciones y políticas.

2.2. Objetivos de producción

Son ejemplos de objetivos de producción definidos para un proyecto de relaciones públicas interculturales:

- Preparar y distribuir material entre (el 30 por ciento de) la comunidad pakistaní de Barcelona (durante el próximo año).

- Programar cuatro reuniones cada año con los líderes de la comunidad china en Madrid.
- Preparar y distribuir 2.500 preservativos entre los asistentes al «Día de prevención contra el SIDA» dirigido a inmigrantes norteafricanos.

3. Estrategia

3.1. Tema y mensajes

El tema y los mensajes, además de reflejar la relación deseada entre la organización y su público, deben también ser un indicador de las relaciones pasadas y presentes. Los valores culturales, étnicos y de género afectarán seguramente la articulación de temas y mensajes utilizados en el proyecto de relaciones públicas interculturales.

3.2. Técnicas

3.2.1. Acciones y eventos

Las acciones y eventos deben estar relacionados con los intereses principales del público objetivo. Las acciones y eventos más exitosos son los que se dirigen a las necesidades y problemas del grupo étnico que conforma nuestro público. Por ejemplo, si nuestro proyecto se dirige a un público muy sensibilizado con la familia y la comunidad, entonces hay que pensar en términos de eventos orientados hacia la familia.

3.2.2. Tácticas no controladas y controladas

Como hemos indicado, los representantes de los medios informativos (generalistas y especializados) dirigidos a públicos étnicos son un público muy importante del proyecto de relaciones públicas interculturales. Tácticas no controladas como las notas de prensa, fotografías, entrevistas y otras propias de las relaciones con la prensa han de prepararse en la lengua propia de estos medios de comunicación.

Las tácticas controladas, por su parte, deben diseñarse teniendo en cuenta todas las especificidades culturales, lingüísticas, étnicas, demográficas de estos

públicos. En este punto, el sitio web de la organización puede jugar un papel esencial. Pero, como ocurre en otras áreas de las relaciones públicas, no debe nunca sustituir la interacción personal en la ejecución eficaz del proyecto de relaciones públicas interculturales.

3.3. Comunicación eficaz

El principio de la comunicación eficaz que más hay que cuidar en las relaciones públicas interculturales es el de la credibilidad de la fuente, que puede reforzarse seleccionando a un portavoz del mismo grupo étnico que conforma el público objetivo.

Además de la credibilidad de la fuente, la comunicación bidireccional y la participación del público son fundamentales en este tipo de proyectos. Como lo suele ser también el uso de líderes de opinión, especialmente cuando el público objetivo está organizado en un grupo étnico o demográfico.

En suma, todos los aspectos de la estrategia de las relaciones públicas interculturales son similares a los de las relaciones con la comunidad. De hecho, un público de este tipo puede considerarse como una comunidad con sus propios medios de comunicación, líderes y organizaciones.

4. Evaluación

El proceso de evaluación de las relaciones públicas interculturales debe tener en cuenta los objetivos del proyecto. Cada uno debe ser evaluado utilizando los métodos y técnicas de investigación que se han reseñado en este libro.

La evaluación de los proyectos de relaciones públicas interculturales suele depender del grado de participación del público objetivo y, en muchos casos, de la cantidad de cobertura informativa generada por el proyecto.

CASO 25: BRIEFING

Gadimport es una empresa española cuyo objeto social es la importación de todo tipo de productos del Próximo Oriente y del Norte de África para su distribución en nuestro país. En su sede, radicada en la provincia de Cádiz, trabajan más de un centenar de personas. El 40% de los empleados practica la religión musulmana y tres de cada cuatro trabajadores musulmanes son mujeres.

Durante el último año, se han producido diversos conflictos derivados del perfil multicultural de la plantilla. En concreto, las trabajadoras musulmanas han expresado reiteradamente su voluntad de poder utilizar el velo islámico durante su jornada laboral, pero esta petición nunca ha sido aceptada por los empleados no musulmanes. Gracias a su amplia mayoría en el comité de empresa, estos últimos consiguieron imponer la prohibición de usar el velo.

La dirección de Gadimport es partidaria de respetar al máximo la libertad religiosa de cada empleado. Sin embargo, no quiere enfrentarse al comité de empresa, que incluso ha amenazado con convocar una huelga cuando se le ha pedido que se replantee el tema del velo islámico.

