

**THE JOURNAL OF PR**

**THEJOURNALOFPR**

AÑO 1, NÚMERO 1, JUNIO DE 2010

**The Journal of PR****Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina**

Av. Pueyrredón 1089 - C1118AAA - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina  
 www.rrpp.org.ar - thejournalofpr@rrpp.org.ar

**STAFF**

## DIRECTOR

**Juan Iramain, PhD**

## COMITÉ DE REDACCIÓN

**Carlos Álvarez Teijeiro, PhD****Belén Amadeo, PhD****Federico Rey Lennon, PhD**

## COMITÉ EDITORIAL

**Alessandro Barbosa Lima, PhD (Brasil)****María Fernanda Boidi, PhD (Uruguay)****Paul Capriotti, PhD (España)****Patricio Dussailant Balbontin, PhD (Chile)****Federico Edelstein, PhD (Argentina)****Luciano Elizalde, PhD (Argentina)****Marcela Farré, PhD (Argentina)****Eileen Hudson, PhD (Uruguay)****Alberto López-Hermida, PhD (Chile)****Marta Martín Llaguno, PhD (España)****Jesús Meza Lueza, PhD (México)****Rosario Queirolo, PhD (Uruguay)****Michael Ritter, PhD (Argentina)****Gustavo Wrobel, PhD (Argentina)**

## DISEÑO GRÁFICO

**María Landívar** | marialandivar@ciudad.com.ar

Editor Responsable: Juan L. Iramain

ISBN 978-987-26106-0-9

Esta publicación es posible gracias al apoyo de las siguientes empresas y entidades:

**A.N.S.E.S.****Banco Patagonia S.A.****Blapp Asuntos Públicos y Parlamentarios****Camuzzi Gas Pampeana y Camuzzi Gas del Sur****Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A.yG.****Gas Natural Argentina****Hidroeléctrica El Chocón S.A.****Hill and Knowlton de Argentina S.A.****Molinos Río de la Plata S.A.****Nobleza Piccardo S.A.I.C.yF.****Transportadora Gas del Sur S.A.**

*Estimados colegas,*

*Ofrecer tiempo, conocimientos, esfuerzos, capacidad, redes propias, a instituciones que nucleen profesionales, grupos de interés o voluntarios, es una tarea gratificante que ofrece satisfacciones.*

*Por lo general esas satisfacciones vienen de la mano de logros colectivos, de actividades que se ponen en marcha, de innovaciones, de aportes que toman formas distintas y aportan de manera decisiva a la causa por la que se trabaja.*

*Pocas veces estas actividades no rentadas, sacrificadas casi siempre, ofrecen la dicha de un nacimiento: ese momento fundacional en el cual todo se alinea para que un producto, una ley, una publicación (como en este caso) vea la luz.*

*Editar la primera revista académica que se ocupa específicamente de las Relaciones Públicas en la Argentina, pero que trasciende las fronteras del país, es un momento fundacional.*

*Un viejo sueño.*

*Un logro compartido por toda la profesión.*

*Un salto de calidad.*

*Madurez.*

*Nuevos horizontes.*

*Los que ahora tenemos el honor de orientar los destinos del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina nos sentimos orgullosos de este primer número.*

*Es un nacimiento que nos llena de felicidad, no tenemos dudas que es una de las huellas más importantes que estamos dejando para el futuro de la profesión y que, con los años, se irá convirtiendo en un material de consulta y fuente de conocimiento.*

*Siempre nos apenamos de no contar con producción de conocimiento propio en la actividad, de tener que recurrir a material de otros países, de no tener más productos de nuestro propio desarrollo local. Ahora tenemos el mejor canal en el que reflejar lo que nos pasa y tiene interés científico.*

*Está en nuestra capacidad ahora hacerlo crecer, posicionarlo en el mundo de las ciencias sociales, darle la entidad que merece.*

*Los invito a todos a colaborar en la tarea y a compartir la inmensa alegría que nos produce tenerlo en nuestras manos.*

**Gustavo Pedace**

*Presidente*

Consejo Profesional de Relaciones Públicas  
de la República Argentina

## Índice General de Contenidos

	pág.
<b>Presentación</b>	<b>9</b>
<b>Artículos</b>	
<b>Nationwide US Newspaper Coverage of Same-sex Marriage: A Community Structure Approach</b> John C. Pollock, Jessica Haake	<b>13</b>
<b>Comunicación gubernamental. La presidencia de Néstor Kirchner</b> Roberto Starke, Belén Amadeo	<b>41</b>
<b>Comunicación de marcas de lujo. El deseo de generar deseo</b> Daniel Colombo, Felicitas Castrillón	<b>61</b>
<b>Skate, moda adolescente y tribus urbanas. Construcción de un modelo de branding para mercados no convencionales</b> Florencia Arancibia, Francisco Corallini, Erasmo Mema, Cecilia Mosto	<b>87</b>
<b>Casos</b>	
<b>Crisis Management: el caso Shell en el Mar del Norte</b> Federico Edelstein	<b>107</b>
<b>Unilever y un perfil público adaptado al siglo XXI</b> Jack Smart	<b>129</b>
<b>Reseñas</b>	
<b>Bárbara Cassin. Googléame. La segunda misión de los Estados Unidos</b> Federico Rey Lennon	<b>149</b>
<b>Cristian Alarcón. Si me querés, queréme transa</b> Gustavo Pedace	<b>150</b>
<b>Alejandra Brandolini - Martín González Frígoli - Natalia Hopkins. Comunicación interna, claves para una gestión exitosa</b> Belén Amadeo	<b>152</b>
<b>Sergio Rulicki - Martín Cherny. Comunicación No-Verbal. Cómo la Inteligencia Emocional se expresa a través de los gestos</b> Federico Rey Lennon	<b>153</b>
<b>Roberto Igarza. Nuevos medios. Estrategias de convergencia</b> Juan Iramain	<b>154</b>
<b>Reglamento</b>	<b>155</b>

## Presentación

**The Journal of PR** es la revista académica del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Desde éste, su primer número, nace con un objetivo claro: servir de foro de reflexión y diálogo entre académicos y profesionales de las Relaciones Públicas de todo el mundo. Por eso ofrece sus páginas a quienes lo deseen –sean o no socios del Consejo–, para que colaboren con artículos, casos y reseñas de libros.

**The Journal of PR** ha sido pensada como una publicación de alcance internacional. Admite colaboraciones en castellano, portugués e inglés, su versión en Internet es accesible desde cualquier lugar del mundo y los miembros de su Comité Editorial y de su Comité Honorífico tienen diversas nacionalidades. También la elección de su nombre obedece al mismo motivo: las Relaciones Públicas han surgido y se han desarrollado como práctica profesional y como disciplina académica principalmente en el mundo anglosajón y gran parte del intercambio teórico entre académicos y profesionales se sigue haciendo en inglés. En definitiva, el Consejo ha querido generar un ámbito lo más plural y abierto posible, con el rigor académico como único criterio de selección.

Precisamente para asegurar ese rigor académico, se ha definido que todas las colaboraciones tengan que ser previamente aprobadas por un Comité Editorial, formado por expertos de diversos países, según los estándares que típicamente se determinan en las publicaciones con referato internacional.

Las colaboraciones de los autores expresan opiniones muy variadas. **The Journal of PR** es un espacio de reflexión amplio, universal. Por ese motivo, no puede identificarse con la opinión de ninguno de los que escribe. También las opiniones de su Director, de los miembros de su Comité de Redacción o de su Comité Académico son sólo eso: opiniones de personas concretas, no posiciones institucionales de **The Journal of PR** ni del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina.

Como sucede con las demás iniciativas del Consejo, la publicación de la revista no tiene fines de lucro. Su periodicidad es semestral (junio y diciembre), y está abierta a todos los temas comprendidos, de manera amplia, por las Relaciones Públicas, tanto en el ámbito privado como en el público: comunicación corporativa, gestión de intereses, manejo de crisis, comunicaciones de marketing, comunicaciones internas, responsabilidad social corporativa, comunicación electoral y política, entre otros.

Bienvenidos a este nuevo desafío.

**Juan Iramain, PhD**  
*Director - The Journal of PR*

# THE JOURNAL OF PR

## ARTÍCULOS

**Nationwide US Newspaper Coverage of Same-sex Marriage: A Community Structure Approach** pág. 13

**A Community Structure Approach**

John C. Pollock

Jessica Haake

**Comunicación gubernamental. La presidencia de Néstor Kirchner** pág. 41

**La presidencia de Néstor Kirchner**

Roberto Starke

Belén Amadeo

**Comunicación de marcas de lujo. El deseo de generar deseo** pág. 61

**El deseo de generar deseo**

Daniel Colombo

Felicitas Castrillón

**Skate, moda adolescente y tribus urbanas. Construcción de un modelo de branding para mercados no convencionales** pág. 87

**Construcción de un modelo de branding para mercados no convencionales**

Florencia Arancibia | Francisco Corallini

Erasmus Mema | Cecilia Mosto

## Nationwide US Newspaper Coverage of Same-sex Marriage: A Community Structure Approach

John C. Pollock\*  
Jessica Haake

### ABSTRACT

Un estudio sobre el matrimonio del mismo sexo comparó hipótesis uniendo las características de diferentes ciudades y la cobertura a nivel nacional de la prensa escrita, utilizando el enfoque de la “estructura de la comunidad” para investigar, al igual que se desarrolló en los estudios a nivel nacional de Pollock y otros.<sup>1</sup>

Una muestra nacional de sección transversal de 28 diarios fueron seleccionados de NewsBank. 622 artículos con 250 palabras o más fueron detectados desde el 17 de mayo de 2004 hasta el 31 de agosto de 2007 y fueron analizados usando análisis estadístico y de contenido.

Un prominente resultado, incluyendo la localización del artículo, la longitud, tamaño del título, presencia de fotografías o gráficos y la “dirección” del artículo (favorable, desfavorable, neutral) fueron combinados para producir un “Vector Media”. Las correlaciones y regresiones de Pearson exploraron vínculos entre las características de la ciudad y la cobertura.

Los vectores de los medios de las ciudades oscilaron entre 0.534 y -0.160. Las correlaciones de Pearson revelaron seis grupos de características que tuvieron relaciones significativas con la cobertura de los diarios del matrimonio del mismo sexo: Buffer (porcentaje de ingresos mayor a \$ 100.000:  $r = 0,332$ ,  $p = 0,042$ ) y las partes interesadas (Índice del Mercado Gay:  $r = 0,531$ ,  $p = 0,002$ ; Índice Legal Gay:  $r = 0,385$ ,  $p = 0,021$ ; porcentaje católicos:  $r = 0,356$ ,  $p = 0,034$ ; porcentaje Republicano:  $r = -0,338$ ,  $p = 0,039$ ; porcentaje Demócratas:  $r = 0,335$ ,  $p = 0,041$ ). “Índice del Mercado Gay” dio los resultados más significativos, el análisis de regresión encontró “Índice del mercado gay” y “Porcentaje de católicos” representaba el 34,1% de la variación.

*A study of Same-Sex marriage compared hypotheses linking different city characteristics and nationwide newspaper coverage, using the “community structure” approach to research, as developed in nationwide studies by Pollock and others.<sup>1</sup>*

*A national cross-section sample of 28 newspapers was selected from NewsBank. Six hundred and twenty-one articles with 250 words or more were drawn from May 17th, 2004 to August 31st, 2007 and were analyzed using content and statistical analyses. A “prominence” score, including the article’s placement, length, headline size, presence of photographs or graphics, and the article’s “direction” (favorable,*

<sup>1</sup> Cfr. Pollock and others 1977, 1978, 1994-2002, 2007.

\* With the collaboration of Kristen Campbell, Lauren Musacchia and Amanda Roggenburg.

*unfavorable, or balanced/neutral) were combined to yield a "Media Vector." Pearson correlations and regressions explored links between city characteristics and coverage.*

*The cities' media vectors ranged from 0.534 to -0.160. Pearson correlations revealed six clusters of characteristics had significant relationships to newspaper coverage of Same-Sex Marriage: Buffer (percent income over \$100,000:  $r = 0.332$ ,  $p = 0.042$ ) and Stakeholders (Gay Market Index:  $r = 0.531$ ,  $p = 0.002$ ; Gay Legal Index:  $r = 0.385$ ,  $p = 0.021$ ; percent Catholic:  $r = 0.356$ ,  $p = 0.034$ ; percent Republican:  $r = -0.338$ ,  $p = 0.039$ ; percent Democratic:  $r = 0.335$ ,  $p = 0.041$ ). "Gay Market Index" yielded the most significant results; regression analysis found "Gay Market Index" and "Percent Catholic" accounted for 34.1% of the variance.*

## Introduction

In 2006, the controversial and long-debated issue of same-sex marriage finally landed before the New Jersey State Supreme Court. Not limited to the Garden State, discussion and conflict surrounding this topic has been prevalent around the nation and has generated noteworthy coverage in the media. After much deliberation, New Jersey Governor Jon Corzine signed a law authorizing civil unions between individuals of the same sex. The Civil Union Act that passed on February 19, 2007 provided the same rights and benefits to same-sex couples as heterosexual couples unified by marriage. Disagreement over this legislation has defined differing positions on the issue and how it has been framed in the media.

Two frames dominate the nation's newspaper coverage and represent opposing positions on gay marriage. One frame supports legalization of gay marriage throughout the United States because all citizens should share the same basic human rights and liberties. Supporters of gay marriage include not only homosexuals, but also many allied heterosexuals as well. Those who advocate gay rights and marriage argue that homosexuals are deprived of many of the civil rights that heterosexual counterparts often take for granted. Proponents also believe that legalizing same-sex marriage will promote equality and benefit the health and wellbeing of homosexual couples as well. An opposing frame would favor a complete ban on gay marriage throughout the United States. For example, several religious groups oppose gay marriage, believing that the Bible considers marriage shared only between a man and a woman. While a few states are starting to recognize the rights of gay couples to civil unions and marriages, several still oppose gay marriage for various reasons. If it is believed that marriage is a heterosexual tradition, same-sex

marriage could also lead to a higher divorce rate or promote sexual promiscuity.

Media framing of the gay marriage issue can have important consequences for the public and public policy. Newspapers in particular are of great importance because they are inter-media agenda setters and are a precursor to what will be talked about on television and the internet. Newspapers are also read by community leaders, politicians, and other influential people. Additionally, from a scientific procedural perspective, the medium of newspapers minimizes visual uncertainty, which makes them attractive texts for media analysis. After the Civil Union Act came into effect on February 19, 2007, other states looked into initiating similar acts while some states challenged the decision. Essentially, national newspaper coverage of the issue has become much more prevalent.

This analysis explores variations in newspaper coverage of same-sex marriage in relation to city characteristics. Rather than ask a traditional research question about the impact of media coverage on society, this study will explore the reverse question by investigating the impact of society on media coverage.<sup>2</sup> Specifically, this analysis will use a community structure approach, which "focuses on the ways in which key characteristics of communities (such as cities) are related to the content coverage of newspapers in those communities".<sup>3</sup> The community structure approach is related to broader structural theories of Almond and Verba, Almond and Powell, and Esser and Pfetsch.<sup>4</sup> This approach is intended to complement other research focusing on journalism norms and newsroom organization, as well as to add to earlier studies done in the field.

Several hypotheses regarding city characteristics and their associations with newspaper coverage will be investigated. It is expected that with differing religious and political views, ages, and crime rates in a given community, links will be found with favorable or unfavorable coverage of the same-sex marriage issue. For example, it can be expected that in cities with a greater number of people with more conservative belief systems, for example Evangelical Christians, newspaper coverage of gay marriage will be less favorable. Previous research has proven that higher percentages of people involved in Bible or devotional reading corresponds with less favorable coverage of gay marriage.<sup>5</sup> Based on conventional wisdom and this recent research, it is also likely that cities with higher percentages of Republicans will manifest less favorable

<sup>2</sup> Cfr. Pollock, 2007

<sup>3</sup> Pollock in Frey, Botan, & Kreps, 2000, p. 238

<sup>4</sup> Cfr. Almond and Verba (1980), Almond and Powell (2003), and Esser and Pfetsch (2004).

<sup>5</sup> Cfr. Pollock, et al, 2006.

newspaper coverage. In contrast, this study expects that in cities with a greater number of families with young children, newspaper coverage of this issue will prove more favorable. Finally, higher hate crime rates in a city may be linked with less favorable coverage of same-sex marriage.

## Literature Review

With recent legislation regarding civil unions for same-sex couples in New Jersey and other states, researchers and scholars from several fields have been exploring gay marriage. After searches were conducted in various sociology, political science, and women and gender studies databases, a significant number of articles on the topic of gay marriage surfaced. Although the issue is frequently discussed in these disciplines, it has been given relatively little consideration in the field of communication.

To document coverage of same-sex marriage in communication studies, EBSCOhost and Communication & Mass Media Complete databases were explored using search terms such as “gay marriage,” “same-sex marriage,” and “civil unions” coupled with “mass media,” “media coverage,” and “news coverage.” This search yielded only twelve results, few of which were relevant. Of particular note, “gay marriage” returned only five results, one of which was relevant; “same-sex marriage” returned only eight results, two of which were relevant; and “civil union” returned zero results. Most of the articles related to the controversial issue of the acceptance of gay marriage. For example, “Marketers Warm Up to Gay Audience”,<sup>6</sup> focused on “the changing attitude of advertising and mass media industries towards gay people in the United States.” Another article, “The Impossibility of Objectivity”,<sup>7</sup> dealt with the challenge of “maintaining objectivity in press reporting” and mentioned that same-sex marriage was one of the topics that “journalists must report on regardless of their moral beliefs.” All of these articles were returned through the search of the communication database, but did little to discuss the primary target, gay marriage and media coverage.

Among the relevant results, one article, “Media’s Gay Marriage Consensus”,<sup>8</sup> discussed “the U.S. media spotlight and media coverage on gay marriage.” The author commented that “the issue involves a debate over extending rights to a minority group that has historically faced discrimination.” She goes on to say that “anti-gay activists are part of the gay marriage story, and

6 Cfr. Atkinson, 2003.

7 Cfr. Master, 2006.

8 Cfr. Hollar, 2004.

their views certainly appeared in coverage throughout the media.” Published in *Extra!*, this article was one of the few relevant results, but it focused mainly on the balance of coverage of gay marriage in media, rather than the impact of society on media coverage of gay marriage.

The only other article in the field of communication that directly addressed media coverage of gay marriage, “Measuring Media Coverage of Same-Sex Marriage”,<sup>9</sup> presented a study that looked at “2003 media coverage of same-sex marriage in the U.S., focusing on the ways in which this coverage depicted the issue in political terms.” Similar to the first article, while topics such as media coverage and gay marriage were covered, there was no specific attention paid to the impact of society on media coverage of gay marriage.

The field of sociology, by contrast, has shown considerable interest in gay marriage. A sociological databases search used sources such as Applied Social Sciences Index and Abstracts, Social Sciences Abstract, and Journal Storage: The Scholarly Journal Archive (JSTOR), using the keywords “gay marriage” and “same-sex marriage”. Many of these articles focused on social movements and judicial decisions, as well as framing. “The Political Limits of the Rights Frame: The Case of Same-Sex Marriage in Hawaii”<sup>10</sup> highlights what a great impact activist frames have on broader public debates, while also providing a thorough discussion of the possibility of significant alternative frames seen through non-elite discourse. Another sociological article, “Framing Same-Sex Marriage in Canada and the United States”,<sup>11</sup> draws on the concept of framing and the ways in which lesbian and gay rights petitioners in Canada and the USA have framed the issue of same-sex marriage in two rulings on same-sex marriage.