En calidad de responsable de recursos humanos y comunicación de Gadimport, la dirección de la compañía te solicita que pongas en marcha un proyecto de relaciones interculturales orientado a evitar los conflictos y a crear un clima laboral adecuado en el que prevalezca la armonía y la aceptación de la diversidad. Tal como debe hacerse, empiezas a trabajar en el proyecto por la fase de investigación.

Actividades

1. Elabora una lista de las empresas e instituciones que durante los últimos cinco años han tenido problemas similares a los que ahora afronta Gadimport, ya sea en España o en otros países de nuestro entorno. Averigua cómo los han superado (o como han intentado superarlos con mayor o menor fortuna).
2. Recopila información sobre las implicaciones que tiene el uso del velo islámico para las mujeres que practican la religión musulmana.
3. Averigua qué establece la legislación vigente y la jurisprudencia existente respecto a conflictos como el que nos ocupan. Ten en cuenta también, a modo de referentes, las iniciativas legislativas que no han llegado a prosperar.

4. Redacta el problema de relaciones interculturales que ha actuado como detonante del proyecto que nos ocupa, de acuerdo con las reglas para la redacción de problemas de relaciones públicas brindadas.

Cuestiones

1. ¿Consideras que una posible línea de trabajo válida para afrontar el conflicto que existe en Gadimport sería la de concienciar a los empleados musulmanes de la conveniencia de implicarse en el comité de empresa y defender en él sus intereses y derechos? ¿Por qué?
2. ¿Qué crees que conduce a los trabajadores no musulmanes de la compañía a oponerse al uso del velo islámico? ¿Cómo piensas que esta actitud podría ser modificada?
3. Pese a los conflictos que provoca la situación descrita en el *briefing*, ¿por qué crees que Gadimport apuesta por la multiculturalidad de su plantilla? ¿Qué beneficios piensas que debe reportarle esta multiculturalidad?
4. ¿Tiene sentido que la responsabilidad sobre el área de comunicación y sobre el área de recursos humanos recaiga en la misma persona? Razona tu respuesta.

CASO 26: BRIEFING

Ndam Nyobé es un *crack* futbolístico. Es natural de un país centroafricano y tiene potencial suficiente como para convertirse en el mejor jugador del mundo. Gracias a sus cualidades deportivas, Nyobé acaba de ser fichado por uno de los principales equipos de la liga española: el Superior Club de Fútbol.

Nadie discute que el nuevo jugador proporcionará incontables alegrías al club y a la afición. De momento, sin embargo, lo que mejor se le da es complicarte extraordinariamente la vida a ti, que trabajas como responsable de comunicación del Superior.

Declaraciones a la prensa tan explosivas como inapropiadas, pésimas relaciones con sus compañeros de equipo, desplantes continuados a los seguidores, actitud poco disciplinada para desespere del míster... Por más buen jugador que sea, los conflictos que ha creado durante sus primeras semanas en España empiezan a cuestionar el acierto de su fichaje.

Afortunadamente, tú eres un profesional curtido y por tu experiencia en otros clubes con jugadores procedentes de países centroafricanos sabes que, en gran medida, los problemas pueden atribuirse a una sola causa: el choque cultural que representa para el jugador la vida en Europa agravado por la poca sensibilidad que el entorno del club (prensa incluida) ha tenido con la particular manera de ser y de actuar que se derivan de su origen y procedencia.

Dado que Nyobé no es el primer jugador extracomunitario que provoca una situación parecida en el club y con toda probabilidad no será el último, decides proponer a la directiva la puesta en marcha de un proyecto de relaciones interculturales que contribuya a atenuar los problemas descritos y, en la medida de lo posible, a prevenirlos en el futuro. Sabes por experiencia que, para que el club decida invertir en el proyecto, deberás definir su meta y sus objetivos con claridad meridiana, de modo que pones manos a la obra.

Actividades

1. Formula y redacta la meta del proyecto de relaciones interculturales que te propones presentar a la directiva del Superior Club de Fútbol.
2. Redacta cinco objetivos de impacto asegurándote de que incluyes al menos uno de cada subcategoría (cognitivos, afectivos y conativos) y de que son coherentes con la meta formulada.

3. Redacta cinco objetivos de producción, asegurándote de que son coherentes respecto a los objetivos de impacto propuestos en la actividad anterior y respecto a la meta formulada.
4. Elabora un presupuesto estimativo y global del proyecto de relaciones interculturales que nos ocupa, para poder pedir su aprobación a la directiva del club. Asegúrate de que la cantidad presupuestada te permitirá cumplir razonablemente tanto los objetivos de impacto como los de producción y, por tanto, alcanzar la meta formulada.

Cuestiones

1. ¿Piensas que el público del proyecto debería estar constituido exclusivamente por los jugadores no comunitarios que se incorporen al Superior Club de Fútbol? ¿Se te ocurren otros públicos que deban ser contemplados necesariamente?
2. ¿Piensas que en casos como el que nos ocupa la prensa tiende a ser considerada con las diferencias culturales de los famosos o más bien a explotarla para obtener titulares jugosos? Razona tu respuesta y evita las generalizaciones.
3. ¿Cómo crees que debería afrontar una organización los brotes de racismo dirigidos contra uno de sus integrantes? ¿Se ha hecho así en los precedentes que conoces?
4. ¿Consideras que los casos de éxito como el de Ndam Nyobé pueden contribuir a la integración de otros ciudadanos de idéntica procedencia que han llegado a nuestro país en condiciones mucho más adversas? En caso afirmativo, ¿de qué modo?

CASO 27: BRIEFING

Entre 2004 y 2009, la Unión Europea (UE) ha pasado de estar integrada por 15 Estados a los 27 actuales. Los 500 millones de personas que viven en estos Estados hablan más de 80 lenguas (23 de ellas consideradas oficiales por la UE) y emplean tres alfabetos distintos. Un verdadero *melting pot* al que contribuyen también los flujos migratorios procedentes de todos los rincones del mundo cuyo destino es alguno de los países de la Unión.

Este panorama hace difícil propiciar entre los habitantes de la UE un genuino sentimiento de ciudadanía europea. Existe una bandera europea, un himno europeo, un Parlamento Europeo, una moneda europea (no adoptada, por cierto, por todos los estados miembros) e incluso un día de Europa: el 9 de mayo. Sin embargo, nada de todo esto ha contribuido a la definitiva consolidación de un concepto común de pertenencia y ciudadanía compartido por los 500 millones de habitantes de la UE.

La Comisión Europea se propone dar un gran impulso a dicha consolidación aprovechando las oportunidades que actualmente brindan las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). En esta línea, convoca un concurso al que pueden presentarse las agencias de comunicación más reconocidas de Europa para desarrollar un proyecto de relaciones interculturales destinado a fomentar, a través de las TIC, el sentimiento de ciudadanía europea entre los habitantes de la UE.

Como director/a de proyectos de una de las consultoras de relaciones públicas más prestigiosas de España, se te pide que trabajes en el diseño de una estrategia comunicativa multicultural para participar en la convocatoria de la Comisión.

Actividades

1. Redacta el tema del proyecto en un máximo de cinco palabras. Asegúrate de que el mensaje mantiene su sentido y su eficacia si se traduce a las lenguas oficiales de la UE que tú conoces.
2. Desarrolla el tema propuesto en cinco mensajes básicos. Asegúrate de que todos ellos son coherentes con la divisa genérica de la UE: «Unidad en la diversidad».
3. Selecciona las técnicas más adecuadas para transmitir a los ciudadanos de la UE los mensajes que has desarrollado. Ten en cuenta que la especifici-

dad del proyecto que nos ocupa requiere que las técnicas empleadas comporten el uso de las TIC.

4. Redacta el apartado de la propuesta que tu agencia presentará a la Comisión Europea en el que se aborda el tratamiento que en el proyecto se dará al fenómeno del multilingüismo.

Cuestiones

1. ¿Cómo crees que la llamada *brecha digital* puede afectar a la estrategia de tu proyecto? ¿Se te ocurren opciones que puedan contribuir a superarla?
2. ¿Qué credibilidad atribuyes a las instituciones de la UE en sus acciones comunicativas con los ciudadanos de la Unión? ¿Crees que dicha credibilidad es homogénea entre todos los Estados que la componen?
3. ¿Has contemplado el uso de elementos de comunicación no verbal para afrontar el reto que plantea el multilingüismo de la UE? En caso afirmativo, ¿de qué manera? En caso negativo, ¿por qué?
4. En 2008, la partida del presupuesto de la UE denominada «ciudadanía» (que, entre otros, incluye aspectos relacionados con la sanidad pública, la protección de los consumidores, la juventud, la cultura y la comunicación) se elevó a 600 millones de euros. ¿Qué presupuesto te parecería razonable que se dedicara al proyecto que nos ocupa?

CASO 28: BRIEFING

Como ocurre en otras ciudades españolas, durante los últimos tiempos Barcelona ha visto como los comercios regentados por ciudadanos de origen chino se multiplicaban de forma exponencial. En determinados barrios, se han concentrado tantos establecimientos de este tipo que algunos sectores del tejido comercial autóctono han llegado a percibir el fenómeno como una amenaza. Los recelos mutuos provocados por esta nueva situación han degenerado incluso, en ocasiones, en enfrentamientos violentos.