Numerous scholarly journal articles related to gay marriage are also found in political science databases. Using search terms such as “gay” and “marriage,” the PAIS Archive database yielded 1368 hits. “America’s Changing Attitudes Toward Homosexuality, Civil Unions, and Same-Gender Marriage: 1977-2004,” states that, “Recent media attention toward civil unions and same-sex marriage, however, may have contributed to shifting the balance of American opinion more toward support of some legal recognition of same-gender relationships”.<sup>12</sup> “Gay Marriage: An American and Feminist Dilemma,” states that, “if gay marriage is supported, then the normative status of the heterosexual nuclear family is undermined, while if gay marriage is disallowed, then the individual freedom and civil rights of homosexuals are undermined”.<sup>13</sup>

9 Cfr. Boyle, 2005.

10 Cfr. Hull, 2001.

11 Cfr. Smith, 2007.

12 Avery, et al, 2007, p. 71.

13 Ferguson, 2007, p. 40.

The field of women's and gender studies further offers a wide selection of literature on gay marriage. When the keywords "gay marriage" were searched, the database Contemporary Women's Issues yielded 2434 results, while GenderWatch produced 1040 hits. Keywords "same sex marriage" also yielded hundreds of hits in both of the databases. "So You Wanna Get Married?" discusses how even if gay men and lesbians were given the right to marry, they would ultimately be conforming to the normative heterosexual way of life and lose touch with many of the beliefs of the gay rights movement.<sup>14</sup> "Religion, Rights, and Relationships: The Dream of Relational Equality," discusses religion, stating that "This is particularly apparent in the spate of antigay constitutional amendments introduced by the religious and political Right to entrench a heterosexual presumption about the 'two persons' entitled to marry in the laws where it didn't previously exist".<sup>15</sup> Overall, the women's and gender studies field offers many differing opinions whether gay marriage would be overall beneficial for the gay rights movement or simply make homosexuals conform to heterosexual customs.

The issue of civil unions and marriage for same-sex couples has barely been discussed in the communication discipline. Conversely, this topic has been given significant consideration and research in other fields such as sociology, political science, and women's and gender studies. Because of this inconsistency, a lack of research in the communication studies field, this paper attempts to correct the imbalance and decrease the knowledge gap in communication studies.

## Hypotheses

Through examining past community structure approach research and other communication literature, twenty one hypotheses were formed and placed into one of the four umbrella categories: buffer, access to healthcare, vulnerability, and stakeholder.

### Buffer

The general "buffer" hypothesis offers that "the higher the proportion of privileged groups in a community, the greater the favorable media coverage of those making human rights claims".<sup>16</sup> The term "buffer" refers to the insulation

14 Cfr. Auchmuty, 1998

15 Denike, 2007, p. 72.

16 Pollock in Frey, Botan & Kreps, 2000, p.329.

from economic uncertainty that privileged social groups enjoy in contrast to underprivileged groups. This "buffered" part of society consists of the percentage of the population with professional/technical occupational status, the percentage of families with incomes of \$100,000 or more, and percentages who have obtained college educations. Studies using the community structure approach have found significant correlations between the proportion of the buffered population and newspaper receptivity to human rights claims. Examples of this linkage include coverage of the plight of Cuban refugees,<sup>17</sup> the Anita Hill hearings, physician assisted suicide legitimization and stem cell research.<sup>18</sup>

This study expects that different buffered groups will most likely show positive support for gay marriage. This support most likely stems from the notion that privileged groups show compassion for the rights of homosexuals because as a buffered group they have many different opportunities, some not awarded to homosexuals. It is also expected that buffered groups are also more informed about the issues of gay rights and equality, associating them with more favorable coverage of gay marriage. Previous research suggests a strong relationship between these city characteristics and favorable newspaper coverage of gay marriage.<sup>19</sup>

**H1:** *The greater the percentage of college educated citizens in a city, the more favorable the coverage of gay marriage.*<sup>20</sup>

**H2:** *The greater the percentage of families with incomes over \$100,000 in a city, the more favorable the coverage of gay marriage.*<sup>21</sup>

**H3:** *The greater the percentage of those with professional or technical status in a city, the more favorable the coverage of gay marriage.*<sup>22</sup>

### Healthcare Access

Research conducted on topics such as physician-assisted suicide and stem-cell research has shown a positive relationship between the proportion of physicians in a given community or percentage of municipal spending on healthcare and favorable newspaper coverage on advances in medicine, science and healthcare.<sup>23</sup> In communities with greater physician density or more

17 Cfr. Pollock, Shier, & Kelly, 1995.

18 Pollock, 2007, p. 62.

19 Pollock, 2007, p. 237.

20 Cfr. Lifestyle Market Analyst, 2007.

21 Cfr. Lifestyle Market Analyst, 2007.

22 Cfr. Lifestyle Market Analyst, 2007.

23 Cfr. Pollock & Yulis, 2004.

money spent on healthcare, residents will have better access to healthcare. It can be assumed that residents in these communities will have more access to medical information and be more knowledgeable about their health and well-being, including health issues related to gay couples. Therefore higher physician density and municipal spending on healthcare may be associated with greater awareness, knowledge, and acceptance of gay marriage. Therefore:

**H4:** *The greater the number of physicians per 100,000 people, the more favorable the coverage of gay marriage.*<sup>24</sup>

**H5:** *The higher the percent municipal spending on healthcare, the more favorable the coverage of gay marriage.*<sup>25</sup>

### Vulnerability

Newspaper coverage is often associated with well-educated or privileged citizens, since they are most likely to read newspapers. However, the vulnerability hypothesis, also known as the “unbuffered” or “guardian” hypothesis, expects that the larger the percent unemployed or living below the poverty level in a city, the more likely newspaper coverage will reflect the interests of these groups. The higher the percentage of these vulnerable populations in a city, the more likely the media will be sympathetic and act as a “guardian.”

Previous community structure research found that the higher the proportion below the poverty level, the less media support for capital punishment, and the more media support for a Patient’s Bill of Rights.<sup>26</sup> It was also found that the greater the percent living below the poverty level in a city, the less favorable the coverage of gays in the Boy Scouts.<sup>27</sup> In addition, a study by Pollock and Tobin (2000) found that the greater the percent living below the poverty level, the less favorable the coverage of same-sex adoption. These results may be similar to those for same-sex marriage, where the less privileged population is linked to a belief that those who have a “choice” about sexual orientation and other matters, such as the privileged, might merit less compassion than those whose poverty offers few choices about their economic or social circumstances.<sup>28</sup> Therefore, it is reasonable to expect the following:

**H6:** *The greater the percent below the poverty level, the less favorable the coverage of gay marriage.*<sup>29</sup>

24 Cfr. County and City Extra, 2007.

25 Cfr. Lifestyle Market Analyst, 2007.

26 Pollock, 2007, p. 256.

27 Pollock, 2007, p. 256.

28 Pollock, 2007, p. 256.

29 Cfr. County and City Extra, 2007.

**H7:** *The greater the percent unemployed, the less favorable the coverage of gay marriage.*<sup>30</sup>

Another indicator of vulnerability is crime rate. It may be expected that those cities with a high crime rate, especially for hate crime, will be linked to an unsympathetic attitude toward gay rights. Unfavorable coverage of gay marriage is reasonable to expect in such communities. Accordingly:

**H8:** *The greater the hate crime rate in a city, the less favorable the coverage of gay marriage.*<sup>31</sup>

### Stakeholders

Prior research done with the community structure approach has found that the larger a “protest group” or “stakeholder” within a community, the more favorably the mass media will cover their interests.<sup>32</sup> This idea corresponds with research on major mass media coverage of protest marches in Washington, DC between 1982 and 1991. In this study, the most powerful predictor of whether the media covered a demonstration was the size of the protest.<sup>33</sup> Stakeholders for the issue of gay marriage can be grouped into the following five categories: gay and lesbian presence, political partisanship, belief system, ethnic identity, and position in lifecycle.

### Gay and Lesbian Presence

It seems reasonable to assume that the proportion of gay men and lesbians within a community would affect the framing of newspaper coverage of gay marriage in that community. Although this type of data is not readily available through the census, the Gay Legal Index was created to measure the level of legal protection for the gay community. In a study on same-sex adoption, a strong correlation was found between states with laws supporting gay and lesbian rights and support for same-sex adoption in the media.<sup>34</sup> It is therefore reasonable to suggest that the proportion of laws supporting gay rights within a city will correspond with the level of favorable coverage on gay marriage in the media.

**H9:** *The larger the number of laws protecting gay people in a city, the more favorable the coverage of gay marriage.*<sup>35</sup>

30 Cfr. County and City Extra, 2007.

31 Cfr. County and City Extra, 2007.

32 Cfr. McLeod & Hertog, 1992, 1999.

33 Cfr. McCarthy, McPhail, & Smith, 1996.

34 Cfr. Higgins, Dudich, & Pollock, 2003.

35 Cfr. Gayyellow Pages, 2007.

Table 1: The Gay Legal Index<sup>36</sup>

City	Laws For Adoption by Gay Individuals	Laws For Adoption by Gay Couples	Laws For Second Parent Adoption	Laws Banning Discrimination	Laws Allowing For Partner Benefits	Gays Included in Hate Crime Legislation	Total
Arizona	1	0	0	0	0	1	2
California	1	1	1	1	0	1	5
Colorado	1	1	1	2	0	1	6
Connecticut	1	1	1	2	0	1	6
Georgia	1	0	0	0	0	0	1
Illinois	1	1	1	2	0	1	6
Indiana	1	1	0	0	0	0	2
Kentucky	1	0	0	0	0	1	2
Louisiana	1	1	-1	1	0	1	3
Massachusetts	1	1	1	2	1	1	7
Michigan	1	-1	0	1	0	0	1
Missouri	0	0	0	1	0	1	2
New Hampshire	1	0	0	2	0	1	4
New York	1	1	1	2	1	1	7
North Dakota	0	0	0	0	0	0	0
Ohio	0	-1	0	0	0	0	-1
Oklahoma	1	0	0	0	0	0	1
Oregon	1	1	1	1	0	1	5
Pennsylvania	1	0	1	1	1	1	5
Tennessee	1	0	0	0	0	1	2
Texas	1	0	0	0	0	1	2
Utah	0	-1	0	0	0	0	-1
Virginia	1	0	0	0	0	0	1
Washington	1	0	0	2	1	1	5
Wisconsin	1	0	-1	2	1	1	4

\*Copyright Pollock, 2007, updated by Roggenburg, 2007

Legend:

“Laws for gay adoption by GLBT individuals, couples, and second parents” received scores based upon analysis by Amnesty International’s Human Rights Campaign Foundation. They rated laws by state with the terms Bad, Good, or Mixed to describe the legislation and legal climate. Cities residing in states termed Bad received a score of -1, whereas those termed Mixed received a score of 0 and Good received a score of 1.

“Laws banning discrimination” were documented by the Lambda Legal Fund, a legal resource for GLBT people. Cities received scores of 2 if they resided in a state that prohibited discrimination based upon sexual orientation and had an executive order protecting gays from dismissal from employment based upon sexual orientation. A score of 1 was received if the state provided only one of the two, and a score of 0 was given if no laws were in place banning discrimination based upon sexual orientation.

36 Cfr. Lambda Legal Fund 2007, Gayellow Pages 2006-2007, Human Rights Campaign 2007.

“Laws allowing for partner benefits” were documented by the Lambda Legal Fund. Cities received a score of 2 if the state offered domestic partner benefits to employees, and a domestic partner registry. The city received a score of 1 if the state provided only one of the two and a score of 0 if it offered neither domestic partner benefits to employees nor a domestic registry.

“Gays included in hate crime legislation” was recorded by the Lambda Legal Fund. Cities received a score of 1 if sexual orientation was included in Hate Crime legislation, and scores of 0 were received if they were not, or if no Hate Crime legislation existed.

Since there is no official data for the number of gays in any particular city, past researchers have found it useful to study links between the proportion of businesses or other organizations marketing to the gay community in city and the frames used to cover gay rights issues in the media.<sup>37</sup> Pollock and Dantas collected data from the Gayellow Pages to measure the number of businesses or organizations in a city that market to the gay community. In the study, Pollock and Dantas found that the higher the proportion of businesses or organizations marketing to the gay community, the more favorable the coverage of same-sex marriage.<sup>38</sup> It can therefore be concluded:

**H10:** *The more businesses or organizations that market to the gay community in a city, the more favorable the coverage of gay marriage.*<sup>39</sup>

Table 2: The Gay Market Index<sup>40</sup>

City	Accommodations, Hotels, and B&Bs	Bars, Clubs, & Discos	Bookstore	Religious Groups	Organizations & Resources	AIDS/ HIV Health Care	Gay Publications	Total
Albany, NY	1	15	1	4	13	3	0	37
Atlanta, GA	8	57	2	18	44	6	4	139
Bismark, ND	0	0	0	1	1	0	0	2
Boston, MA	20	43	7	13	55	2	2	142
Buffalo, NY	0	18	3	4	9	5	3	42
Chicago, IL	11	84	6	78	88	17	10	294
Dayton, OH	0	13	1	4	6	0	0	24
Denver, CO	4	27	5	8	19	1	1	65
Detroit, MI	2	32	1	19	28	5	0	87
Fresno, CA	0	5	1	6	12	0	2	26
Hartford, CT	2	11	0	7	13	2	0	35

37 Cfr. Pollock & Dantas, 1998.

38 Cfr. Pollock & Dantas, 1998.

39 Cfr. Gayellow Pages, 2007.

40 Cfr. Gayellow Pages 2006-2007.

City	Accommodations, Hotels, and B&Bs	Bars, Clubs, & Discos	Bookstore	Religious Groups	Organizations & Resources	AIDS/HIV Health Care	Gay Publications	Total
Indianapolis, IN	2	20	1	16	19	3	0	61
Lexington, KY	1	7	2	4	5	1	0	20
Manchester, NH	0	3	0	0	1	1	0	5
Memphis, TN	3	12	2	7	7	1	1	33
Milwaukee, WI	3	26	4	4	18	1	0	56
New Orleans, LA	46	35	1	5	20	3	0	110
Philadelphia, PA	7	31	1	21	36	7	7	110
Phoenix, AZ	10	32	1	26	26	2	4	101
Pittsburg, PA	4	19	3	8	15	2	1	52
Portland, OR	7	34	6	7	21	1	0	76
Richmond, VA	0	8	2	3	9	2	0	24
Salt Lake City, UT	2	8	2	3	5	0	2	22
San Francisco, CA	62	90	11	20	67	14	9	273
Seattle, WA	13	45	9	9	30	6	1	113
St. Louis, MO	4	27	2	6	13	4	3	59
Tulsa, OK	1	9	0	2	4	0	0	16

\*Copyright Dantas & Pollock 1998-2001, updated by Schumacher, 2005, updated by Haake, 2007

### Political Partisanship

A previous study found a strong correlation between political affiliation and newspaper coverage of drilling in the Arctic National Wildlife Refuge.<sup>41</sup> Voting Republican corresponded with favorable coverage of Arctic drilling, while Democratic voting corresponded with unfavorable coverage. Another study confirming a link between political partisanship and media coverage dealt with trying juveniles as adults.<sup>42</sup> Democratic voting corresponded with unfavorable coverage, Republican voting with favorable newspaper coverage. Similarly, a study on the coverage of gays in the Boy Scouts also showed a strong correlation between percent voting Democratic and coverage favorable permitting gays in the Boy Scouts of America.<sup>43</sup>

Previous research therefore suggests a relationship between political partisanship and framing in the coverage of newspapers in the United States. Democrats have traditionally been more favorable toward gay rights, while Republicans have historically opposed gay issues such as gay marriage and adoption. Therefore:

**H11:** *The higher percent voting Republican in the 2004 presidential election, the less favorable the coverage of gay marriage.*<sup>44</sup>

41 Pollock, 2007, p. 192.

42 Pollock, 2007, p. 205.

43 Pollock, 2007, p. 242.

44 Cfr. County and City Extra, 2007.

**H12:** *The higher percent voting Democratic in the 2004 presidential election, the more favorable the coverage of gay marriage.*<sup>45</sup>

### Belief System

In recent years, the issue of gay rights has become a major of debate among different religious sectors in United States. Despite Pope Benedict's reassertion that "the Roman Catholic church is strongly opposed to gay marriages",<sup>46</sup> previous research using the community structure approach found results that did not match the Pope's assertions. Study on the newspaper coverage of gays in the Boy Scouts found that "the higher percentages of Catholics in a city correlated *positively* with favorable coverage of gays in the Boy Scouts".<sup>47</sup>

That same study also found that the greater percentage participating in Bible/ devotional readings, the less favorable the coverage of gays in the Boy Scouts.<sup>48</sup> In addition, Evangelical Christians deem gay marriages as immoral and claim they ruin the traditional family structure.<sup>49</sup> For example, about a week after Massachusetts became the first state to issue same-sex marriage licenses, Focus on the Family, the Family Research Council, and the National Association of Evangelicals, broadcast a live church service called "The Battle for Marriage" to five hundred Christian congregations in order to protest the legalization of gay marriage.<sup>50</sup> Gay marriage is still a big debate within the mainline Protestant sectors and "many mainline clergy and laity on issues related to homosexuality are mixed".<sup>51</sup> Since mainline Protestants are open to debating the topic of gay marriage and do not automatically dismiss it as Evangelicals do, it seems reasonable to conclude that higher numbers of mainline Protestants will correspond with more favorable coverage of gay marriage. Accordingly:

**H13:** *The greater the proportion of Catholics in a city, the more favorable the coverage of gay marriage.*<sup>52</sup>

**H14:** *The greater the proportion of mainline Protestants in a city, the more favorable the coverage of gay marriage.*<sup>53</sup>

45 Cfr. County and City Extra, 2007.

46 Cfr. Fisher, 2007.

47 Pollock, 2007, p. 243.

48 Pollock, 2007, p. 243.

49 Kaplan, 2004.

50 Cfr. Kaplan, 2004.

51 Cfr. Olson, 2002.

52 Cfr. Catholic Almanac, 2003.

53 Cfr. Lifestyle Market Analyst, 2007.

**H15:** *The greater the proportion engaged in devotional reading, the less favorable the coverage of gay marriage.*<sup>54</sup>

**H16:** *The greater the proportion of Evangelicals in a city, the less favorable the coverage of gay marriage.*<sup>55</sup>

### Ethnic Identity

Although it may be reasonable to assume that traditional minorities, who often suffer from oppression and prejudice, would strongly support gay rights, seeing homosexuals as allies in a civil rights battle, there is evidence suggesting otherwise.<sup>56</sup> Some African Americans have expressed resentment toward gays and lesbians, arguing that ethnic identity is a cause for equal rights, unlike homosexuality, which in their eyes is a lifestyle choice.<sup>57</sup> Some members of minority groups may not have a favorable view of gays who make a decision to live a particular lifestyle, since they themselves typically have fewer lifestyle choices. Therefore it is reasonable to assume the following:

**H17:** *The larger the percentage of African Americans in a city, the less favorable the coverage of gay marriage.*<sup>58</sup>

**H18:** *The greater the percentage of Hispanics in a city, the less favorable the coverage of gay marriage.*<sup>59</sup>

### Position in LifeCycle

Researchers Mink, Puma, and Pollock studied the custody battle over Elian Gonzalez and found that newspaper coverage favoring Elian being repatriated to his father in Cuba corresponded with the number of families in a city with children in the same age group, 5-7 (2001). Conventional wisdom then suggests that parents of small children would be more sympathetic to the human rights of same-sex couples seeking adoption, and consequently more favorable towards gay rights as a whole. On the other hand, it was hypothesized in a study using the community structure approach, that families with children of Boy Scouts age would be less supportive of the rights of homosexuals because allowing gays in the Boy Scouts could interfere with them, their children, and their lives.<sup>60</sup> Accordingly:

54 Cf. Lifestyle Market Analyst, 2007.

55 Cf. Lifestyle Market Analyst, 2007.

56 Cf. Pollock, 2007.

57 Cf. Pollock & Tobin, 2000.

58 Cf. Lifestyle Market Analyst, 2007.

59 Cf. Lifestyle Market Analyst, 2007.

60 Pollock, 2007, p. 237.

**H19:** *The greater the percentage of families with children age 7 and under, the more favorable the coverage of gay marriage.*<sup>61</sup>

**H20:** *The greater the percentage of families with children ages 8-12, the less favorable the coverage of gay marriage.*<sup>62</sup>

**H21:** *The greater the percentage of families with children ages 13-17, the less favorable the coverage of gay marriage.*<sup>63</sup>

### Methodology

Gay Marriage newspaper coverage was studied by collecting all articles of 250 words or longer in a sample from a national cross-section of 28 major newspapers nationwide. Specifically, newspapers with ten or more relevant articles were collected using the NewsBank database from the following newspapers: *Chicago Sun-Times*, *The Bismark Tribune*, *The Philadelphia Inquirer*, *The Boston Globe*, *The Buffalo News*, *The Seattle Post-Intelligence*, *The Lexington Herald-Leader*, *The Pittsburg Post-Gazette*, *The Denver Post*, *The San Francisco Chronicle*, *The Hartford Courant*, *St. Louis Dispatch-Post*, *The Times Union (Albany)*, *Milwaukee Journal-Sentinel*, *Detroit Free Press*, *The Oregonian*, *The Commercial Appeal, (Memphis)*, *The Fresno Bee*, *Indianapolis Star*, *The Arizona Republic (Phoenix)*, *The Deseret News (Salt Lake City)*, *Houston Chronicle*, *Richmond Times-Dispatch*, *Atlanta Journal-Constitution*, *New Hampshire Union-Leader (Manchester)*, *Tulsa World*, *Dayton Daily News*, *The New Orleans Times-Picayune*. Certain newspapers were excluded from this study due to their position as “national” newspapers that reflect national, rather than regional interests. These papers include the *Wall Street Journal*, *The New York Times*, and *The Los Angeles Times*.