Para atajar estos brotes de violencia y propiciar una convivencia armónica entre todos los colectivos afectados, el Consejo de uno de los distritos con mayor presencia de establecimientos gestionados por personas de origen chino decide poner en marcha un proyecto de relaciones interculturales. A modo de prueba piloto, este proyecto se sustenta en la idea de que, si se consigue que los comerciantes de origen chino se integren en el tejido asociativo del que forman parte los comerciantes autóctonos, se crearán oportunidades de diálogo que propiciarán el mutuo entendimiento, la convivencia pacífica y la aceptación de la diversidad.

Como responsable de comunicación del Consejo de Distrito que quiere impulsar este proyecto, empiezas a trabajar en su diseño.

Actividades

1. Averigua cuántos ciudadanos chinos están empadronados actualmente en Barcelona y la evolución que ha experimentado esta cifra durante los últimos cinco años. Identifica los distritos de la ciudad que acogen preferentemente los movimientos migratorios procedentes de China. Para obtener estas informaciones, puede serte útil dirigirte a la Secretaría para la Inmigración de la Generalitat de Catalunya y al Departamento de Estadística del Ayuntamiento de Barcelona.
2. Averigua si existe en Barcelona alguna publicación u otro medio de comunicación que se dirija específicamente a la comunidad china que reside en la ciudad.
3. Elabora una lista de todas las asociaciones de comerciantes y tenderos radicadas en la ciudad de Barcelona (a inicios de 2009, había 139).
4. Redacta el problema de relaciones públicas que ha actuado como detonante del proyecto de relaciones interculturales que nos ocupa y la meta del mismo.

5. Redacta cinco objetivos de impacto y cinco objetivos de producción acordes con la meta formulada en la actividad anterior.
6. Define el tema del proyecto en un máximo de cinco palabras y desarróllalo mediante tres mensajes básicos.
7. Escoge las técnicas que deberán ser empleadas para cumplir los objetivos propuestos. Ten en cuenta que un porcentaje significativo de las personas que integran la comunidad china de Barcelona tienen serias dificultades para comprender el castellano y para expresarse en esta lengua (obviamente, esta limitación también afecta al catalán).
8. Recupera los diez objetivos que has formulado en la actividad número 5 y establece los métodos que te permitirán evaluar su cumplimiento.

Cuestiones

1. El hecho de que algunos establecimientos regentados por ciudadanos chinos incumplan la normativa vigente ha generado numerosas críticas por parte de las asociaciones comerciales autóctonas. ¿Se te ocurre algún modo de convertir el desconocimiento que muchos tenderos chinos tienen de la normativa local en una oportunidad de relaciones públicas que propicie su integración en estas asociaciones? ¿Cómo?
2. ¿Has contemplado en tu proyecto la figura del llamado mediador cultural? En caso afirmativo, ¿cómo? En caso negativo, ¿por qué?
3. El hecho de que la comunidad foránea de una misma procedencia sea muy numerosa en un determinado lugar, ¿crees que favorece o dificulta su integración? Razona tu respuesta.
4. ¿Has atribuido algún papel en tu proyecto a la Asociación de Chinos en España (ACHE)? ¿Por qué?

9

La comunicación integrada de marketing

La comunicación integrada de marketing (CIM), también conocida como relaciones públicas de marketing, se refiere a los proyectos de relaciones públicas para productos y servicios; es decir, cuando las relaciones públicas constituyen un conjunto de herramientas al servicio del marketing. A diferencia de lo que hemos visto hasta ahora en los capítulos anteriores, donde las relaciones públicas se han enfocado desde su dimensión estructural y estratégica, en este capítulo nos centramos en la dimensión instrumental de las relaciones públicas, aunque contempladas en su conjunto, como comunicación junto con la publicidad, su proceso puede describirse siguiendo el modelo utilizado hasta ahora.

En las últimas décadas, la CIM se ha convertido en un ámbito muy popular a la hora de promocionar productos y servicios de las empresas. La CIM simplemente combina las operaciones tradicionales de las relaciones públicas con las propias del marketing y la publicidad.