The sample period extended from May 17, 2004 (the day same-sex marriage was legalized in Massachusetts) to August 31, 2007, the day Iowa overturned its ban on same-sex marriages. This sample period was chosen to include a large amount of coverage between these important dates in the controversy over gay marriage. Massachusetts is the first and only state in the U.S. to legalize same-sex marriage to date. The legalization was a result of the Supreme Judicial Court of Massachusetts ruling in *Goodridge v. Department of Public Health* that it was unconstitutional under the Massachusetts constitution to allow only heterosexual couples to marry.

61 Cf. Lifestyle Market Analyst, 2007.

62 Cf. Lifestyle Market Analyst, 2007.

63 Cf. Lifestyle Market Analyst, 2007.

Same-sex couples who enter into a civil union in New Jersey are provided almost all of the rights granted to married couples under New Jersey state law. The legislature was instructed not to fall short of equality in the benefits it extended, but conservatives lobbied to reserve the word “marriage” for heterosexuals. Republicans tried unsuccessfully to amend the bill to define marriage as the union of one man and one woman.<sup>64</sup> The coverage period concludes with the day Iowa overturned its ban on same-sex marriages. After four hours, Robert B. Hanson, the same county judge who had deemed the ban on same-sex marriages unconstitutional, delayed further granting of licenses until the Iowa Supreme court decided whether to consider an appeal.<sup>65</sup>

### Article Prominence

The first score, which measured article “prominence,” was a numerical evaluation from 4 to 20 points. This was based on the following article characteristics: the placement of the article (front page of first section, front page of inside section, inside of first section, or other), the headline size (number of words), the length of the article (number of words), and the presence of photographs or graphics (one, two, or more). Articles assigned a greater number of points had a higher prominence score, as demonstrated in Table 1:

**Table 3: Prominence Score\***

(for coding databases)

Dimension	4	3	2	1
Placement	Front page of first section	Front page of inside section	Inside of first section	Other
Headline Size (# of words)	10+	8-9	6-7	5 or fewer
Length of Article (# of words)	1000+	750-999	500-749	250-499
Photos/Graphics	2 or more	1		

\*Copyright John C. Pollock 1994-2007

This study seeks to pay increased attention to the headline and first five paragraphs of each article for analysis. The focus on the initial portions of articles is consistent with the “inverted pyramid” style that guides

<sup>64</sup> Cfr. Mansnerus, 2006.

<sup>65</sup> Cfr. Davey, 2007.

journalists in putting what they consider to be most important information at the beginning of articles. Recent research suggests that the most important information is put at the very beginning of articles because most newspaper readers do not read far beyond an article’s first five paragraphs.<sup>66</sup>

### Article Direction

A second score was determined after careful analysis of each article’s content. The directional score classified each article as “favorable,” “unfavorable,” or “balanced/neutral” coverage of gay marriage, based on the following:

#### Favorable Coverage:

An article was coded as “favorable” if it portrayed positive coverage of same-sex marriage. Articles coded as favorable generally advocated same-sex marriage and supported this and other gay rights. For example, the article “Happy day for gay couples—Hundreds unite as N.J. allows civil unions, and many more apply,” found in *The Commercial Appeal (Memphis)* opened with the story of two gay men who are believed to have had the first civil union in New Jersey after its legalization in 2006. The article went on to describe how the legalization of civil unions was a “step forward” for the gay community and showed hope for the legalization of gay marriage in the future.<sup>67</sup> The article, “Same-sex couples from N.M. allowed to marry in Mass.- Bay State agency clarifies ruling,” found in *The Boston Globe* focused on how gay couples in New Mexico were legally allowed to marry in Massachusetts.<sup>68</sup> The article pointed out that allowing these couples to marry in Massachusetts is a step in direction of eventually legalizing same-sex marriage in New Mexico.<sup>69</sup>

#### Unfavorable Coverage:

An article was coded as unfavorable when it portrayed negative coverage of same-sex marriage and opposed gay rights. These articles used reasons such as the unconstitutionality of these rights to support their argument. One example was the article “Backing found for gay marriage ban 52.5% of respondents in state poll favor constitutional amendment,” found in *The Milwaukee Journal Sentinel*. This article focused on a proposed amendment in Wisconsin to ban gay marriage and referenced the fact that the majority

<sup>66</sup> Cfr. Fedler, Bender, Davenport, & Drajer, 2001; Fico & Cote, 2002

<sup>67</sup> Cfr. Press Services, 2007.

<sup>68</sup> Cfr. Abel, 2007.

<sup>69</sup> Cfr. Abel, 2007.

of residence supported this ban.<sup>70</sup> The article included negative statements toward gay marriage, such as “preserving traditional marriage” and the idea that marriage should only be between one man and one woman.<sup>71</sup> Another article, “Gay marriage ban upheld in Washington State high court ruling comes as a surprise to some,” featured in *The Houston Chronicle*, focused on how Washington had recently upheld the state’s ban on same-sex marriage.<sup>72</sup> It went on to discuss how the ban was constitutional since gay couples do not have the ability to procreate, which is “essential to survival”.<sup>73</sup>

#### Balanced/Neutral Coverage:

An article was coded as balanced or neutral when it discussed both sides of the gay marriage debate. These articles neither supported nor opposed gay marriage, and they presented an unbiased view of the issue. For example, in *The Richmond Times-Dispatch*, an article titled “Vermont ruling awaited in same-sex custody battle,” displayed both sides of the gay marriage controversy equally.<sup>74</sup> This article focused on a custody battle that took place after a lesbian couple ended their civil union. The article neither promoted gay marriage nor opposed, but simply presented the civil union as it related to the custody case.<sup>75</sup> The article “Same-sex marriage debate heats Clovis council,” featured in *The Fresno Bee*, focused on the debate that occurred during a city council meeting over the issue of gay marriage.<sup>76</sup> The article included positions and quotes from speakers on both sides of the debate and gave an overall balanced view of the issue.<sup>77</sup>

#### Measuring Issue Projection: Calculating a Media Vector

Using the Janis-Fadner Coefficient of Imbalance, the Media Vector was found for each newspaper after calculating the prominence and directional scores for each article. This coefficient is called a Media Vector since it is similar to a vector in physics, which combines magnitude and direction to measure projection. In the case of the Media Vector, the magnitude refers to the prominence of an issue, which is why the Media Vector is a measurement of issue projection. Scores range from +1.00 to -1.00. Scores between -1.00

70 Cfr. Forster, 2006

71 Cfr. Forster, 2006.

72 Cfr. Woodward, 2006.

73 Cfr. Woodward, 2006.

74 Cfr. Trice, 2006.

75 Cfr. Trice, 2006.

76 Cfr. Benjamin, 2005.

77 Cfr. Benjamin, 2005.

and 0 indicated there was unfavorable coverage of gay marriage and scores between 0 and 1.00 indicated there was favorable coverage of gay marriage. This method allows for comparing the varying types of coverage between different cities (See Table 3).

Table 4: Calculating a Media Vector\*

f = sum of the prominence scores coded “favorable”

u = sum of the prominence scores coded “unfavorable”

n = sum of the prominence scores coded “balanced/neutral”

r = f + u + n

If  $f > u$  (the sum of the favorable prominence scores is greater than the sum of the unfavorable prominence scores), the following formula is used:

#### Favorable Media Vector:

$$FMV = \frac{(f^2 - fu)}{r^2} \quad (\text{Answer lies between 0 and +1.00})$$

If  $f < u$  (the sum of the unfavorable prominence scores is greater than the sum of the favorable scores), the following formula is used:

#### Unfavorable Media Vector:

$$UMV = \frac{(fu - u^2)}{r^2} \quad (\text{Answer lies between 0 and -1.00})$$

\*Media vector copyright John C. Pollock, 2000-2007

#### Procedure

Pearson Correlations and regression analysis were the two types of statistical analysis used to study the correlation between city characteristics and the Media Vector. Pearson Correlations measure which city characteristics are most strongly associated with the Media Vector. Regression analysis establishes the relative strength and importance of each independent variable. These statistical trials demonstrate associations between city characteristics and newspaper coverage of gay marriage.

#### Results

Newspaper coverage of Same-Sex Marriage varied across the United States from May 17, 2004 through August 31, 2007. *The New Orleans Times-*

*Picayune* had the lowest Media Vector at -0.160 while *The Chicago Sun-Times* had the highest Media Vector at 0.5340. Of the twenty-eight sample cities, only eight demonstrated unfavorable Media Vectors, while twenty demonstrated favorable Media Vectors. **Table 5** offers a list of the Media Vector scores found in this study.

**Table 5: Media Vector Results**

City, State	Newspaper	Media Vector
Chicago, IL	Chicago Sun-Times	0.5340
Bismark, ND	The Bismark Tribune	0.1479
Philadelphia, PA	The Philadelphia Inquirer	0.1416
Boston, MA	The Boston Globe	0.0880
Buffalo, NY	The Buffalo News	0.0840
Seattle, WA	Seattle Post-Intelligencer	0.0840
Lexington, KY	Lexington Herald-Leader	0.0772
Pittsburg, PA	Pittsburg Post-Gazette	0.0542
Denver, CO	The Denver Post	0.0395
San Francisco, CA	San Francisco Chronicle	0.0393
Hartford, CT	The Hartford Courant	0.0370
St. Louis, MO	St. Louis Post-Dispatch	0.0353
Albany, NY	The Times Union	0.0313
Milwaukee, WI	The Milwaukee Journal Sentinel	0.0268
Detroit, MI	Detroit Free Press	0.0241
Portland, OR	The Oregonian	0.0239
Memphis, TN	Commercial Appeal	0.0206
Fresno, CA	The Fresno Bee	0.0196
Indianapolis, IN	Indianapolis Star	0.0153
Phoenix, AZ	The Arizona Republic	0.0003
Salt Lake City, UT	The Deseret News	-0.0007
Houston, TX	Houston Chronicle	-0.0084
Richmond, VA	Richmond Times-Dispatch	-0.0105
Atlanta, GA	Atlanta Journal-Constitution	-0.0111

In order to investigate regional variations in coverage, media vector scores were computed for each region's newspapers. The trend of the country

was in favor of gay marriage, with the Midwest having the highest score. This finding is interesting due to the fact that the Midwest is stereotypically associated with being a very conservative part of the country. Understandably, the South had the lowest media vector score indicating an unfavorable view of same-sex marriage. This was expected due to the political constitution and religious affiliations in the South.

**Table 6: Media Vector Scores by Region**

Region	Media Vector
Midwest	0.107
Northeast	0.0598
West	0.0294
South	-0.0234

Pearson Correlations were calculated by using SPSS to determine the links between city characteristics and the variation in newspaper coverage. These calculations are represented in **Table 7**.

**Table 7: Pearson Correlation Results**

(Correlations Between City Characteristics and the Media Vector)

City Characteristics	Pearson Correlation	Significance
Gay Market Index	0.531	0.002**
Gay Legal Index	0.358	0.021*
Catholics	0.356	0.034*
Republicans	-0.338	0.039*
Democrats	0.335	0.041*
Family Income	0.332	0.042*
Devotional Reading	-0.292	0.070
Evangelicals	-0.285	0.075
Municipal Spending on Healthcare	-0.232	0.117
Families with children ages 16-17	-0.232	0.117
Hate Crime Rate	0.216	0.145
Physicians (per 100,000)	0.171	0.192
Families with children 5 and under	-0.170	0.194
African Americans	-0.153	0.218
Families with children ages 11-12	0.151	0.221

Below the poverty level	-0.145	0.230
Families with children ages 5-10	-0.125	0.263
Hispanics	0.095	0.316
Protestants	0.069	0.366
Professionals	-0.056	0.388
Families with children ages 13-15	-0.054	0.393
Unemployed	-0.044	0.413
College Educated	0.039	0.423

\*Correlation is significant at the .05 level, one-tailed

\*\*Correlation is significant at the .01 level, one-tailed

## Discussion of Significant Findings

### Stakeholder Hypothesis

#### Gay Market Index (Confirmed)

The hypothesis for the Gay Market Index was confirmed. This hypothesis stated that the more businesses or organizations that market to the gay community in a city, the more favorable that city's newspaper coverage will be of gay marriage. Not only was this relationship confirmed, but it also had the most significant results ( $r = 0.531$ ,  $p = 0.002$ ). These results are consistent with the findings of Pollock and Dantas, who also found that the higher the proportion of businesses marketing to the gay community, the more favorable the coverage of same-sex marriage in the media.<sup>78</sup>

#### Gay Legal Index (Confirmed)

The hypothesis for the Gay Legal Index stated that the larger the number of laws protecting gay people in a city, the more favorable that city's newspaper will be of gay marriage. This relationship was confirmed ( $r = 0.358$ ,  $p = 0.021$ ). These results were also the second most significant. It is logical to assume that the greater the amount of laws protecting gay rights in a city would correlate with a favorable view on same-sex marriage. These results are consistent with the findings of Higgins, Dudich, and Pollock, who also found in a study on same-sex adoption, a strong correlation between states with laws supporting gay and lesbian rights and support for same-sex adoption in the media.<sup>79</sup>

78 Cfr. Pollock & Dantas, 1998.

79 Cfr. Higgins, Dudich, & Pollock, 2003.

#### Percent Catholics (Confirmed)

For percent Catholics, the hypothesis stated the greater the proportion of Catholics in a city, the more favorable the coverage of gay marriage. This significant relationship was confirmed ( $r = 0.356$ ,  $p = 0.034$ ). In a study by Pollock on newspaper coverage of gays in the Boy Scouts, it was found that "the higher percentage of Catholics in a city correlates positively with favorable coverage of gays in the Boy Scouts".<sup>80</sup> This correlation could also be linked to the younger generation of Catholics being more liberal than the previous more traditional generations.

#### Political Partisanship Hypotheses (Confirmed)

It was hypothesized that, based on both parties' traditional treatments of gay rights, the higher percentage voting Republican in the 2004 presidential election would correlate with less favorable coverage of same-sex marriage. Also, the higher the percentage voting Democrat in the 2004 presidential election would correlate with more favorable coverage. These hypotheses were confirmed, with percent voting Republican yielding unfavorable coverage ( $r = -0.338$ ,  $p = 0.039$ ) and percent voting Democrat yielding more favorable coverage ( $r = 0.335$ ,  $p = 0.041$ ). These findings confirm previous research by Pollock, in a study on coverage of gays in the Boy Scouts. The study produced results showing a strong correlation between percent voting Democratic and coverage favorable permitting gays in the Boy Scouts.<sup>81</sup> Also, Democrats have traditionally been more favorable toward gay rights, while Republicans have historically opposed gay issues.

### Buffer Hypothesis

#### Percent Family Income over \$100,000 (Confirmed)

The hypothesis for percent family income over \$100,000 was confirmed ( $r = 0.332$ ,  $p = 0.042$ ). The hypothesis stated the greater the percentage of families with income over \$100,000 in a city, the more favorable the coverage of gay marriage. It can be assumed that buffered groups are more informed about the issues of gay rights and equality, therefore making these groups associated with more favorable coverage of gay marriage. These privileged groups also show compassion for homosexuals and are advocates for gay rights. This is because, as a buffered group, they have many different opportunities, some not awarded to homosexuals. This relationship was confirmed in

80 Pollock, 2007, p.243.

81 Pollock, 2007, p.242

accordance to previous research that suggests a strong relationship between these city characteristics and favorable newspaper coverage of gay marriage.<sup>82</sup>

### Discussion of Insignificant Results

Several variables that yielded significant correlations in the study conducted by Higgins, Dudich, & Pollock (2003) on same-sex adoption were insignificant in this study's findings. For instance, two important stakeholder variables in the previous study, families with young children and devotional reading, were insignificant in this study.<sup>83</sup>

Also, percent college educated was significant in the study on same-sex adoption, and was virtually the least significant variable in this study. This could be due to the constant trend of the general population developing a more liberal view on previously taboo topics. Also, the previous study was conducted in 2003, before the legalization of same-sex marriage on May 17<sup>th</sup>, 2004 in Massachusetts. This court ruling helped catapult same-sex marriage and gay rights into the media. There has been a lot more conversation generated about same-sex marriage since 2004, which may have changed public opinion.

### Regression Analysis

Upon running a regression of the variables, it was revealed that the following three variables accounted for 60.0% of the variance in their correlation with the media vector: Gay Market Index, municipal spending on healthcare, and the percentage of professionals within a city. The strongest relationship was found with the Gay Market Index, which accounted for 27.9% of the variance.

Table 8: Regression Analysis

Model	R (equation)	R Square (cumulative)	R Square Change	F Change	Significance of F Change
Gay Market Index	0.528	0.279	0.279	9.295	0.006
Healthcare Spending	0.723	0.523	0.244	11.775	0.002
Professionals	0.775	0.600	0.077	4.242	0.051

<sup>82</sup> Pollock, 2007, p. 237.