1. Investigación

1.1. Investigación del cliente

La información de antecedentes necesaria para otras formas de relaciones públicas es aquí la misma: un análisis detallado de los productos y servicios del cliente, su personal, su situación financiera y su reputación. Uno de los instrumentos más comunes en marketing es el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). Para empezar, deben estimarse las fortalezas y las debilidades de los productos o servicios del cliente en el mercado en comparación con los de la competencia. Con este análisis en la mano, deberemos valorar las oportunidades, o las vías a través de las cuales el cliente puede incrementar su cuota de mercado de sus productos y servicios en situaciones de competitividad. Finalmente, deberemos valorar las amenazas externas o factores que pueden ir en contra del cliente.

1.2. Investigación de la oportunidad o problema

La justificación más obvia de cualquier campaña de marketing es vender la mercancía del cliente. El marketing mix tradicional combina los instrumentos básicos del marketing representados por las cuatro P: Producto, Precio, Distribución (*Place*, en inglés), Comunicación (*Promotion*, en inglés). Este proceso se inicia con la asunción subyacente de que una empresa decide qué producto elaborar o fabricar, fija su precio, lo distribuye en lugares específicos, y finalmente lo promociona normalmente a través de la comunicación unidireccional: la de la publicidad.

Por su parte, la CIM empieza con la asunción de que lo primero son las necesidades del consumidor y de otros públicos. Sucesivamente, esto exige un modelo centrado en el público y la transacción con él. En lugar de la simple venta de productos, la CIM intenta crear relaciones con los consumidores y otros públicos. Además de esforzarse para que los consumidores adquieran productos, la CIM procura obtener el apoyo y la confianza de los consumidores y otros públicos.

1.3. Investigación de los públicos

La investigación de los públicos de proyectos de CIM consiste en utilizar tanto los métodos cualitativos como los cuantitativos para conocer al máximo los grupos objetivo. Estos grupos incluyen:

Consumidores

Nuevos

Habituales

Potenciales

Empleados

Directivos

No directivos

Medios de comunicación

Generalistas

Especializados

Inversores

Accionistas actuales y potenciales

Analistas financieros

Prensa financiera

Proveedores y distribuidores
Empresas de la competencia
Reguladores gubernamentales

Las actitudes, comportamientos, hábitos mediáticos y otros datos demográficos sobre estos públicos son datos de notable importancia en la investigación de proyectos de CIM.

2. Objetivos

Los proyectos de CIM definen objetivos de impacto y objetivos de producción.

2.1. Objetivos de impacto

Los objetivos de impacto pueden afectar a los públicos informándoles o modificando sus actitudes o comportamientos. Por ejemplo:

- Incrementar (en un 20 por ciento) el conocimiento de los públicos sobre un nuevo producto de la empresa (durante el próximo semestre) para que lo adquieran.
- Incrementar la adquisición de productos del cliente (en un 50 por ciento) durante el año en curso para obtener más beneficios.
- Mejorar (en un 15 por ciento) la creación de actitudes positivas hacia los servicios de la organización (durante este año) para fidelizar a los clientes actuales y captar a nuevos clientes.

2.2. Objetivos de producción

Los objetivos de producción de los proyectos de CIM consisten en iniciativas medibles, como por ejemplo:

- Incrementar la publicidad impresa en los principales periódicos de Barcelona en un 10 por ciento durante la campaña de ventas.
- Programar cinco eventos para la campaña de rebajas del cliente, durante el mes de enero.

3. Estrategia

3.1. Temas, mensajes y técnicas

Como las otras formas de relaciones públicas, la estrategia de la CIM se inicia con la planificación del tema y los mensajes. La singularidad de la CIM es que combina actividades propias de la publicidad con las de las relaciones públicas. Así:

Tema y mensaje

Publicidad

Impresa

Audiovisual

Radio

Televisión

Internet

Marketing directo

Telemarketing

Punto de venta

Relaciones públicas

Técnicas no controladas

Impresas

Audiovisuales

Técnicas controladas

Impresas

Audiovisuales

Comunicación interpersonal

Internet

Acciones o eventos

Tanto la publicidad como las relaciones públicas se combinan en un todo para conseguir básicamente las metas del marketing.

3.2. Comunicación eficaz

Desde que la CIM busca establecer una comunicación interactiva entre el cliente y sus públicos, los mismos principios de la comunicación eficaz que hemos visto hasta ahora son de aplicación en este caso. De especial interés para la estrategia de marketing son la credibilidad de fuente, la comunicación bidireccional y la participación del público. La CIM pretende una fidelidad a largo plazo de los consumidores y no fidelidades esporádicas. De ahí que la reputación de nuestro cliente sea un elemento esencial. La implicación de los consumidores con el cliente o empresa es otra característica de la CIM. Unas eficaces relaciones públicas interactivas son ideales para fortalecer esta implicación.

4. Evaluación

El éxito de un proyecto de CIM debe venir determinado por el seguimiento de los objetivos previamente definidos. Los objetivos de impacto y de producción pueden medirse utilizando los métodos y técnicas de los proyectos de relaciones públicas expuestos en el Capítulo 1.

CASO 29: BRIEFING

Glam & Charm España es la nueva filial de una compañía francesa dedicada a la elaboración y comercialización de champán. La empresa matriz, con sede central en Epernay (Champagne, Francia), ha querido dotarse de cierta estructura empresarial y de un sistema regular de distribución en el mercado español a raíz del incremento del consumo de champán registrado en nuestro país durante los últimos años.

Las estimaciones disponibles indican que en España se consumieron unos cinco millones de botellas de champán francés en 2008. Cinco años antes, en 2003, el consumo apenas superaba los 2,15 millones de botellas.

El champán Glam & Charm es un producto de primerísima calidad y precio acorde con la misma. Tiene mucho prestigio en Francia y en los países donde se distribuye desde hace años, especialmente en Estados Unidos. En España, sin embargo, es prácticamente desconocido y deberá competir con el cava catalán y con otras marcas de champán francés muy consolidadas en nuestro mercado.

Como flamante director/a de comunicación y relaciones públicas de Glam & Charm España, tu primera responsabilidad es preparar la campaña de comunicación integrada de marketing que ha de servir para introducir la marca en el floreciente mercado español. Empiezas por la fase de investigación, *comme il faut*.

Actividades

1. Averigua si existe alguna entidad dedicada específicamente a la promoción del champán francés en España. En caso afirmativo, familiarízate con sus estrategias comunicativas.
2. Estructura la información contenida en el *briefing* en forma de análisis DAFO. Enriquece este análisis con datos provenientes de tu propia investigación sobre el sector y sobre el mercado español.
3. Redacta la oportunidad que justifica el proyecto de acuerdo con las reglas para la redacción de una oportunidad de relaciones públicas brindadas y con la voluntad de otorgar al público el papel central.
4. Elabora una lista de los medios de comunicación especializados donde podría tener cabida una información relativa a Glam & Charm. No olvides las publicaciones *online* ni los programas de radio y televisión.

Cuestiones

1. A una marca de primera línea pero desconocida en nuestro mercado como es el caso de Glam & Charm, ¿crees que la promoción genérica del champán francés en España le aporta un gran valor? ¿Por qué?
2. Teniendo en cuenta que Cataluña es la comunidad autónoma española donde se consume más champán francés (alrededor del 33% del total), ¿piensas que el cava catalán es el principal competidor de Glam & Charm en España? Razona tu respuesta.
3. En la localidad donde resides, ¿qué establecimientos consideras óptimos para la distribución y venta de Glam & Charm? ¿Crees que conviene maximizar el número de establecimientos donde se pueda adquirir o consumir el producto? ¿Por qué?
4. ¿Te parece adecuado explotar comunicativamente en el mercado español el hecho de que Glam & Charm sea una marca considerablemente conocida en Estados Unidos? En caso afirmativo, ¿cómo? En caso negativo, ¿por qué?

CASO 30: BRIEFING

Davilat es una de las marcas líderes de productos lácteos en el mercado español. Aunque también produce queso fresco, mantequilla, nata, yogures y otros postres, el 65% de su facturación procede de la venta de leche pasteurizada.

Recientemente, no obstante, la leche Davilat ha experimentado un considerable bajón en sus ventas. De hecho, el descenso ha afectado a todas las primeras marcas y ha llegado a cifrarse en el 20%. La repercusión en el precio de venta al público del notable incremento del coste de la materia prima ha llevado a muchos consumidores a pasarse a las marcas blancas o a las marcas del distribuidor.

Ante esta situación, el departamento de marketing se propone impulsar la fabricación y comercialización de un nuevo producto: raita, una salsa elaborada a base de yogur característica de la cocina tradicional india. La idea es que los beneficios íntegros derivados de las ventas de raita Davilat se destinen a la Fundación Vicente Ferrer. La explotación comunicativa de este proyecto solidario debería contribuir a dotar a la marca de un valor diferencial, a que el consumidor la perciba con más simpatía y a que se identifique con sus valores.

Tú eres el/la especialista en comunicación del departamento de marketing de Davilat, de modo que se te encomienda que definas la meta y los objetivos del proyecto para poder someterlo a la consideración de la directora general de la compañía. Así es como, de repente, está en tus manos la mejora de las condiciones de vida de los intocables de la India.