<sup>83</sup> Cfr. Higgins, Dudich, & Pollock, 2003.

### Conclusions and Recommendations for Further Research

The debate over same-sex marriage is a controversial topic and reveals nationwide variations in newspaper coverage. Most of the significant results derived from the research are consistent with the original hypotheses. The most significant findings included the confirmation of the stakeholder hypothesis, with regard to the Gay Market Index, Gay Legal Index, and percent Catholics. These were all linked to favorable newspaper coverage of same-sex marriage. Also, the confirmation of the political partisanship hypotheses was significant, showing a link between Democrats and favorable coverage, as well as Republicans and unfavorable coverage. Finally, the buffer hypothesis was confirmed, supporting the link between percent family income over \$100,000 and favorable coverage of same-sex marriage.

It is difficult to measure what precisely influences newspapers when covering same-sex marriage, or which city demographics are most strongly linked to types of coverage of issues regarding the gay and lesbian community. This is due to the lack of data presently available concerning the exact number of gays and lesbians in a community. The development of the Gay Market Index has served as a highly reliable method of measuring gay and lesbian presence in a city. This measure, in turn, has helped confirm a link between newspapers and favorable coverage of same-sex marriage.

Most of the findings in this study are consistent with previous research on the issue. However, the confirmation of the buffer hypothesis, with regard to percent family income over \$100,000, was not significant in previous research. In a study on nationwide newspaper coverage of same-sex adoption by Pollock, Higgins, and Dudich (2003), percent family income over \$100,000 played an insignificant role. The study concluded that "perhaps it was no longer power stemming from privilege that affects gay issues in the print media, but power stemming from political clout".<sup>84</sup> The insignificance of family income in that study could be due to lack of media coverage of gay issues prior to the legalization of same-sex marriage in Massachusetts in 2004. As discussed earlier, newspapers are read by community leaders, politicians, and other influential people, therefore rendering buffered groups the most informed about gay rights.

Additional aspects of this research could be examined in further study. Future research could include a survey of newspapers taken globally, thus taking the research to an international level. A comparative study could then be explored involving the cross national newspaper coverage of gay marriage

<sup>84</sup> Cfr. Higgins, Dudich, & Pollock, 2003.

and the international coverage. Also, it would be interesting to distinguish the separate cross national newspaper coverage of same-sex marriage and civil unions. These distinct issues could hold opposing views due to the difference in the name of legalized relationships between gay couples. Finally, further research could be done after the 2008 Presidential election to re-examine the cross national newspaper coverage of same-sex marriage. Since this is such a controversial and debated issue, it would be interesting to ask if coverage varies after more legislation regarding same-sex marriage is passed, depending on the candidate elected to office.

Perhaps a more accurate census of the gay and lesbian population will be available as research continues, and new acceptance of gay rights including marriage will surface, producing additional results in years to come. Future community structure studies could only add to our understanding of the relationship between city demographics and newspaper coverage of same-sex marriage.

#### REFERENCES

- Abel, D. (2007, July 27). Same-sex couples from N.M. allowed to marry in Mass.- Bay State agency clarifies ruling. *The Boston Globe*, p. 3B.
- Almond, G. A., Powell, G.B., Strom, K., & Dalton, R.J. (Eds.) (2003). *Comparative politics today: A world view*. Updated 7th edition. New York: Longman.
- Almond, G.A., & Verba, S. (Eds.) (1980). *The civic culture revisited*. Boston: Little, Brown & Co.
- Atkinson, C. (2003, August). Marketers warm up to gay audience. *Advertising Age*, 74(31), 4-26.
- Auchmuty, R. (1998). So you wanna get married?. *The Lesbian Review of Books*, 4, 25.
- Avery, A., Chase, J., Johansson, L., Litvak, S., Montero, D., & Wydra, M. (2007). America's changing attitudes toward homosexuality, civil unions, and same-gender marriage: 1977-2004. *Social Work*, 52(1), 71-79.
- Benjamin, M. (2005, May 3). Same-sex marriage debate heats Clovis council. *The Fresno Bee*, p. B4.
- Boyle, M., & Schmierbach, M. (2005, May). *Measuring media coverage of same-sex marriage*. Paper presented at the annual conference of the International Communication Association, New York, NY.
- Catholic almanac*. (1995-2004). Huntington, IN: Our Sunday Visitor.
- County and City Extra: annual metro, city, and county data book* (2007). Lanham, MD: Bernan Press.
- Denike, M. (2007). Religion, rights, and relationships: The dream of relational equality. *Hypatia*, 22, 71-91.
- Esser, F., & Pfetsch, B. (2004). Comparing political communication: Theories, cases and evolution of a structural model. *Journalism Quarterly*, 4, 419-25.
- Fedler, F., Bender, J., Davenport, L., & Drajer, M. (2001). *Reporting for the media* (7th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt.
- Ferguson, A. (2007). Gay marriage: An American and feminist dilemma. *Hypatia*, 22, 39-57.
- Fico, F., & Cote, W. (2002, Spring). Partisan and structural balance of election stories on the 1998 governor's race in Michigan. *Mass Communication & Society*, 5(2), 165-182.
- Fisher, I. (2007, March 14). Pope reaffirms view opposing gay marriage and abortion. *New York Times*, p. A13.

- Forster, S. (2006, July 18). Backing found for gay marriage ban 52.5% of respondents in state poll favor constitutional amendment. *Milwaukee Journal Sentinel*, p. B02.
- Frey, L., Botan, C., & Kreps, G. (2000). *Investigating communication*. New York: Allyn & Bacon.
- Gayyellow pages: the national edition, USA and Canada* (2006-2007), (29). New York: Renaissance House.
- Higgins, K., Dudich, T., & Pollock, J. C. (2003, April). *Nationwide newspaper coverage of same-sex adoption: A community structure approach*. Paper presented at the annual conference of the New Jersey Communication Association, The College of New Jersey, Ewing, NJ.
- Hollar, J. (2004, October). Media's gay marriage consensus. *Extra!*, 17, 12-16.
- Hull, K.E. (2001). The political limits of the rights frame: The case of same-sex marriage in Hawaii. *Sociological Perspectives*, 44 (2), 207-232.
- Human Rights Campaign Foundation, The. (2007). *Familynet legal resources, laws in your state: Adoption/second-parent adoption*. Retrieved November 1, 2007 from <http://www.hrc.org/familynet/chapter.asp?article=553>
- Human Rights Campaign Foundation, The. (2007). *Familynet legal resources, laws in your state: Couple/partner protections*. Retrieved November 1, 2007 from <http://www.hrc.org/familynet/chapter.asp?article=554>
- Kaplan, E. (2004, July 5). Onward christian soldiers: The religious right's sense of siege is fueling a resurgence. *The Nation*, 279(1), 33-36.
- Lambda Legal Fund, The. (2007). *State-by-State*. Retrieved November 1, 2007 from <http://www.lambdalegal.org/cgi-bin/iowa/states>
- Lifestyle market analyst: A reference guide for consumer market analysis*. (2007). Wilmette, IL: Standard Rate and Data Service.
- Master, F. (2006). The impossibility of objectivity. *Media*, 11(4), 24-25.
- McCarthy, J.D., McPhail, D., & Smith, J. (1996). Images of protest: Dimensions of selection bias in media coverage of Washington demonstrations, 1982 and 1991. *American Sociological Review*, 61, 478-99.
- McLeod, D.M., & Hertog, J.K. (1999). Social control, social change and the mass media's role in the regulation of protest groups. In D. Demers & K. Viswanath (Eds.), *Mass media, social control, and social change: A macrosocial perspective* (pp. 99-116). Ames, IA: Iowa State University Press.
- Olson, L. R., & Cadge, W. (2002). Talking about sexuality: The views of mainline protestant clergy. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 41, 153-167.
- Pollock, J.C. (in press). Community structure model. In Wolfgang Donsbach (Ed.), *International encyclopedia of communication*. London & New York: Blackwell Publishers.
- Pollock, J.C. (2007). Tilted mirrors: Media alignment with political and social change: A community structure approach. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Pollock, J.C., & Dantas, G. (1998, July). *Nationwide newspaper coverage of same-sex marriage: A community structure approach*. Paper presented to the Mass Communication Division at the annual meeting of the International Communication Association, Jerusalem, Israel.
- Pollock, J.C., Schumacher, S., de Zutter, L., Mitchell, E., et. al. (2006, June). Gay rights: *Nationwide newspaper coverage of gays in the Boy Scouts, gay adoption and gay marriage: A community structure approach*. Paper presented at the annual conference of the International Communication Association, Dresden, Germany.
- Pollock, J.C., Shier, L., & Kelly, P. (1995, November). Newspapers and the "Open Door" policy towards Cuba: A sample of major cities – community structure approach. *Journal of International Communication*, 2, 67-86.
- Pollock, J. C., & Tobin, B. (2000, April). *Nationwide newspaper coverage of same-sex adoption: A community structure approach*. Paper presented at the annual conference of the New Jersey Communication Association, Monmouth University, Long Branch, NJ.

- Pollock, J.C., & Yulis, S. (2004, July August). Nationwide newspaper coverage of physician assisted suicide: A community structure approach. *Journal of Health Communication*, 9 (4), 127.
- Press Services. (2007, February 20). Happy day for gay couples—Hundreds unite as N.J. allows civil unions, and many more apply. *The Commercial Appeal*, p. A4.
- Smith, M. (2007). Framing same-sex marriage in Canada and the United States. *Social & Legal Studies*, 16(1), 5-26.
- Tichenor, P.J., Donohue, G., & Olien, C. (1980). *Community conflict and the press*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Trice, C. R. (2006, June 1). Vermont ruling awaited in same-sex custody battle. *Richmond Times-Dispatch*, p. B-3.
- Woodward, C. (2006, July 27). Gay marriage ban upheld in Washington. *Houston Chronicle*, p. A3

## Comunicación gubernamental. La presidencia de Néstor Kirchner

Roberto Starke  
Belén Amadeo

### ABSTRACT

La comunicación gubernamental –la interacción que un gobierno tiene con los ciudadanos- varía según la idiosincrasia de cada país o de cada distrito. Encontramos dos estilos básicos de comunicación gubernamental: uno abierto, dinámico y que busca la eficiencia en la comunicación, y otro cerrado, con actores más limitados, que apunta casi exclusivamente a la eficacia de los mensajes. La comunicación gubernamental de Néstor Kirchner se caracterizó por ser fuertemente cerrada y efectista. Este estilo de comunicación fue funcional a su gestión.

*Government communication –the relationship an administration has with citizens- varies according to each country's or district's idiosyncrasy. We can find two basic government communication styles: one is open, dynamic and focused on the efficiency of communication. The other is closed, with more limited actors and is almost exclusively oriented to the effectiveness of the messages. Nestor Kirchner's government communication was strongly closed and effect-oriented. This communication style was functional to his Presidency.*

### 1. Comunicación y democracia

No existe una única definición de “democracia”. Es cierto, sin embargo, que existen algunos requisitos básicos para considerar que un país es, técnicamente, una democracia moderna. Entre ellos se encuentran la división de poderes, el gobierno autónomo, las elecciones legítimas y periódicas, la existencia de varios partidos políticos, el marco legal del Estado de derecho, el marco institucional de protección a las minorías que reconozca la aplicación indivisible e inalienable de los derechos humanos, el derecho a votar y ser votado en las elecciones con sufragio universal.

Hay también definiciones más amplias del concepto que pueden resultar más útiles porque consideran a la democracia una forma de convivencia social en la que todos sus habitantes son libres e iguales ante la ley. Estas definiciones se centran en la existencia de los deberes y derechos propios de los ciudadanos de ese sistema.

Según los principales supuestos de origen liberal, esa “convivencia social” y el que los habitantes sean “libres e iguales” son posibles gracias a la libertad de expresión -por la que los ciudadanos tienen derecho a manifestarse libremente sobre todos los asuntos políticos sin riesgo de ser castigados-, la libertad de prensa, el libre acceso a fuentes de información alternativa a las oficiales, la libertad de asociación, el derecho a la propiedad y el acceso de los ciudadanos a la educación y a la información acerca de sus deberes, derechos y garantías<sup>1</sup>.

Todos estos derechos adquiridos son clave. La participación cabal de los ciudadanos depende, enteramente, del nivel de información que éstos tengan sobre las decisiones políticas de los gobernantes<sup>2</sup>. “Informar” significa “enterar, dar noticia de una cosa (...)”<sup>3</sup>, lo cual implica revelar un dato a un grupo de individuos que hasta el momento lo ignoraba.

“Comunicar”, en cambio, va más allá de la mera información. Es “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene (...). Conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito (...). Consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer (...)”<sup>4</sup>. Una interacción adecuada entre gobierno y ciudadanos buscará no sólo informar sino también comunicarse. Buscará enterarse de cómo reacciona su interlocutor, qué opina y qué espera de uno<sup>5</sup>.

## 2. La comunicación gubernamental

En momentos en que la información sobrepasa la capacidad de los ciudadanos para procesarla, en que los políticos y funcionarios tienen la necesidad de darse a conocer y dar a conocer lo que hacen, en tiempos en que los ciudadanos se sienten cada vez más distantes del mundo de la política y de los partidos, y en la medida en que conservan esa distancia, se sienten más libres y autónomos, los políticos deben enfrentar un escenario paradójico.

La paradoja reside en que si comunican, y si comunican bien, sus dichos

1 Cfr. B. Amadeo, “Valores democráticos, ¿ser o parecer?”, Revista Myriades 1. <http://www.myriades1.com/vernotas.php?id=602&clang=es>. Marzo 2007.

2 La literatura sobre este tema es muy profusa. Los siguientes, además de los libros citados en la bibliografía de este trabajo son algunos títulos recurrentes en la investigación en esta área: Nimmo, D. y Sanders, K., (eds.) *Handbook of Political Communication*, Sage Publications, Beverly Hills, 1981; Swanson, D. y Nimmo, D. (eds.) *New Directions in Political Communication*, Sage Publications, Beverly Hills, 1990; Muñoz Alonso, A. et al., *Opinión Pública y Comunicación Política*, Eudema Universidad, Madrid, 1992; Ferry, J.M. y Wolton, D. *El nuevo espacio público*, Gedisa, Barcelona, 1992; Patterson, Th., *Out of Order*, Alfred Knopf, Nueva York, 1993; Muñoz Alonso, A. et al., *Comunicación Política*, Eudema Universidad, Madrid, 1996; Muraro, H., *Políticos, periodistas y ciudadanos*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1997.

3 Voz “informar”. Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua*, 1970: 745.

4 Voz “comunicar”. Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua*, 1970: 335.

5 Cfr. G. Gasó y B. Amadeo, 2001: 33-34.

y opiniones necesariamente dividirán a la sociedad y perderán adhesiones. Si, por el contrario, no comunican, terminan por pasar desapercibidos. Queda el camino intermedio que muchos políticos transitan: el de hablar sin decir nada concreto, comunicando contenidos amistosos, dando a entender que son abiertos, amigables y no confrontativos. Si bien esto último es lo que la ciudadanía busca, al final termina por hundirse en la zona incolora e insípida de lo políticamente correcto que la ciudadanía aplaude pero no vota.

La comunicación gubernamental siempre ha sido un eslabón débil en la cadena de la comunicación política. No obstante, los intentos de acercar los ciudadanos a los funcionarios han demostrado ser más exitosos en los últimos quince años. Tomó algún tiempo que los políticos descubrieran la importancia de comunicarse a través de nuevos recursos y tecnologías.

La comunicación gubernamental no debe darse por sentada. Requiere dedicación, instinto, sistematización, constante actualización, buen uso de las opiniones de los ciudadanos y trabajo constante<sup>6</sup>.

Una vez en el gobierno, se espera que el Presidente tome decisiones que inevitablemente afectan a algunos y benefician a otros. Y se espera que el Presidente las comunique constantemente a los ciudadanos. Su deber es liderar un país y hacerlo de modo tal que sus decisiones puedan ser discutidas por el Poder Legislativo y evaluadas por la opinión pública.

Para alcanzar sus objetivos comunicacionales, las instituciones políticas y los funcionarios recurren a diferentes herramientas. Algunas de ellas son los voceros, los jefes de prensa, la publicidad institucional para proveer y ocultar información, técnicas informativas, organización de eventos, conferencias de prensa, contactos con los medios de comunicación y una planificación metódica de las estrategias y los estilos de comunicación<sup>7</sup>.

El debate sobre la comunicación gubernamental presenta dos posturas muy claras. La primera, defendida entre muchos otros por Felipe Noguera, es enfática al sostener que la comunicación gubernamental debe ser comprendida como una “campaña permanente”<sup>8</sup>. Por su parte, otros autores opinan que no es lo mismo gobernar que aspirar a un cargo público y que, si bien ambas comunicaciones -la electoral y la gubernamental- son persuasivas, la última

6 Cfr. B. Amadeo, 2007.

7 Varios autores describen las herramientas de comunicación gubernamental. Entre ellos Canel, M.J. (1999) *Comunicación Política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información*. Madrid: Tecnos, Canel, M.J. (2007) *Comunicación de las instituciones públicas*, Madrid, Tecnos, Gergen, D.; Lewis, A.; Izurieta, R. (2005) *Cambiando la escucha. Comunicación presidencial para ciudadanos indiferentes*. Buenos Aires, La Crujía, Dell’Oro, J. (coord.) (2008) *Comunicando desde la identidad. Manual de comunicación política local*, Buenos Aires, Fundación Konrad Adenauer, Izurieta, R., Perina, R. (2005), *Estrategias de comunicación para gobiernos*. Buenos Aires, La Crujía, Morris, D. (1999) *The New Prince*. Renaissance Books, Los Angeles.

8 Cfr. F. Noguera, 2005: 85 y ss.

busca básicamente el diálogo, la colaboración, la deliberación y la enseñanza. En palabras de María José Canel: “cuando un Gobierno se vicia de las actitudes de la campaña, está perdiendo la visión del largo plazo. Y, en consecuencia, concluyo yo, está perdiendo la perspectiva que da la planificación estratégica de la comunicación”<sup>9</sup>.

Experiencias recientes permiten concluir que los vicios que señala María José Canel ya no son simples rasgos de una tendencia sino que marcan una realidad concreta. Dependiendo del contexto, en los países latinoamericanos la comunicación gubernamental se ha convertido en una herramienta de la campaña permanente, lo que ha restado efectividad a las decisiones públicas, acortado los tiempos del gobierno y prolongado los tiempos electorales -cuando no potencia proyectos reelectoralistas de duración incierta.

## 2.1. Características

Junto a la intención que los gobernantes tienen de mantener una conexión con sus votantes y de legitimar sus políticas ante la opinión pública, es clave destacar que todo dirigente también necesita de los medios de comunicación masiva para poder instalar los temas que le interesan en el debate público.

Es lo que en teoría de la comunicación, se conoce como “fijación de agenda” (o *agenda-setting*). Los medios de comunicación influyen en los temas sobre los que se discute y en el sentido que toma esa discusión<sup>10</sup>. Quien instala los temas en la agenda ya tiene parte de la discusión ganada, pasa a ser el referente de esa política o de esa idea y se establece como líder de opinión, llevando a la ciudadanía a reflexionar sobre esos temas y no sobre otros.

Esto nos lleva a una aguda reflexión de Luis Stuhlman:

Bien se puede decir que hacer publicidad de los actos de gobierno es una obligación republicana y democrática. Contar todo el tiempo lo que está haciendo es una obligación del gobierno. En ese sentido no todo es siempre manipulación. El problema es que, al hacerlo, los gobiernos le dan una cierta orientación. Y entonces reaparece el problema del sentido, de la estrategia comunicacional y del manejo de los medios<sup>11</sup>.

En efecto, esta comunicación de los actos de gobierno no puede quedar librada al azar. Debe ser planificada.

Cada año debe estimarse a cuántos medios de comunicación se quiere acceder, cómo se quiere llegar a ellos, si se utilizarán entrevistas, conferencias

9 M.J. Canel, 1999: 159.

10 Cfr. M. McCombs y G. Estrada, 1997.

11 L. Stuhlman, 2001: 75.

de prensa, si se disertará desde los podios en los actos públicos, si se organizarán reuniones reservadas o si se combinarán estos estilos de comunicación. La planificación deberá establecer qué temas quiere tratar, con qué periodicidad se querrá que los medios accedan al gobierno y a través de qué voceros.

El consultor Jaime Durán Barba lo expone de la siguiente manera:

La estrategia entonces es un plan integral en el que cobra sentido todo lo que hace y deja de hacer el gobierno y todo lo que comunica o deja de comunicar. Las acciones del gobierno, la agenda del presidente dan mensajes permanentes a la población, comunican más que las ruedas de prensa o las cuñas de televisión (...) Supone trabajo intelectual frío, objetivo. La política en gran parte es pasión, pero la estrategia es racional. Los adjetivos grandilocuentes con que las cortes atontan a los mandatarios no forman parte de la estrategia. El fin de la estrategia no es satisfacer la vanidad del presidente, sino conseguir metas concretas<sup>12</sup>.

Sin embargo, estas planificaciones suelen convertirse en guías de trabajo y es muy extraño que puedan cumplirse plenamente. El día a día de los gobernantes convierte estos planes en rutinas prácticamente inalcanzables. Esto no debe desanimar a quienes llevan la comunicación de un gobierno. Es necesario organizar estas pautas de trabajo y poder flexibilizarlas según las circunstancias. En palabras de María José Canel, “la verdadera planificación estratégica de la comunicación de una institución política ha de apoyarse en la interacción comunicativa con los públicos”<sup>13</sup>.

Lo que no resulta recomendable es carecer de una estrategia. Durán Barba es claro cuando advierte acerca de los riesgos de no planificar:

Cuando un gobierno carece de estrategia empieza por enviar mensajes a diestra y siniestra. Contrata una agencia de publicidad que elabora cuatro afiches diciendo que el presidente ‘está con los pobres’ o cualquier otra simpleza de ese nivel (...). El mensaje es todo lo que comunica el gobierno con sus acciones y omisiones, con lo que dice y con lo que deja de decir (...). Si en las campañas electorales los hechos son más importantes que las palabras, en el gobierno las palabras no valen nada frente a las acciones (...). Es por eso que la estrategia de comunicación del gobierno está indisolublemente unida con una estrategia de acción<sup>14</sup>.

La comunicación para cualquier gobernante está asociada al contexto en el cual se desarrolla y no a las grandes reglas teóricas. El contexto y las circunstancias son las que definen el tono de la comunicación e imprimen su estilo, determinan sus contenidos y marcan su grado de eficacia.

12 J. Durán Barba, 2005: 35-36.

13 M.J. Canel, 1999: 157.

14 J. Durán Barba, 2005: 57-58.

Un líder político debe tener un proyecto político –referido al rol que juega frente a las instituciones– y un proyecto de poder personal –relacionado a su entorno, su sucesión y su futuro inmediato. La comunicación suele constituirse en una herramienta eficaz para marcar presencia en ambos, aunque el estilo, las formas y el lenguaje suelen ser diferentes. En este sentido, es el contexto el que manda y determina cómo comunicar.

## 2.2. Los actores de la comunicación gubernamental

Los actores de la comunicación gubernamental son tres.

En primer lugar encontramos a los representantes del gobierno, ya sea un presidente, un gobernador, un legislador, un ministro o los voceros que éstos designen.

Salomé Berrocal se refiere a este actor destacando que, desde siempre “los gobernantes han buscado el reconocimiento a su labor mediante el culto a su propia imagen, ya fuera mediante esculturas, acuñación de monedas, etcétera”<sup>15</sup>. Más aun, la autora indica que el sistema democrático, tradicionalmente sustentado en el diálogo entre políticos y ciudadanos, es hoy víctima de la personalización de los gobernantes por la fuerte influencia que los medios masivos, en particular la televisión, tienen en la conformación de la opinión pública<sup>16</sup>.

Canel propone algunas claves para lograr una buena comunicación de las instituciones políticas. Propone ir más allá de la personalización de los actores, tan propia en países emergentes como la Argentina, para reforzar el valor de la institución que se está comunicando, esto es, la Presidencia, la Gobernación, el Congreso. Para ello, la autora propone las siguientes diez sugerencias:

- a. La institución pública ha de contar con un mínimo de medios para poder comunicarse.
- b. La evaluación debe llevarse a cabo antes, durante y después de la comunicación.
- c. Reducir la personalización de la política a favor de la proyección organizacional, apuntar al liderazgo institucional.
- d. Idear planes estratégicos de comunicación de las políticas públicas.
- e. La institución debe generar expectativas claras en el público y satisfacerlas.
- f. La institución debe contextualizar al público con la responsabilidad que se le puede exigir al ciudadano.

15 S. Berrocal, 2003: 56.

16 S. Berrocal, 2003: 58-59.

- g. No conviene exponer permanentemente al líder como estrategia de comunicación.
- h. La distancia en la percepción de la gestión y la gestión en sí es por problemas en la estrategia de comunicación.
- i. Si la comunicación de la gestión no está basada en hechos reales, se obtiene sólo un efecto negativo por intentar engañar a los ciudadanos.
- j. La institución debe ser buena tanto en la gestión como en la difusión de la gestión<sup>17</sup>.

Si bien coincidimos con la autora en todos estos preceptos, debemos destacar que este “deber ser” muchas veces está alejado del “ser” de la comunicación gubernamental. El liderazgo democrático no es sencillo y depende en gran medida de la personalidad del político a cargo y de su deseo o su habilidad para conducirse respetando las reglas, instituciones y límites que se imponen al poder. Como toda herramienta, la comunicación tiene doble filo: es un arma fundamental para seguir este camino pero, utilizada con otro criterio, puede permitir obviar estas normas.

El segundo actor a considerar en comunicación política son los medios de comunicación. La relación entre los medios de comunicación masiva y el sistema democrático ha sido desde sus comienzos muy estrecha y sólida. Tanto, que los avances tecnológicos en los medios –la institucionalización del periódico, la invención de la radio, la televisión y actualmente internet– han modificado los patrones de la comunicación política y, por lo tanto, de la cultura política democrática.

Desde 1920, año en que surge la radio y, décadas después, la televisión, los medios de comunicación se tornaron masivos y se convirtieron en un recurso de información y difusión sumamente útil no sólo para la opinión pública sino también para los gobiernos.

Con el tiempo, los medios de comunicación se convirtieron en un actor político en sí mismo, con voz propia. En algunos países, como Gran Bretaña, la imagen de las instituciones políticas supera la de los medios de comunicación como actor social. Esto se debe a la fuerte tradición amarillista de los tabloides. En España los medios de comunicación y los actores políticos tienen una imagen pública similar<sup>18</sup>. En la Argentina, en cambio, aunque en los últimos años la credibilidad de los medios de comunicación ha decrecido, tienen mejor imagen que las instituciones políticas y que las personas que ocupan cargos públicos<sup>19</sup>.

17 M.J. Canel, 1999: 160-161.

18 Cfr. M.J. Canel y K. Sanders, 2006: 168 y ss., 188 y ss.

19 Cfr. IPSOS-Mora y Araujo, 2010.

El tercer y último actor de la comunicación gubernamental es la ciudadanía. En muy raras ocasiones se trata de una ciudadanía activa y participativa y, dependiendo de la cultura cívica de cada región o de cada país, es posible encontrar ciudadanos poco participativos, temerosos, apáticos o incluso “obedientes” al extremo de que algunos votan lo que el líder político les indica sin hacer ninguna evaluación propia, aunque en general la apatía los lleva a la distancia y condena la actividad política. Conocer la cultura política de un país es clave para comprender qué tipo de comunicación es necesaria para llegar a la opinión pública<sup>20</sup>.

### 2.3. Estilos de comunicación gubernamental (según el papel de los actores)

Cada gobierno tiene características propias, así como cada sociedad tiene medios de comunicación y ciudadanos diferentes. Esto hace que las características de la comunicación gubernamental difieran de un país a otro o incluso de un distrito a otro.

El papel que cumplen los actores de la comunicación será lo que defina qué tipo de comunicación gubernamental le es propia. Así, podemos hablar de dos grandes tipos de comunicación gubernamental a las que dimos en llamar “abierta” y “cerrada”.

La diferencia entre estos tipos de comunicación reside básicamente en qué actor marca las pautas o define las reglas de juego de la comunicación gubernamental. Si bien esto debería ser consensuado, es difícil lograr el equilibrio perfecto. Siempre ocurre que algunos actores tienen más injerencia que los demás en las reglas de interacción y negociación del mensaje.

#### 2.3.1. Comunicación gubernamental abierta

Cuando la opinión pública considera que los medios reflejan claramente la realidad y cumplen con una función de control de las instituciones, o cuando es escéptica respecto de los líderes políticos locales, esa opinión pública vuelca su credibilidad en los medios de comunicación, aun a sabiendas de que éstos son empresas o partes de grandes conglomerados multimedia.

Estas percepciones han dado lugar a una comunicación gubernamental que podríamos llamar “abierta” y que tiene como actores principales a los medios de comunicación masiva.

Es a través de los medios de comunicación que el gobernante se comunica con los gobernados. Ejemplos de ello son las conferencias de prensa,

<sup>20</sup> La literatura sobre cultura cívica es extensa. Tómese como algunos ejemplos clave de esta disciplina a Gabriel Almond y Sidney Verba, Ronald Inglehart, Robert Putnam, Bruce Kapferer entre otros.

entrevistas exclusivas y contactos con periodistas en actos públicos. Estos métodos de comunicación suponen la posibilidad por parte de los medios de hacer preguntas y plantear objeciones a las palabras del Presidente.

Un esquema de trabajo emblemático de comunicación gubernamental abierta es el sistema de *Bundespressekonferenz* (lo que podríamos traducir básicamente como “conferencia de prensa federal”) o BPK. Se trata de un esquema que se da en Alemania desde hace más de cincuenta años y consiste en una conferencia de prensa en la que los funcionarios públicos, invitados por periodistas de distintos medios de comunicación independientes del gobierno, contestan sus preguntas. La reunión no concluye hasta que todas las dudas han sido respondidas<sup>21</sup>.

En un esquema de comunicación abierta, la estrategia de comunicación oficial se coordina desde la sede del gobierno, tanto en sus contenidos como en sus diversas manifestaciones. También es el gobierno el que decide quién va a funcionar como vocero y sobre qué temas disertará cada día. Del mismo modo, también es la Presidencia la que decide qué grado de libertad tienen los ministros para expresarse en público. Cuando un gobierno se caracteriza por un estilo de comunicación abierta, suele permitir que el entorno del Presidente se manifieste ante los medios masivos sin mayores limitaciones.

Este tipo de comunicación busca ser eficiente. Esto es, busca conseguir sus objetivos optimizando sus recursos y procurando no desgastarlos innecesariamente.

La única observación que podemos hacer a este tipo de comunicación abierta es que, si bien es cierto que las conferencias de prensa se han convertido en los países con democracias fuertes en verdaderos foros donde los gobernantes prácticamente rinden examen ante los medios, esto representa un problema en la llamada calidad democrática de nuestros sistemas políticos.

El Congreso Nacional es la institución idónea para la participación democrática y para la evaluación de las políticas. De hecho, es en las Cámaras de Diputados y Senadores donde deben discutirse las políticas públicas. Sin embargo, las conferencias de prensa y las arengas presidenciales fijan la atención de los ciudadanos más en la coyuntura y menos en el largo plazo, lo que a la opinión pública en general le resulta más atrayente pese a ser menos constructivo.

Los medios necesitan de la coyuntura tanto como los dirigentes, y eso es exactamente lo que transmiten a la opinión pública. Es lo que permite que

<sup>21</sup>Cfr. [http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota\\_id=891740](http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=891740), [http://www.salvador.edu.ar/fcecs/Noticia\\_Facultad/Noticias\\_Carrera\\_Periodismo/conferencia\\_fundacion\\_konrad.htm](http://www.salvador.edu.ar/fcecs/Noticia_Facultad/Noticias_Carrera_Periodismo/conferencia_fundacion_konrad.htm), <http://entretanto.wordpress.com/2007/03/24/bundespressekonferenz/> Todas estas páginas fueron consultadas el 3 de febrero de 2007.

los gobernantes se expongan y desplieguen sus dotes histriónicas ante el gran público, mostrándose como “pocos y escogidos”.

### 2.3.2. Comunicación gubernamental cerrada

A diferencia de la comunicación gubernamental abierta, el principal actor de la comunicación cerrada es el gobierno porque él pone reglas de juego para limitar el papel de intermediación de los medios. El gobierno se dirige directamente a la población ya sea desde los medios oficiales o desde actos públicos en los que los discursos se refieren al tema que el gobernante quiere imponer en la agenda, sin necesaria referencia al asunto que haya convocado el acto.

Los medios de comunicación en este caso suelen tener serios problemas para entrevistar a los mandatarios o para formularles preguntas luego de sus discursos formales.

Esto no logra reducir la credibilidad de los medios de comunicación independientes ante la opinión pública pero exalta la imagen de poder del gobernante. De hecho, los medios de comunicación no son considerados “intermediarios” entre el gobierno y los ciudadanos sino que se los acusa de ser actores económicos que buscan fijar agenda propia y ante los cuales, obviamente, el gobierno no tiene por qué rendir cuentas.

El hecho de que no se usen los medios de comunicación como puentes entre el gobierno y la opinión pública, hace que éstos transmitan su libre interpretación del discurso oficial. Asimismo, por no ser los medios los que marcan el ritmo de la información, no siempre la comunicación cerrada es eficiente, sino solamente eficaz: logra el objetivo sin considerar los costos que esa misión acarrea.

La comunicación gubernamental cerrada busca el efecto en lo inmediato. No aspira tanto a generar estrategias de aliados cuanto a sortear los escollos del momento mostrando poder desde la construcción de enemigos, sea este un problema -como el hambre, la educación o las exportaciones- o un actor social -los medios de comunicación, la Iglesia, el sector agropecuario o las Fuerzas Armadas.

El tipo de mensaje suele ser cerrado, de alta retórica emocional, no dejando lugar a respuestas ni, por supuesto, a preguntas, y el orador suele ser, casi sin excepción, el mismo Presidente o gobernante, o alguna otra persona de su máxima confianza y de comprobada experiencia política. En efecto, esto marca otra diferencia con la comunicación abierta. El entorno del Presidente es hermético porque es el gobernante supremo el único que se dirige directamente a su pueblo.

El líder ofrece un discurso cerrado, dirigido solamente a dos públicos: sus prodestinatarios (sus seguidores más fieles por convicción o por obligación) y sus contradestinatarios (actores o grupos de presión concretos con los que no coincide el gobernante).

Este tipo de discurso suele dejar de lado a los paradestinatarios, es decir al público en general<sup>22</sup>. Para estos ciudadanos, la democracia moderna hace uso y abuso de la información y ellos sienten que esa información les es ajena, es propia de un proceso en el cual no pueden intervenir y por lo tanto deja de interesarles. Este detalle habla a las claras de los límites que tiene la participación en las democracias representativas.

### 3. Una lectura de la comunicación gubernamental de Néstor Kirchner como caso de comunicación cerrada

Cada político, especialmente aquellos que pueden exhibir algún éxito, imponen una forma de comunicar. La impuso Richard Nixon, lo hizo Carlos Menem y en su momento también Raúl Alfonsín. Todas ellas pueden examinarse desde la teoría. Pero todas contienen una marca personal que les da su color característico.

Néstor Kirchner no es una excepción. Su estilo de comunicación puede analizarse a la luz de categorías académicas, pero es un error suponer que hay algo de academia en su comunicación. El estilo que lo caracteriza -y que muchos describen como agresivo y poco sutil- le fue útil en términos de resultados: una vez que él planteaba su mensaje, ese contenido era discutido por la opinión pública, por los colegas, por los medios de comunicación. Se convertía en la única y verdadera mirada acerca de la sociedad.

El poder niega cualquier posibilidad de discurso que no sea el propio: reconocer lo diferente significaría ponerlo en pie de igualdad con el discurso del poder. Durante su mandato, Kirchner no parece haber reconocido nunca un discurso distinto del propio.

En metáfora boxística, Kirchner es un peleador que tiene el reflejo ganador de ocupar el centro del ring de manera permanente. Para hacerlo inventa un contrario minusválido y sin voz, que tiene el mandato de recibir golpes para que Kirchner, el peleador, pueda noquearlo.

Durante su presidencia, Néstor Kirchner parece haber impuesto un estilo de comunicación ligado a su personalidad y a su forma de ver la realidad.

<sup>22</sup> Para una explicación exhaustiva de los conceptos de “prodestinatario”, “paradestinatario” y “contradestinatario” consultar Verón, Eliseo, “La palabra adversativa”, en AA.VV. *El discurso político. Lenguajes y acontecimientos*, Hachette, Buenos Aires, 1987.

Al menos para el observador externo, parece consistente con prácticamente todas las áreas de su accionar político. A esta conducta podemos llamarla, más desde la analogía literaria que desde la psicología, la “lógica Shylock”<sup>23</sup> de construcción de poder.

¿Y qué supone esta lógica? Según lo atestiguan diversas fuentes, antes de ejercer el poder en la provincia de Santa Cruz, Néstor Kirchner forjó una parte de su bienestar económico personal trabajando como prestamista. Como es sabido, en esta actividad las reglas son claras: el capital se acumula, su posesión asegura capacidad de negociación, ser implacable es obligación del oficio, las deudas se cobran rápido, las acreencias cuando conviene. En suma, en el oficio del prestamista, el capital es el vértice del poder de negociación.

La observación su comportamiento público permite afirmar que, son este esquema de comportamiento aprendido, Kirchner llegó a la Presidencia y actuó de acuerdo al manual. Sin duda no es esta característica la única que forjó su mirada de la realidad, pero parece haberle dado un sesgo distintivo.

La otra fue la fortuna (o, más técnicamente, las condiciones favorables de contexto) que caracterizó su período de gobierno. Los tiempos en los que le tocó gobernar como Presidente, si bien difíciles -muy difíciles-, lo acompañaron en la construcción de una personalidad fuerte, un liderazgo acentuado, algo que, según diversos indicadores, la ciudadanía en general percibía no sólo como necesario sino como imperioso para gobernar la Argentina de la post-crisis<sup>24</sup>.

El estilo de comunicación de Kirchner parece haber sido clave para la construcción de su liderazgo: se convirtió en una pieza estratégica que el Presidente descubrió y afianzó con la práctica, y que le permitió edificar y consolidar su perfil de hombre fuerte de la Argentina, capaz de normalizarla y retornarla a su sendero de crecimiento y desarrollo<sup>25</sup>.