Actividades

1. Formula y redacta la meta del proyecto teniendo en cuenta que debe ser más amplia y abstracta que los objetivos que se deriven de ella pero sin perder de vista que Davilat no es una ONG.
2. Redacta cinco objetivos de impacto asegurándote de que incluyes al menos uno de cada subcategoría (cognitivos, afectivos y conativos) y de que son coherentes con la meta formulada.
3. Redacta cinco objetivos de producción, asegurándote de que son coherentes respecto a los objetivos de impacto propuestos en la actividad anterior y respecto a la meta formulada.
4. Elabora un presupuesto estimativo y global del proyecto comunicativo que nos ocupa para poder someterlo a la consideración de la directora

general de Davilat. Asegúrate de que la cantidad presupuestada te permitirá cumplir razonablemente tanto los objetivos de impacto como los de producción y, por tanto, alcanzar la meta formulada.

Cuestiones

1. ¿Sabes en qué consiste el marketing social? ¿Qué relación tiene con el proyecto que nos ocupa?
2. ¿Crees que para una empresa tiene sentido comercializar un producto que no le generará beneficios económicos? Razona tu respuesta.
3. Si el consumo de raita llegara a popularizarse en España y su comercialización se convirtiera en una línea de negocio apetitosa, ¿podría Davilat dar marcha atrás y dejar de destinar los beneficios íntegros de la venta de este producto a una causa solidaria? ¿Por qué?
4. ¿Compras productos de marca blanca o de marca del distribuidor? En caso negativo, ¿por qué? En caso afirmativo, ¿lo haces solo por cuestión de precio?

CASO 31: BRIEFING

Ulf es un nuevo buscador de Internet. Su tecnología y sus prestaciones lo sitúan entre lo mejor de la oferta actual de motores de búsqueda.

Entre las ventajas competitivas de Ulf, destacan las siguientes:

Sus resultados incluyen páginas que contienen los términos empleados en la búsqueda en cualquier idioma de los preseleccionados.

Permite registrarse como usuario para que el sistema vaya personalizando los resultados que proporciona de acuerdo con las preferencias mostradas en el historial de búsquedas y de páginas seleccionadas.

Obvia en sus resultados todas aquellas páginas que contaminan con virus o cualquier tipo de *malware* el ordenador de quien las visita.

El desarrollo de Ulf, promovido por diversas empresas de capital europeo, ha supuesto una enorme inversión y muchos años de trabajo por parte de un equipo integrado por algunos de los mejores expertos del sector. Con todo, el buscador quiere posicionarse como una herramienta muy intuitiva, fresca, joven, sencilla, casi naïf, para batir a Google en su propio terreno: «*Don't be evil*».

Para diseñar la campaña de comunicación integrada de marketing con la que se llevará a cabo el lanzamiento de Ulf en todo el mundo, se convoca un concurso entre las mejores agencias de comunicación que cuentan con red global. La tuya está entre ellas, y te toca planificar la estrategia del proyecto: tanto la del lanzamiento propiamente dicho como la que se implementará durante el primer medio año de funcionamiento del buscador.

Actividades

1. Redacta el tema del proyecto en un máximo de cinco palabras. Desarrolla el tema propuesto en cuatro mensajes básicos.
2. Selecciona las técnicas más adecuadas para transmitir a los potenciales usuarios de Ulf los mensajes que has desarrollado. Asegúrate de que combinas las técnicas publicitarias con las de relaciones públicas (las bases de la convocatoria así lo exigen).
3. Calendariza el desarrollo de las acciones previstas teniendo en cuenta que debes cubrir tres etapas:
 - a) acciones preparatorias,

- b) acciones de lanzamiento y
 - c) acciones de consolidación (durante seis meses).
4. Redacta un artículo de opinión en el que se argumente que, en los últimos tiempos, Google ha traicionado el principio fundacional sintetizado en el lema «*Don't be evil*». Asegúrate de que cada afirmación se fundamenta con ejemplos.