Según puede inferirse, para Kirchner la comunicación es una herramienta que tiene el propósito de dotar a la decisión política de autonomía, un factor esencial en la contienda diaria, una herramienta para convencer, crear contenidos y por lo tanto, incidir sobre la realidad. A medida que el político tenga la posibilidad de comunicar y fijar contenidos, su capacidad de moverse se amplía, lo que le permite mantener la ofensiva y contener a sus adversarios.

En este punto, resulta interesante analizar el ataque que Kirchner emprendió contra el grupo Clarín a partir de la disputa con el multimedio de

23 Por el personaje del prestamista de *El Mercader de Venecia*, la obra de teatro políticamente incorrecta de William Shakespeare.

24 Cfr. Vincent, L., 2010, García Beaudoux et al, 2009 y Rodríguez, D. 2007.

25 Cfr. Starke, R., 2003.

una cuota importante del poder mediático en la Argentina. Esta actitud contra ese grupo editorial parece haber provocado que Clarín adoptara también un estilo confrontativo, con las posibles consecuencias negativas que esto podría traerle en términos de legitimidad periodística y conexión con su público.

Kirchner parece haber percibido que quien tenía una cierta “legitimidad pública” para mostrarse agresivo era sólo él y que la lógica de la confrontación permanente y sostenida actuaba como un retroalimentador de su energía al tiempo que desgastaba al grupo.

Kirchner no parece haber aprendido esto de un manual de comunicación, ni de un tratado de ciencia política. Más bien parece producto de su propia experiencia, del saber cotidiano, de la fórmula ensayo-error que aplica sin criterio científico pero con probada efectividad práctica. Su idea de lo virtual no surge de la razón sino de la experiencia. A lo largo de sus primeros años de gestión acumuló capital, en este caso simbólico<sup>26</sup>, eligiendo enemigos paradigmáticos, débiles y odiados por una parte de la sociedad. Esta estrategia le permitió detentar una posición predominante en la discusión pública, donde él fijaba los criterios de verdad y de justicia. En el imaginario de la opinión pública había sectores responsables de la crisis del 2001, idea que Kirchner interpretó y plasmó en una comunicación agresiva pero al mismo tiempo justiciera.

En efecto, la avanzada contra las Fuerzas Armadas, el trabajo en sintonía con los organismos de Derechos Humanos, el desplazamiento de Eduardo Duhalde y de la política bonaerense del mapa del poder, la asociación con movimientos sociales y la renovación de la Corte Suprema de Justicia identificada con el gobierno de Menem fueron medidas que parecen tomadas con el objetivo de acumular reputación para batallas que vendrían luego. Al mismo tiempo, esto le permitió definir quiénes le eran leales y quiénes estaban en el bando enemigo, lo que en la política de barricada se llama “marcar la cancha”.

Néstor Kirchner surge como un intérprete hábil de los signos de los tiempos y no como un transformador. Intérprete, decimos, que cifró el nuevo aire de los tiempos del post menemismo y captó la necesidad de canalizar las demandas sociales hacia un marco favorable para su propia agenda política.

26 Para una explicación exhaustiva del concepto de “capital simbólico” consultar en Pierre Bourdieu, *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Anagrama, 1997 en su capítulo “La economía de los bienes simbólicos”. Allí expresa su definición sobre este término: “El capital simbólico es una propiedad cualquiera, fuerza física, valor guerrero, que, percibida por unos agentes sociales dotados de las categorías de percepción y de valoración que permiten percibirla, conocerla y reconocerla, se vuelve simbólicamente eficiente, como una verdadera *fuerza mágica*: una propiedad que, porque responde a unas “expectativas colectivas”, socialmente constituidas, a unas creencias, ejerce una especie de acción a distancia, sin contacto físico” pp. 171-172.

En este punto resulta clave lo ya mencionado sobre la política activa de promoción de juicios a los militares de la última dictadura. La misma funcionó como el vértice de la nueva alianza propuesta por Kirchner, quien decidió actualizar la asociación del peronismo hacia la izquierda, dando así un giro que interpretaba mejor el humor social reinante, especialmente entre los años 2003 y 2005.

Además, la asociación concreta y cotidiana con los organismos de Derechos Humanos le permitió realizar una clásica maniobra política: la de definir un oponente para definirse a sí mismo. Kirchner se posicionó como defensor de los derechos humanos, obligando a sus opositores a la incómoda tarea de hacer de su trabajo, el sayo de posturas políticas retrógradas o, por lo menos, pasadas de moda.

Al mismo tiempo, el ex Presidente concentró los recursos de pauta publicitaria del Estado y le impuso al conglomerado de empresas de medios, periodistas y formadores de opinión un interlocutor claro y con poder de negociación “cuerpo a cuerpo”. En esta concentración de capital monetario, Kirchner utilizó el dinero como una variable central de la relación áspera y de pulseada diaria que tuvo con medios y periodistas, concentrando la tarea en su Jefe de Gabinete pero directamente monitoreada por él. No puede afirmarse que toda la relación con el periodismo está intermediada por el dinero. Decimos que así parece haberla entendido Néstor Kirchner, por lo que puede verse sobre el modo en que concentró los recursos y los hizo más eficientes desde su punto de vista<sup>27</sup>.

El ex presidente estadounidense Harry Truman solía repetir que el estadista es un político muerto<sup>28</sup>. Se refería a los plazos en los cuales los políticos trabajan. En general se reclama que el político se comporte como un estadista, como si éstos abundaran en el mundo y en la historia. Éstos deben atender sólo al largo plazo, beneficiando intereses difusos que en general coinciden con un fin aun más difuso: el bien común.

En oposición a los estadistas, los políticos están inmersos en la coyuntura por el mismo ritmo y lógica de su trabajo. Más aun aquellos políticos que viven en las actuales y exigentes democracias que los obligan a dar examen todos los días. El político de hoy está atado inexorablemente al día a día, aunque en determinadas circunstancias pueda dedicarle algunos minutos al futuro no inmediato.

27 La concentración de la pauta publicitaria y su utilización por parte del Poder Ejecutivo dio lugar, entre otras denuncias, a un reclamo por parte de la Sociedad Interamericana de Prensa y a la propuesta de la oposición de sancionar ya una Ley de Publicidad Oficial y otra para el acceso a la Información Pública. Cfr. Califano, 2007. Para más información sobre estos temas ver, en la bibliografía, fuentes virtuales consultadas para pauta publicitaria oficial.

28 Cfr. Rose, Richard, 1988: 267.

Néstor Kirchner tiene las características de un político, no de un estadista. En todo su accionar se observa una predilección por lo inmediato. Como en el resto de las áreas de construcción política, Kirchner parece haber privilegiado el corto plazo por sobre la construcción de vínculos y relaciones de largo aliento. Son numerosas las anécdotas sobre sus tratos poco amigables a periodistas y editores de todas las jerarquías. El Presidente luchó siempre por la portada del día, por la línea número veinte de una nota, por un comentario crítico hecho por un periodista que, paradójicamente para él, tenía auspicio oficial.

Según lo han confirmado diversas fuentes, y lo han reflejado los medios en varias oportunidades, Kirchner dedicó una parte de sus extensas e intensas jornadas como Presidente a operar la prensa de manera personal o supervisando de cerca a su extenso equipo de comunicación<sup>29</sup>.

Por último, al menos en los hechos, parece haber definido que él detentaría el monopolio de la palabra y no había razón por la cual el periodismo debía interpelarlo. Eligiendo la comunicación directa con el público transmitida a través de los medios pero nunca intermediada por éstos, ejerció *ad extremum* la propiedad de su palabra, quitándole sin dudar parte de su rol a los periodistas, quienes –como lo demuestra la experiencia– buscarán con el tiempo, invariablemente, tomarse revancha.

Esta decisión estuvo acompañada por una logística que excedió los recursos del canal oficial de televisión abierta (canal 7) y que hizo necesaria la contratación de equipos de transmisión y satélites que siguieron a Néstor Kirchner alrededor del país y del mundo para que cubrieran todas sus actividades desde la perspectiva oficialista.

También influyó en la agenda presidencial. Los actos se programaron para que el Presidente hablara en los horarios con pico de audiencia, y las giras tuvieron esfuerzos profesionales para alejar a los periodistas. En resumidas cuentas, quienes antes eran comunicadores de noticias pasaron a ser operadores del silencio.

Si algo hizo el Presidente Kirchner durante su gestión fue imponer reglas. Una de las principales parece haber sido que sólo él podía comunicar. Muchos tardaron en comprenderlo, entre ellos sobresalieron los empresarios, acostumbrados a otras épocas en las que la instalación de un tema en los medios colaboraba con la negociación con el Estado. Según puede observarse, con el tiempo, y luego de algunas situaciones incómodas, los empresarios –especialmente los provenientes de algunos sectores denominados “formadores

29 “Cómo funciona la red que mantiene alerta al Presidente”. Diario La Nación. Sábado 8 de julio de 2006. [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=821712](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=821712)

de precios” tales como energía, alimentos, transporte y automotrices- parecen haber aceptado que la corrección última de la información a comunicar quedaba exclusivamente en manos del círculo íntimo de Néstor Kirchner<sup>30</sup>.

Todo lo anterior puede parecer parte de una estrategia diseñada al milímetro, racional, fría y medida en función de objetivos específicos en la mentada estrategia de “construcción de poder”, como caracterizaron muchos a estos primeros años de la administración K.

Nuestra hipótesis es que no fue así. Consideramos, en cambio, que la táctica de comunicación de Néstor Kirchner fue forjada al calor de la improvisación y de la necesidad de actuar rápidamente, dadas las urgencias de la coyuntura. Es en estas circunstancias donde la personalidad -factor decisivo en la toma de decisiones, como demuestra la historia-, ejerce su influencia.

La política de comunicación del ex Presidente es la de un boxeador que busca el *knock out* rápido y efectivo. Exasperante para muchos, cruda y brutal para otros, la comunicación se decidía todos los días, bien temprano por la mañana, frente a los diarios, en el despacho del Presidente. Pero quien decidía, actuaba con los reflejos de alguien forjado en el frío inhóspito de una ciudad del sur poco amigable para los sensibles, pero muy efectiva para su propósito inmediato.

#### 4. Conclusiones

Luego de este recorrido, podemos observar que la comunicación gubernamental es un elemento clave para la conducción de un país. La relación que los dirigentes puedan construir con los ciudadanos será medular para poder alcanzar las metas políticas de su gestión.

Hemos visto que existen técnicas de comunicación gubernamental, hay objetivos ideales para que todos los gobiernos cumplan durante el ejercicio de sus mandatos pero la realidad no siempre se da de ese modo. Nuestro deber es siempre apuntar a la mejor conducta posible, a las reglas de juego claras y al respeto absoluto de la verdad, la equidad y la transparencia en la información, tanto por parte de los gobernantes como de los medios de comunicación masiva.

Los distintos papeles que juegan los actores nos lleva a pensar que existen dos tipos básicos de comunicación gubernamental: una comunicación abierta, cuyo actor principal es el sistema de medios de comunicación. Es una comunicación interactiva, dinámica, que tiene como objetivo la eficiencia. El otro tipo de comunicación es cerrado. Es una comunicación más estática,

30 Cfr. “Miguel Núñez, la sombra del Presidente” Diario La Nación. Domingo 12 de octubre de 2003. [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=535084](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=535084)

con el Presidente como actor fundamental, desplegando discursos encendidos sin considerar a los medios de comunicación como puentes con la opinión pública. Este tipo de comunicación busca la eficacia en el corto plazo.

El esquema comunicacional del Presidente Néstor Kirchner es, sin duda, de los que más se acerca a una “comunicación cerrada”. Kirchner la utilizó no como modelo terminado sino como producto de las circunstancias y, probablemente, de su propia personalidad. En función de la simple pero eficaz metodología “ensayo-error”, llegó a la conclusión de qué era lo más funcional para fortalecer su autoridad y la del Estado.

En este punto parece haber también un aspecto de su personalidad que no conviene minimizar. Su carácter se ajusta perfectamente a la técnica, potenciándola. ¿Cuánto de circunstancial y cuánto de personalidad había en esta forma de comunicar? No los sabemos. Pero sin duda su liderazgo se consolidó durante la primera etapa de gobierno gracias a un aprovechamiento eficaz de las circunstancias y al consiguiente ajuste de las técnicas de comunicación. Con una población cansada de la llamada vieja política y del partidismo tradicional, después del estallido del sistema de partidos en el 2001-2002 -en medio del caos económico y financiero que, si bien había pasado, amenazaba con volver-, su forma de comunicar le sirvió para fortalecer su liderazgo, marcar diferencias con la clase política tradicional y fortalecer su proyecto de poder personal.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Amadeo, Belén, “Comunicación gubernamental e internet en la República Argentina”, comunicación privada extraordinaria. En *Anales de la Academia Nacional de Ciencias de Buenos Aires*, vol. XLI 2007, Academia Nacional de Ciencias de Buenos Aires, Buenos Aires, 2008.
- Amadeo, Belén, *La aplicación de la teoría del framing a la cobertura de la corrupción política en la Argentina*. Tesis doctoral inédita, Universidad de Navarra, España, 1999.
- Berrocal, Salomé, *Comunicación política en televisión y nuevos medios*, Barcelona, Ariel Comunicación, 2003.
- Califano, Bernadette “Medios y Políticas de Comunicación en Argentina bajo el gobierno de Néstor Kirchner (2003-2007)”, tesis de grado, Tutor Guillermo Mastrini, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires, 2007. Tesina seleccionada por el SInCA - Secretaría de Cultura de la Nación y la Carrera de Comunicación de la UBA, para integrar su Centro de Documentación. ISBN: 978-987-05-7083-7 Diciembre, 2009.
- <http://sinca.cultura.gov.ar/archivos/documentacion/tesinas/Tesina%20Bernadette%20Califano.pdf>
- Canel, María José, *Comunicación política*, Madrid, Tecnos, 1999.
- Canel, María José y Sanders, Karen, *Morality Tales. Political Scandals and Journalism in Britain and Spain in the 1990s*, Nueva Jersey, Hampton Press, 2006.
- Durán Barba, Jaime, “Estrategias de comunicación política” en Roberto Izurieta et al.

(comps.), *Estrategias de comunicación para gobiernos*, La Crujía, Buenos Aires, 2005 (2002, 1ª ed.), pp. 23-76.

García Beaudoux, Virginia, D'Adamo, Orlando, Ferrari, Gladys y Slavinsky, Gabriel, "Efectividad de los presidentes como comunicadores públicos y desempeño presidencial". *SUMMA Psicológica UST*, 2009, Vol 6, Nº 1, 69-79.

Gasió, Guillermo y Amadeo, Belén, "Notas sobre una experiencia de comunicación gubernamental: el Ministerio de Economía argentino, 1991-1996" en Oscar Andrés De Masi (comp.), *Comunicación gubernamental*, Buenos Aires, Paidós, 2001, pp. 33-60.

IPSOS - Mora y Araujo, *Análisis Sociopolítico de la Coyuntura Argentina*, marzo 2010.

McCombs, Maxwell E. y Estrada, G. "The news media and the pictures in our heads" en S. Iyengar y R. Reeves (coords.), *Do the Media Govern?*, Londres, Sage, 1997, pp. 237-247.

Menéndez, María Cristina, "Los medios de comunicación de masas y el comportamiento político en tiempos democráticos", *8º Congreso Nacional de Ciencia Política "¿Hacia dónde va la Argentina? Inserción internacional, calidad institucional y nuevas representaciones"*, Sociedad Argentina de Análisis Político, Buenos Aires, 6 al 9 de noviembre de 2007.

Noguera, Felipe, "La campaña permanente" en Roberto Izurieta et al. (comps.), *Estrategias de comunicación para gobiernos*, La Crujía, Buenos Aires, 2005 (2002, 1ª ed.), pp. 77-101.

Rodríguez, Darío A., "Mutaciones en la vida política: los nuevos liderazgos en tiempos de crisis". Avance de tesis de doctorado *Transformaciones en la vida política: Un estudio sobre las particularidades que definieron a los liderazgos presidenciales de Carlos Menem (1989-1995) y Néstor Kirchner (2003-2007) a partir de su relación con la ciudadanía y el Partido Justicialista en contextos de crisis*. Dir. Marcos Novaro. Instituto Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires, 2007.

[http://www.iigg.fsoc.uba.ar/jovenes\\_investigadores/4jornadasjovenes/EJES/Eje%2011%20Estado%20Instituciones%20Actores/Ponencias/RODR%CDGUEZ,%20Dar%EDo-Estado.pdf](http://www.iigg.fsoc.uba.ar/jovenes_investigadores/4jornadasjovenes/EJES/Eje%2011%20Estado%20Instituciones%20Actores/Ponencias/RODR%CDGUEZ,%20Dar%EDo-Estado.pdf)

Rosanvallon, Pierre, *La legitimidad democrática*, Editorial Manantial, Buenos Aires, 2009.

Rose, Richard, *The postmodern president: the White House Meets the World*, Chatham, N.J. : Chatham House 1988, p. 267.

Starke, Roberto, "La comunicación como herramienta de construcción de un liderazgo: el caso y la controversia entre el presidente Kirchner y el FMI (septiembre 2003)" en Asociación latinoamericana de consultores políticos, *Democracias desafiantes*, ALaCoP, Buenos Aires, 2005.

Stuhlman, Luis, "Marketing y comunicación de gobierno" en A. De Masi et al. *Comunicación gubernamental*, Paidós, Buenos Aires, 2001, pp. 61-81.

Vincent, Lucía, "La comunicación directa como estrategia presidencial. Los casos de Argentina y Uruguay", *IX Cumbre Iberoamericana de Comunicadores 2010. Cambios en el escenario sociocultural del siglo XXI*. 28, 29 y 30 de abril de 2010.

#### FUENTES VIRTUALES CONSULTADAS SOBRE PAUTA PUBLICITARIA OFICIAL

El Ojo Digital. "Sociedad: Informe de la Sociedad Interamericana de Prensa. Continúa la censura del Gobierno del Presidente Néstor Kirchner contra la Prensa. Contundente informe de la SIP". Marzo de 2007. <http://www.elojodigital.com/contenido/continua-la-censura-del-gobierno-del-presidente-nastor-kirchner-contra-la-prensa-contundente-informe-de-la-sip> Consultado el 23 de julio de 2010.

Esnaol, Luis "Kirchner se inspira en Lula para comunicar" Diario La Nación. Martes 17 de junio 2003. [www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=504442](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=504442)

Sociedad Interamericana de Prensa. "Del fallo judicial en Argentina sobre publicidad del Estado" 11 de septiembre de 2007. <http://archivo.abc.com.py/sipiapa/articulos.php?pid=356788> Consultado el 23 de julio de 2010.

Sociedad Interamericana de Prensa. "SIP critica práctica discriminatoria en adjudicación de publicidad oficial" 13 de octubre de 2006. <http://archivo.abc.com.py/sipiapa/articulos.php?pid=285974> Consultado el 23 de julio de 2010.

Tribuna de periodistas "Sigue la censura K sobre la prensa. Revelador informe de la SIP" 22 de marzo de 2007. <http://www.periodicotribuna.com.ar/2814-sigue-la-censura-k-sobre-la-prensa.html> Consultado el 23 de julio de 2010.

Parlamentario.com "Reclaman regular una ley de Publicidad oficial". 28 de marzo de 2010. <http://parlamentario.com/noticia-27885.html>.

Diario La Nación. Editorial "La pauta oficial: el precio del silencio" Lunes 25 de agosto de 2008 [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1043036](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1043036).

# Comunicación de marcas de lujo. El deseo de generar deseo

Daniel Colombo  
Felicitas Castrillón

## ABSTRACT

El artículo analiza la comunicación integral de compañías de servicios o productos de lujo. Repasa los fenómenos estructurales que afectan a estas marcas o compañías y su efecto en la forma en que éstas se comunican con sus consumidores. Analiza medios, mensajes, tácticas, audiencias y sus motivaciones y revisa el *marketing mix* de este tipo de marcas o productos. Ofrece además ejemplos actuales y concluye con un caso, de manera de poder ilustrar y ejemplificar los conceptos aquí propuestos.

*The article analyzes the integral communications of luxury product and services companies. It reviews the structural phenomenoms that affect these brands or companies and their effects on the way they communicate with their clients. It analyzes media, messages, tactics, audiences and their motivations and revises the marketing mix of these type of brands or products. Additionally, it offers updated examples and concludes with a case in order to illustrate and exemplify the proposed concepts.*

## 1. Introducción

*“Si partimos de llamar lujo a cada cosa no absolutamente necesaria para mantener al hombre vivo, sólo veremos la constante mutación de lo superfluo en necesario”*<sup>1</sup>

Mandeville, “La Fábula de las Abejas” (The Fable of the Bees), 1729

*Lujo* en español, *luxe* en francés, *lusso* en italiano y *luxúria* en portugués. El lujo, esa aspiración que la Real Academia Española define como “demasia en el adorno, en la pompa y en el regalo”<sup>2</sup>, no sólo fue creciendo con el paso del tiempo, sino que dejó de respetar fronteras y culturas hasta instalarse hoy en toda la esfera global.

La palabra lujo proviene del latín *luxus*, que denomina a una luz o fuerza que atrae sólo a ciertas personas. Pero en su definición más coloquial,

<sup>1</sup>Extraído de “El Catoblepas”, N°5, julio de 2002, página 21. <http://www.nodulo.org/ec/2002/n005p21.htm>

<sup>2</sup> “Lujo”, Diccionario de la Real Academia Española, 22° Edición, 10-2007

lujo se asimila a exclusividad, a precios elevados y a la tenencia de objetos o vivencia de experiencias fuera de lo corriente.

Igualmente, haciendo un breve recorrido por todo aquello que es y fue considerado lujo a lo largo de la historia, se puede afirmar que lo que ayer era lujo no lo es hoy y, probablemente lo que hoy se considera un lujo, no lo será mañana. En 1979, en su libro *Civilización material, economía y capitalismo*, el escritor español Fernando Braudel ya hacía una reseña de esto:

El lujo, cambiante por naturaleza, huidizo, múltiple, contradictorio, no puede identificarse de una vez por todas. Así, antes del siglo XVI, el azúcar era un lujo; también la pimienta antes de finales del siglo XVII; el alcohol y los primeros aperitivos, en tiempos de Catalina de Médicis; las camas de pluma de cisne o las copas de plata de los boyardos rusos ya antes de Pedro el Grande; también suponían un lujo en el siglo XVI los primeros platos llanos, que Francisco I encargó a un orfebre de Amberes en 1518; los primeros platos hondos, llamados italianos, descritos en el inventario de bienes del cardenal Mazarino, en 1563; eran asimismo un lujo, en los siglos XVI y XVII, el tenedor, o el vulgar vaso de vidrio, ambos procedentes de Venecia. También el pañuelo era un lujo. Los ricos se encuentran pues, abocados a preparar la vida futura de los pobres<sup>3</sup>.

Cuando aparecieron los primeros automóviles, eran muy caros, lentos, incómodos y no había calles, rutas ni estructuras para mantenerlos, por lo que no podían competir con el transporte público de aquellas épocas, el caballo. Aquellos que compraban ese adelanto que parecía inalcanzable eran ricos, fanáticos de la innovación y deseosos de tener lo último para destacarse, pero gracias a este reducido grupo que lo incorporó, el automóvil fue visto por todos hasta comenzar a utilizarse y perfeccionarse, logrando su abaratamiento. Viajando un poco más en el tiempo hasta acercarse a la actualidad, en las últimas décadas pasó lo mismo con computadoras y celulares, que desembarcaron en el mercado como un “lujo” para pocos y llegaron a cambiar los hábitos de la gente e interconectar a todo el mundo.

Como demuestran los ejemplos mencionados, la historia muestra invariablemente que el ciclo del lujo suele llegar al mismo punto donde se propaga hacia todos: al incorporarse como una mejora, pierde su carácter inicial y es reemplazado por nuevos lujos, dando lugar a continuos nuevos ciclos.

Con la llegada del siglo XXI, esa concepción instaurada durante siglos que equiparaba lujo a ostentación se rompió definitivamente, dejando a las marcas la posibilidad de apropiarse de esepreciado concepto de lujo.

<sup>3</sup> F. BRAUDEL, *Civilización material, economía y capitalismo*, Alianza Editorial, Madrid, 1984, pág. 147.

## 1.1. Alcances del presente análisis

En este trabajo, y a los efectos de acotar el análisis, apuntaremos a brindar algunas indicaciones, reflexiones y recomendaciones acerca de la comunicación de bienes o servicios de lujo. Consideraremos asimismo a la comunicación en su sentido integral, aunque haremos alusión específica a ciertas áreas como la publicidad, las relaciones públicas, la comunicación digital o la comunicación en el punto de venta, entre otras.

## 2. Desarrollo

Virtualmente, cada categoría de bienes disponible en el mercado hoy tiene como contrapartida una gama de productos similares que se presentan con una calidad mayor, un diseño diferencial, un estilo único, una durabilidad superior o una tecnología nunca antes vista. Así, los productos de lujo redefinen o mejoran cualidades que otros productos tienen, de forma de ser percibidos como productos superiores.

Los productos pueden ser definidos como “de lujo” cuando tienen un valor superior real o percibido, tanto en atributos físicos y funcionales como la durabilidad, el diseño, la innovación, la versatilidad; o en otros atributos tales como la exclusividad, la originalidad, la creatividad, la calidad, la escasez y el precio.

### 2.1. Dos primeras aproximaciones

Existen dos grupos dentro de los bienes y servicios suntuarios: el primero, constituido por los bienes de lujo y el segundo conformado por los bienes y servicios *premium*.

En el primer caso, se trata de aquellos bienes y servicios que se diferencian, en esencia, de bienes sustitutos comparables, ya sea por su diseño, calidad, durabilidad, innovación, desempeño y en consecuencia, precio. Esto los hace, en más de un sentido, restrictivos frente a una demanda masiva. Es solo una elite la que puede acceder a comprarlos o experimentarlos. La totalidad de sus atributos, entre los que se destaca el precio, hace alusión al lujo. En este grupo podríamos destacar a marcas como *Godiva, Asprey, Porsche, Bulgari, Burberry's, Prada, Audemars Piguet*, para nombrar solo algunas.

El segundo grupo se caracteriza por ser bienes o servicios que tienen un componente central de *premiumness* en su propuesta a los consumidores, pero que, en esencia, apuntan a un público masivo. Son aspiracionales y se posicionan por encima de propuestas sustitutas similares. Es un lujo más

accesible, más al alcance de todos. Marcas como *Nike*, que es directamente identificable con la innovación; *Lacoste*, con su renovada y fresca imagen o incluso *Apple*, como la marca icónica en y para el diseño, podrían ubicarse en este grupo. Es cierto que hay calzado deportivo, camisetas o computadoras similares en el mercado, pero los consumidores las ven como productos superiores. En estos casos, aunque el precio no es significativamente más alto que el de sus pares sustitutos, ciertos elementos como el *packaging*, su distintiva publicidad, el cuidado armado de sus puntos de venta, la atención al cliente u otros tantos aspectos hacen que los consumidores las perciban como pertenecientes a un escalón más alto que el resto.

## 2.2. Otros abordajes a la definición del lujo

Gracias al avance de estos ciclos evolutivos constantes, el concepto inicial de lujo también fue mutando a lo largo de la historia y hoy se puede afirmar que no hay un concepto absoluto de lujo, sino que existen tres niveles que van desde lo extremadamente exclusivo hasta lo accesible. Así lo afirma un estudio realizado por la compañía *Bain & Company*<sup>4</sup> para la Asociación Italiana de Artículos de Lujo (Altagamma), que describe que, dentro del pequeño y cotizado universo de los clientes del lujo, se pueden identificar tres claros segmentos: absoluto, aspiracional y accesible.

Los amantes de joyas exclusivas y relojes y los que anteponen el elitismo, la tradición y la exclusividad a las corrientes de la moda son miembros de la primera categoría. Según se desprende del análisis, hoy los japoneses son el máximo exponente de este segmento absoluto, que en 2008 creció en el país nipón un 3%. La segunda clase, llamada aspiracional, incluye a aquellas personas que persiguen principalmente el reconocimiento y la distinción a la hora de comprar. Sus marcas, según *Bain & Company*, son *Gucci* y *Louis Vuitton*.

El segmento de los accesibles se caracteriza por ser más asequible que los anteriores y proporcionar un sentimiento de estatus y de pertenencia. Tienen entre sus marcas preferidas a *Coach* y *Burberry's*, entre otras.

## 2.3. La democratización del lujo

Tal como quedó demostrado en el breve recorrido por lo que fue y es considerado lujo a lo largo de la historia, el deseo por los artículos de lujo acompaña al hombre desde sus orígenes, aunque hoy logra un nivel de masificación notable.

<sup>4</sup> "Cuáles son los tres perfiles de los clientes de lujo", en *Infobae Profesional*, 13-12-2007.

Según un estudio de 2008 de la consultora *Millward Brand Optimition* sobre "Las 100 marcas más poderosas del mundo"<sup>5</sup>, el segmento de marcas de lujo mueve alrededor de 400.000 millones al año, una cifra que si bien se vio opacada por la crisis de 2009, es objetivamente significativa.

En un artículo desarrollado para un sitio de relaciones públicas<sup>6</sup>, Juan Martín Torchiario coincide en que por esencia,

el lujo es relacionado con la más pura diferenciación dentro de los distintos estratos sociales. El solo hecho de consumir y/o tener acceso a esta jerarquía, daba una clara noción de status y comportamiento. Únicamente, la nobleza europea podía hacer usufructo de esta tipología de artículos de gran categoría. El lujo era sinónimo de realeza, dinastía. Luego, con el paso del tiempo, y con el incipiente avance de la burguesía hacia las monarquías, hubo una suerte de masificación. En consecuencia, se ampliaron los mercados hasta permitir que el factor económico sea la única barrera para lograr alcanzar la exclusividad.

Esta pequeña reseña ayuda a comprender un poco más las intenciones actuales de los consumidores por acceder a productos de lujo: el deseo de adquirir un status imaginario, de pertenecer a un nicho selecto. "La época nos encuentra en el éxtasis del consumo. Y un objeto nos puede ubicar a los ojos del otro como alguien que tuvo acceso al preciado lujo. Esa pequeña cartera, el auto de marca, un último modelo de celular demuestran lo que uno quisiera ser. Dan la ilusión de pertenecer a un determinado espacio social", puntualiza Esther Any Krieger, psicoanalista de la Asociación Psicoanalítica Argentina, en una entrevista otorgada a la revista Noticias<sup>7</sup>. Por esta razón, los bienes de lujo siempre son materia de deseo por parte del consumidor.

## 2.4. El fenómeno de la "lujización": la tendencia al "nuevo lujo"

Estamos hoy frente a una suerte de explosión del lujo, con lo cual el análisis de la comunicación de estos bienes y servicios se vuelve doblemente interesante. Este fenómeno ha sido identificado y tipificado por Michael Silverstein y Neil Fiske en su libro "Gastar. El nuevo lujo americano"<sup>8</sup>. Los autores hablan de una tendencia por la cual muchas personas están dispuestas a agregar lujo a consumos comunes y cotidianos, tan solo a los efectos de aportar atributos premium a actos tan simples como tomar un café en *Nespresso* en vez de en el café de la esquina, elegir *smart food* en el restaurante de *Fernán Adriá*, en vez de almorzar en el sitio habitual o

<sup>5</sup> "Las 100 marcas más poderosas del mundo", estudio de la consultora Millward Brand Optimition, 2008.

<sup>6</sup> J. TORCHIARIO, "La Vigencia de las marcas de lujo", en *RR.PPnet.com*, 2008.

<sup>7</sup> D. GALLO, "La expansión del lujo", en *Noticias*, vol. XXII, n° 1561, 24-11-2006.

<sup>8</sup> J. SILVERSTEIN y N. FISKE, "Gastar: El Nuevo Lujo Americano", Viking Penguin, 2007.

comprar un pote individual de helado *Haagen Dazs*, en vez de otra opción más tradicional.

Según el artículo “Lujo para las masas” de la Universidad de Harvard<sup>9</sup>, desarrollado también por Michael Silverstein y Neil Fiske, los consumidores del mercado medio están aumentando su nivel de gastos y adquiriendo productos de mayor calidad y gusto. Por esa razón, están dispuestos a pagar sobrepagos por productos con buen diseño, técnica sofisticada y bien fabricados que no se encuentran en el mercado medio masivo. Y lo que es más importante, si bien satisfacen necesidades básicas, dichos productos evocan y atraen las emociones de los consumidores al mismo tiempo que alimentan sus aspiraciones a una vida mejor. Los especialistas de marketing hablan de que el consumidor forma un lazo emocional con aquello que va a comprar, y Silverstein y Fiske ven allí un negocio y llaman a estos bienes “productos de nuevo lujo”, que a diferencia de los “productos de viejo lujo” pueden generar grandes volúmenes pese a sus precios relativamente altos.

Pero esta tendencia no parece ajena a las tendencias demográficas y culturales, sino que más bien es su subproducto. Los autores explican que en los Estados Unidos, viene de la mano de un aumento de las ganancias en el quintil superior de los ingresos nacionales. En aquellos hogares en los que la renta es superior a US\$ 82,000 dólares, ha subido cerca del 70% en términos reales en los últimos 30 años. La resultante es que hoy, 21 millones de hogares suman cerca del 60% de la capacidad de gasto en ese país.

Según los autores, esta tendencia, que se registra en formas similares también en Canadá o Italia, se refuerza si tenemos en cuenta la creciente cantidad de mujeres que se incorpora al mundo laboral, adicionando un salario a muchos hogares. La mayor cantidad de solteros con mayores ingresos disponibles y la tendencia al casamiento tardío en las parejas son factores adicionales. Por su último, la globalización, que hace más accesibles los productos, y la consecuente ampliación de los gustos y preferencias de la gente, se añaden como factores culturales.

La mencionada tendencia a la masificación del lujo se ha visto ciertamente atenuada por la reciente crisis y la desaceleración de las economías centrales, pero persiste como un factor estructural que parece haber llegado para quedarse. Como los productores de productos ‘de lujo’ también deben subsistir, buscan alternativas para aminorar el impacto de sus caídas en ventas y amortizar las pérdidas de su segmento principal. Un ejemplo de ello es la irrupción en las grandes capitales del mundo de espaciosos ‘outlets’ donde,

9 J. SILVERSTEIN y N. FISKE, “Lujo para las masas”, *Harvard Business Review América Latina*, 04-2003.

entre otros, las textiles, buscan acercarse de alguna forma a otros públicos. En Buenos Aires, Argentina, se observa desde el 2007 en adelante, una zona localizada en un barrio de buena accesibilidad, aunque considerado tradicionalmente como de antiguas fábricas textiles y habitado por una clase media empobrecida, Villa Crespo. Allí, una docena de grandes marcas textiles de prestigio internacional ofrecen sus productos con significativos descuentos sobre el valor regular. Pareciera que al consumidor, en estos ‘outlets’, le interesa más ‘seguir perteneciendo’ a esa tribu de consumidores de lujo, y no tanto llevarse puestas prendas de temporadas anteriores.

## 2.5. El ranking del lujo

Hoy el sector del lujo es cada vez menos cíclico, y la demanda está más directamente relacionada con fenómenos sociales y culturales que con la riqueza global. En Europa, la lista está encabezada por el Reino Unido. Los españoles son los segundos en el ranking de europeos que más gastan en productos de lujo. En tercera posición están Alemania, y Francia. Este último es el país de donde han salido gran parte de los creadores más destacados y es, paradójicamente, uno de los mercados donde los consumidores gastan menos en productos de lujo. Estos resultados se desprenden de un estudio de la organización *World Luxury Tracking*, que distingue a nivel global diferentes aspiraciones culturales: los chinos siguen el estilo de los Estados Unidos, y no de Corea o Japón, mientras que los rusos prefieren mirar a Europa y no a Estados Unidos. Pero a las históricas sociedades europeas consumidoras de lujo, en los últimos años se fueron sumando nuevos mercados. El informe de *Bain & Company* citado con anterioridad destaca el crecimiento en los nuevos países emergentes en la Europa de Este (Ucrania, Polonia, Hungría). Los consumidores americanos de productos de lujo también aumentaron su confianza durante el último tiempo: entre los distintos mercados del continente se destaca con fuerza el argentino y el brasileño, este último con un crecimiento de aproximadamente un 35% cada año.

## 2.6. La globalización y la comunicación de marcas de lujo: el desafío de ser “GLOCAL”

En función del panorama antes descrito, la globalización presenta enormes oportunidades para la comunicación de las marcas y servicios de lujo pero también supone desafíos para quienes deben encargarse de la comunicación en cada mercado.

Muchas veces los lineamientos provenientes de las oficinas centrales distan mucho del “ser local” que las marcas requieren si quieren generar impacto y conexión con consumidores muy diversos. Por más que la imagen sea una (el famoso *one brand one voice*<sup>10</sup> que pregonan muchas marcas), la interpretación de esa misma imagen en cada cultura puede cambiar.

No es posible generalizar acerca del abordaje que las marcas de productos y servicios premium le asignan al difícil equilibrio entre lo global y lo local. Mientras algunas marcas de lujo buscan una consistencia en la comunicación global que parecería apuntar a reducir potenciales reinterpretaciones locales, otras hacen del origen el atributo esencial del posicionamiento. Tal sería el caso de los productos *Loro Piana*, que hacen del uso de hilados peruanos un elemento premium, o de las marcas de calzado italiano, de café premium de Colombia, o del bife de lomo argentino. En estos casos, la conexión con el consumidor se da netamente por el valor de la nacionalidad o el origen de los mismos y se relaciona en segundo plano, a atributos ligados a la calidad, la cuota artesanal, el diseño, etc.

Pero, en todo caso, lo que más habitualmente se registra en el caso de estas marcas es un perfil de consumidor muy similar, que no respeta fronteras y que busca, más allá de sus orígenes, productos y servicios con atributos superiores a sus competidores sustitutos.

## 2.7. Perfil y comportamiento de los consumidores

Existe un enorme desafío para los profesionales del marketing y de la comunicación para poder definir al consumidor de marcas de lujo. Es evidente que constituye un *target* por demás apetecible, bajo la presunción de que posee más ingresos disponibles que el consumidor promedio. ¿Qué es un consumidor adinerado? ¿A partir de qué monto se puede considerar que un consumidor es lo suficientemente adinerado? Esta definición cuesta y, si bien a priori se podría asumir que el denominador común de estos consumidores es su poder adquisitivo, lejos estamos de poder pensar que se trata de un bloque monolítico.