Cuestiones

1. Falta de credibilidad del cliente, incapacidad para establecer comunicación bidireccional con sus públicos o dificultad para propiciar la participación de estos. ¿Cuál crees que, de entrada, será el punto débil del proyecto Ulf? Razona tu respuesta.
2. El hecho de que las empresas que han desarrollado Ulf sean de capital europeo, ¿debe explotarse comunicativamente? En caso afirmativo, ¿cómo? En caso negativo, ¿por qué?
3. ¿Cuántos buscadores de Internet conoces? ¿Cuántos empleas de manera habitual? ¿Crees que el de los motores de búsqueda es actualmente un mercado permeable a nuevos productos? Razona tu respuesta.
4. ¿Crees que el sector de los motores de búsqueda permite obtener niveles de fidelización muy elevados? ¿A qué lo atribuyes? ¿Con qué ventaja contaría Ulf en este sentido?

CASO 32: BRIEFING

Durante la década que va de 1998 a 2007, el consumo de cacao en España pasó de las 136.000 a las 171.000 toneladas. Estas cifras suponen un crecimiento acumulado superior al 25%.

Aunque la evolución del consumo de este producto es, por tanto, claramente positiva, hay un segmento de público en el que, lejos de incrementarse, tiende a descender: los adolescentes. El miedo a engordar o a favorecer la aparición del temido acné está detrás de la reducción del consumo de productos elaborados con cacao que se produce al llegar la pubertad. El deseo de desmarcarse del consumo de alimentos que tradicionalmente gozan de gran aceptación entre el público infantil también puede contribuir a explicar este fenómeno. Según algunos estudios de mercado, un porcentaje pequeño pero significativo de los consumidores de cacao que abandonan este hábito durante la adolescencia ya no lo recuperan de adultos.

La Asociación Española de Fabricantes de Chocolates y Derivados del Cacao (CHOCAGO) se propone revertir esta tendencia poniendo en marcha un proyecto de comunicación integrada de marketing que promueva el consumo de productos elaborados con cacao entre los adolescentes de nuestro país. Para ello, contrata los servicios de una empresa especializada.

Tú trabajas en esta empresa como director de cuentas y el proyecto es asignado a tu equipo. Compráis una caja de bombones que os sirva de dulce inspiración (el presupuesto de 300.000 euros lo permite) y ponéis manos a la obra.

Actividades

1. Recopila toda la información disponible sobre la actividad comunicativa del Instituto del Cacao y del Chocolate (ICC), una iniciativa destinada a informar tanto a los consumidores y al público en general como a los especialistas en nutrición sobre las características del chocolate y otros derivados del cacao, sus valores nutricionales y sus beneficios para la salud. Ten en cuenta que el ICC fue especialmente activo a comienzos de siglo gracias a que la Secretaría General de Comercio Exterior, adscrita al Ministerio de Economía, puso a disposición de las empresas del sector unos fondos que la Organización Internacional del Cacao (ICCO) había retornado a los países importadores de este producto.
2. Localiza estudios científicos que contribuyan a desmitificar la creencia de que el consumo de chocolate y otros derivados del cacao engorda y provo-

ca acné. Constata cuál es la edad en la que los requerimientos calóricos del cuerpo humano son superiores.

3. Averigua cuáles son los medios de comunicación que tienen más difusión entre el público adolescente. Elabora una lista de las celebridades con mayor ascendente sobre este público.
4. Redacta el problema que ha actuado como detonante del proyecto de comunicación integrada de marketing que nos ocupa y la meta del mismo.
5. Redacta cinco objetivos de impacto y cinco objetivos de producción acordes con la meta formulada en la actividad anterior.
6. Define el tema del proyecto en un máximo de cinco palabras y desarróllalo mediante tres mensajes básicos.
7. Escoge las técnicas que deberán ser empleadas para cumplir los objetivos propuestos. Asegúrate de que combinas las técnicas publicitarias con las de relaciones públicas y de que te ajustas al presupuesto fijado.
8. Recupera los diez objetivos que has formulado en la actividad número 5 y establece los métodos que te permitirán evaluar su cumplimiento.

Cuestiones

1. ¿Cuáles son los objetivos genéricos del cliente (CHOCOA)? ¿Están en consonancia con los objetivos que tú has propuesto para el proyecto que nos ocupa?
2. Tabletas de chocolate, chocolatinas, barritas, grageas, bombones, chocolate a la taza, soluble de cacao, cremas al cacao... ¿Qué producto te parece más atractivo para el público adolescente? ¿Cuál crees que puede contribuir a disociar mejor el chocolate del imaginario infantil?
3. Teniendo en cuenta el listado de empresas asociadas a CHOCOA, ¿crees que tu proyecto puede potenciar determinados productos de cacao por considerarlos más idóneos para el consumo adolescente? Razona tu respuesta.
4. Si tras la campaña se incrementa el consumo de cacao en España, ¿podrás evaluarla positivamente? ¿Por qué?