Fiske y Silverstein aseveran que más allá de la relación romántica que ha existido desde siempre entre los consumidores y los productos, hoy se da una conexión más emocional, basada no solo en una mayor existencia de oferta sino también en un mayor poder adquisitivo por parte de los consumidores. Según los autores, consumir tal o cual artículo, da cuenta de la identidad y aspiraciones del consumidor. En el transcurso de su investigación, definieron

<sup>10</sup> Se refiere a “una marca, una voz” aludiendo a la consistencia que las marcas aspiran a alcanzar

a los consumidores según los cuatro “grupos emocionales” que más los afectan a la hora de optar por un producto u otro.

- El primer grupo emocional, “Cuidar de mí mismo”, es el de aquellos que desean superar los efectos de trabajo excesivo y de la escasez de tiempo, buscan formas para lograr momentos a solas, para premiarse tras un día duro, rejuvenecer sus cuerpos exhaustos, calmar sus emociones deterioradas e incluso refrescar sus almas. No ven la razón de trabajar duro y ganar un buen salario si no pueden gastar algo en ellos mismos.
- El segundo grupo, “Explorar”, es el de los consumidores que buscan superar límites personales a través de experiencias que les sirvan de desafío y les ayuden a definir quiénes son, tanto ante sí mismos como ante los ojos de los demás. Viajes, automóviles, equipamiento deportivo, comer fuera de casa, computadoras y vinos son sus categorías principales.
- El tercer grupo, “Conectar”, está integrado por aquellos que quieren construir, mantener y profundizar en relaciones personales. Incluye tres sub grupos: atraer a una pareja, pasar tiempo con los amigos y cultivar la relación con los miembros de la familia.
- El último grupo, “Estilo individual”, aparece en la sofisticación y el valor de las elecciones propias como consumidor, para demostrar el éxito de uno mismo en la vida y expresar su individualidad y valores personales. Ropa, accesorios de moda, automóviles, bebidas alcohólicas y viajes permiten a las personas expresar su estilo, conocimiento, gusto y valores.

Si el poder adquisitivo es un elemento importante pero no excluyente, la percepción de exclusividad cumple un rol central en el universo de las marcas de lujo. La propia búsqueda de productos que no están disponibles para el resto es lo que motiva muchas veces la elección de ciertas marcas. En un sentido similar, la escasez cumple un rol relevante. Con frases como “último disponible” o “edición limitada”, muchas marcas generan este sentido de urgencia de que el consumidor adquiera hoy lo que no podrá obtener mañana.

Por último, queremos hacer alusión al efecto que la exclusividad tiene en otros que no pertenecen a ese grupo. El consumo de marcas de lujo es, en cierta medida, símbolo de identidad personal y social y genera influencia.

El éxito de una marca se da cuando logra el apoyo y el consecuente consumo de los miembros del grupo al que va dirigido. Muchas marcas entienden muy bien este concepto, que usan muy fuertemente en las etapas de establecimiento y consolidación de sus propuestas marcarias. *La Martina*,

la marca argentina de equipamiento y ropa de polo, que comenzó a vestir informalmente a los equipos europeos para luego conseguir instalarse como la marca de referencia en ese ambiente (no solo entre los jugadores sino también entre los seguidores del polo) presenta un muy buen ejemplo. Otras marcas optan por lanzar sus productos solo para una elite, y luego escalonar la oferta hacia mayores grados de masividad. Típicamente marcas como *Adidas* prueban sus nuevos botines con los grandes astros del fútbol europeo para luego abrir la oferta al canal de *retail*.

## 2.8. *Masstige*, lujo para todos

En la actualidad se habla de un nuevo tipo de consumo bautizado como "*Masstige*", un concepto de diseño de producto y publicidad que mezcla mercado de masa "intermedio" y prestigio. "*Masstige*" es una palabra popularizada por The Boston Consulting Group (BGC), consultora que dirige Michael Silverstein. Según el artículo de Harvard desarrollado por él y su colega Fiske, el mercado ofrece una amplia variedad de productos y servicios de "nuevo lujo", desde automóviles a muebles, decoración, electrónica de consumo, calzado, ropa, alimentos, cuidados para la salud y la estética, servicios para las mascotas, equipos deportivos, juguetes, cervezas, vinos y otras bebidas alcohólicas. Las empresas del sector del "nuevo lujo", están alcanzando niveles de rentabilidad y crecimiento más allá del alcance de sus competidores convencionales.

El concepto de lujo ha cambiado y ya no se refiere solamente a artículos materiales exclusivos o a tener un status, sino que se asocia con actividades que supongan un enriquecimiento personal y un aumento de la calidad de vida, algo que puede ofrecer desde una taza de un café exclusivo hasta un crucero, el lujo significa también placer y tiempo para relajarse y disfrutar de uno mismo",

explica Ramón Sánchez-Bayton, director general de la firma analista europea Experian Business Strategies <sup>11</sup>.

Como consecuencia, las firmas decidieron aplicar la segmentación de sus públicos, es decir, mantener su valor de marca pero abarcando un mayor número de mercados. El *masstige* es sólo una forma que las marcas encontraron de sacar el mayor provecho posible a la satisfacción simbólica que generan sus productos: es decir poner al alcance del mercado medio productos considerados *premium* que se venden al precio máximo de su categoría, pero los consumidores

<sup>11</sup> "Productos ya no se eligen por su funcionalidad sino por su cuota emocional", *The Slogan Magazine* ([www.thesloganmagazine.com](http://www.thesloganmagazine.com)) 04-2008.

del mercado medio todavía se los pueden permitir porque siguen siendo bienes "*top*" relativamente baratos. Un ejemplo citado en el artículo de Harvard es el del vodka *Belvedere* en Estados Unidos, que por someterse a un proceso de cuatro destilaciones para lograr un sabor más suave se permite costar unos US\$ 28 por botella, un 75% más que *Absolut*, a US\$ 16.

En conclusión, el *masstige* es un sistema que encontraron los propios consumidores para administrar las satisfacciones de sus deseos, ya que se rehúsan a perder sus privilegios o su sentido de pertenencia a cierto grupo social.

## 2.9. Algunos fenómenos cercanos a la comunicación que afectan el posicionamiento de las marcas de lujo y su comunicación

Si en un extremo de un continuo ubicásemos la exclusividad y en otro la masividad, un gran desafío para las marcas de lujo es no poder controlar la popularidad de sus marcas. La exclusividad es para muchas su valor diferencial máspreciado y hay varios ejemplos de marcas que, por factores internos o externos, han descuidado ese valor. Es clave en este sentido, para las marcas, anticiparse en lo posible a los cambios, lograr una comprensión acabada del *target* al que apuntan y estar siempre preparadas para alcanzar y superar las expectativas del consumidor. Se trata de impactar constantemente y generar deseo.

### 2.9.1. Manejo del *retail* y servicio al cliente

Un factor clave, relacionado con la comunicación y con el posicionamiento mucho más de lo que se cree, es el manejo del *retail*. Para los expertos en comunicación y marketing, el *retail* es mucho más que un punto de venta: es una plataforma inigualable para conectar con el cliente, para contar historias, para crear experiencias y para establecer una conexión emocional entre el cliente y la marca. Es algo así como "la casa de la marca". Es donde la marca juega "de local".

El estímulo de luz, color, aroma, textura y sonido que puede lograrse en el punto de venta no es reemplazable por ningún otro, de ahí que el manejo del *retail* es entonces clave para el posicionamiento de las marcas y su consecuente percepción por parte de los consumidores.

Se trata de sorprender, y de lograr transportar al consumidor a un mundo distinto. *Ralph Lauren* logró un efecto muy especial al proponer al consumidor puntos de venta más parecidos al living de un club elegante de *New England* que un negocio similar de otra marca.

Como parte de esta experiencia del cliente en el *retail* también es central

el servicio que éste recibe. Más allá de si compra o no, el consumidor se lleva una impresión, y más vale que sea buena. En muchos casos, contratan vendedores que forman parte del público objetivo. *Nike* en los Estados Unidos prioriza la contratación de vendedores que sean corredores, porque así podrían asesorar mejor a quienes acuden buscando la mejor opción de calzado para salir a correr.

Muchas marcas de joyas de alta calidad tales como *Bulgari* o *Cartier* emplean vendedoras con aspectos elegantes y que provienen de grupos similares al de sus clientes: la idea es sentirse atendidas por personas afines. Otro buen ejemplo es el de *Apple* y su negocio del *Soho*, en Manhattan. No solo su pool de vendedores proviene del mundo del diseño o carreras afines (que además son verdaderos fanáticos del universo “mac” y venden con pasión lo que aman y naturalmente usan), sino también se ofrecen en el primer piso clases magistrales sobre los distintos programas que vende la marca, en un ámbito similar al de una clase de universidad, obviamente, sin obligación de compra previa.

Por último, los hoteles cinco estrellas como el *Four Seasons* o el *Ritz* desarrollan muy cuidadas estrategias de servicio al cliente, a los efectos de hacer sentir a los huéspedes “como en su casa”. Desde tratar al cliente por su nombre en cada oportunidad que tienen de intercambio, hasta llevar cuenta de cada consumo, de manera de poder decir la próxima vez “¿lo de siempre, Señor Lopez?” y ofrecer la bebida favorita del cliente, son detalles que el huésped no olvida y que apuntan a crear fidelidad y una percepción diferencial de ese servicio.

## 2.9.2. Líneas de productos, diversificación y servicio integral al consumidor

En términos de estrategias de venta, una herramienta para resolver el dilema entre exclusividad y masividad es la oferta de líneas de productos diferenciales: unas más masivas y accesibles y otras más exclusivas, lujosas y caras. *Armani* ha logrado exitosamente este equilibrio, lanzando dos líneas: *Armani* y *Armani Exchange*. Con esto busca ampliar su base de consumidores, pero sin perder la exclusividad tan preciada por los clientes de su propuesta original.

### 2.9.2.1. Diversificación del lujo y servicio integral al consumidor

Por otra parte, la reciente y sostenida expansión y concentración de las marcas de lujo en conglomerados globales hace que la presión de los accionistas

de estos grupos por el crecimiento sea fuerte. El desafío, como dijimos antes, es cómo crecer y expandir los negocios sin canibalizar sus marcas. Una salida ha sido la diversificación. El salto de marcas como *Philippe Stark*, *Versace* o *Cipriani* al mundo de la hotelería es un ejemplo. La incursión de la alemana *Puma* al mundo de la moda nos presenta otro ejemplo.

Por último, la creciente predisposición de ciertas marcas por servir al consumidor en una serie de manifestaciones de consumo es también otra estrategia muy usada, donde *Armani* constituye nuevamente un caso modelo. Más allá de su posicionamiento como marca de *haute couture*, *Armani* decidió su incursión en el mundo de la decoración con su línea *Armani Casa*. Otro caso lo presenta la misma marca con su entrada al mercado de la hotelería. En síntesis, *Armani* no solamente expande sus negocios sino que también entiende a su público objetivo, preservando una propuesta exclusiva, premium y de calidad, sin resignar crecimiento. El Grupo *LVMH*, es, en esencia también un grupo dedicado al lujo, a través del cual, cada vez que un consumidor bebe un champagne *Moët*, usa un pañuelo *Hermès* o compra una billetera *Louis Vuitton*, aporta a las mismas marcas.

### 2.9.2.2. Falsificación y mercado informal

Un factor adicional, externo e involuntario, pero subproducto de la aspiración que generan las marcas de lujo es la falsificación y la venta ilegal de producto a través de canales informales. Este fenómeno constituye hoy uno de los mayores desafíos para las marcas, no solo en lo que respecta al ataque directo a la rentabilidad de las mismas en manos del crimen organizado y los falsificadores, sino también en la erosión que genera en el posicionamiento de las marcas, dado que quienes las terminan usando no son quienes originalmente eran el público objetivo de la marca.

### 2.9.2.3. Necesidad constante de innovación, creciente profesionalización

La feroz competencia en el segmento de los productos de lujo en todas las categorías requiere de las marcas una constante innovación. Hoy el consumidor usa a las marcas de lujo como una forma de definirse social, psicológica y culturalmente.

Si bien el consumo de estos bienes registra un alza sostenida, la democratización del consumo de bienes de lujo lo hace más sensible a los vaivenes económicos. Asimismo, a pesar de ser un mercado apetecible, no es un nicho con barreras de entradas bajas. Llegar y mantenerse en la punta de la

pirámide del consumo requiere un compromiso constante con la calidad y la innovación, donde no hay lugar para aflojar o relajarse.

Por otra parte, si bien muchas de las compañías que sirven el mercado *premium* nacieron como aventuras de emprendedores o como cuidados negocios familiares, la citada competencia, la globalización, la concentración y la constante necesidad de anticiparse a los que el consumidor necesita, han cambiando el ritmo y la esencia de este negocio.

La misma tradición, herencia y valor de lo clásico que hace fuertes a muchas marcas y que ha sido el eje de su posicionamiento (en especial en relojería, chocolatería o autos), se debilitan como valores frente a consumidores sedientos de innovación y constante demanda por la sorpresa o lo *cool*.

## 2.10. La comunicación de las marcas de lujo: medios, tácticas y mensajes

### 2.10.1. Publicidad tradicional: gráficas

Por el componente aspiracional que revisten las marcas de lujo, un recurso muy usado por su efectividad son las publicidades con apoyos visuales. Éstas permiten establecer una comunicación emocional que lleva al consumidor a decodificar un sentido de pertenencia. El status que da poseer marcas lujosas es importante para los consumidores con alto poder adquisitivo, en tanto expresa su clase o da pie a su propia expresión. También asegura que otra gente que no puede acceder a esos bienes tome conciencia de su valor, lo que implica darle el status que el consumo del lujo promete.

Es evidente que la mayoría de los productos de lujo son visiblemente muy atractivos y la comunicación, a través de la publicidad gráfica, busca potenciar aun más ese componente. Así, cualquier atributo diferencial de un producto, como la suavidad de una piel de visón, la calidad de un buen cuero o el brillo y textura de una fina seda se potencian aun más a través de la lente de un afamado fotógrafo o cineasta publicitario. La gran proliferación de revistas de estilo de vida, diseño y moda en los países desarrollados, en las cuales la publicidad ocupa más de un 70% del espacio, da cuenta de la relevancia de estos medios como vía efectiva para comunicar mensajes de marcas de lujo.

Sin embargo, merced de la competencia y de la mayor exigencia por parte de los consumidores de productos de lujo, crecientemente los encargados de comunicación de los mismos se ven en la necesidad de explorar nuevos medios, motivados por la necesidad de diferenciación e innovación.

### 2.10.2. La experiencia digital

Si bien podría pensarse que la masividad intrínseca de los medios digitales atenta contra la tan buscada exclusividad de las marcas premium, el canal digital está volviéndose una vía genuina y efectiva para la comunicación de productos y servicios de lujo.

De un tiempo a esta parte se ha dado una gran evolución en las ofertas digitales de las marcas *premium*. Se pasó de simples páginas pasivas, con contenidos gráficos de altísima calidad pero con poca interactividad, a ofertas mucho más interactivas y con un fuerte foco en la expansión de la marca y en la generación de comunidad y sentido de pertenencia.

Diversos estudios revelan que el ciclo típico de compra hoy supone alguna experiencia digital por parte de los consumidores de estas marcas, dado que ellos confían en los medios digitales y en la tecnología y de hecho esperan poder interactuar con esas marcas por vías digitales.

La experiencia digital permite a los consumidores de marcas de lujo ir mucho más allá del acto funcional de ir a un negocio y comprar un producto. Presenta oportunidades muy valiosas para hablar acerca de la trayectoria e historia de la marca, atributos especiales del producto y así maximizar la conexión con la marca. La interactividad, por otro lado, permite asimismo potenciar la experiencia con la marca, en una conexión mucho más profunda.

Por ejemplo, tomemos el caso de un consumidor que visita una página web de una marca de lujo de productos de pesca y *outdoors*. Quiere comprar un abrigo impermeable. Al hacerlo, la compra le habilita a ser parte de un club de compradores con acceso a beneficios. El sitio guardará sus datos para próximas compras. Le brindará la posibilidad de hacer recomendaciones, comentarios y sugerencias acerca de sus productos favoritos y sus principales atributos (me sirve que el abrigo tenga un bolsillo más chico aquí porque me permite colocar mejor las moscas cuando pesco). Además el sitio le proporcionará datos sobre eventos y lugares exclusivos de pesca y le permitirá, si lo desea, interactuar con otros fanáticos pescadores para recomendaciones, sugerencias y demás. Esta compra, dotada de una serie de otros estímulos para el consumidor, le dio a la marca la posibilidad de interactuar de una manera que difícilmente se hubiese dado en un punto de venta. Ayudó a generar comunidad y tuvo al cliente un tiempo considerable en interacción con la marca. Potenció la experiencia física. Si la experiencia fue buena, es posible que se repita y esta vez desde un aeropuerto, un *lodge* de pesca o desde la casa misma del pescador. Solo es un ejemplo de cómo la comunicación digital puede potenciar y complementar la desarrollada por otras vías.

### 2.10.3. Relaciones públicas

En términos de efectividad y costo-beneficio, las relaciones públicas (PR) parecen ser la herramienta perfecta para la comunicación y el posicionamiento de marcas de lujo. La interacción con los grupos que componen el *target* o con quienes pueden ayudar a llegar a ellos (desde periodistas hasta *endorsers*), la comprensión de sus costumbres y hábitos de consumo, son clave para este tipo de marcas.

Ante la necesidad de comunicar alguna iniciativa al público, desde las PR se parte casi siempre del armado de una estrategia con sus objetivos, los mensajes clave que se quieren acercar a estos grupos de gente y luego en general, se avanza sobre una estrategia con los medios a través de los cuales se quieren comunicar estos mensajes.

Hoy todas las marcas manejan a las relaciones públicas como parte del marketing *mix*, donde se trabaja integralmente esta herramienta junto a la estrategia publicitaria, digital, de retail y de ventas.

### 2.10.4. Eventos

El desarrollo de eventos propios o el sponsorship de eventos de terceros cae también dentro de esta área, a través de la cual los profesionales de la comunicación y del marketing “hablan” con los públicos. Estos eventos, más allá de querer presentar un producto o un servicio o comunicar una novedad, buscan recrear ambientes o situaciones estimulantes, genuinas y auténticas a los ojos de su audiencia. En este sentido, marcas de *haute couture* como *Jean Paul Gaultier*, *Gucci* o *Chanel* usan el *Red Carpet* previo a la entrega de los premios Oscar en Hollywood como una excelente vidriera para “vender” un estilo a sus clientas, siempre de la mano de actrices y celebridades que representan acabadamente los valores de esas marcas.

### 2.10.5. Endorsers

Apelar al uso de *endorsers* es otra táctica muy utilizada por las marcas de productos de lujo. David Beckham, Brad Pitt, George Clooney y hasta personajes históricos ya fallecidos como Ayrton Senna son hoy el eje de la comunicación de las principales marcas de lujo. La utilización de apóstoles o embajadores de las marcas es una de las acciones más exitosas a la hora de comunicar el sentido de lujo.

Ya a mediados del siglo pasado, algunas marcas vislumbraron esta posibilidad: es el caso de la firma de relojes *Tag Heuer*, que en la década del 60

se hizo conocida en Hollywood gracias a Steve Mac Queen. El actor fue uno de los primeros embajadores de *Tag Heuer* y de allí en adelante la compañía siempre buscó combinar el glamour con el estilo deportivo a través de figuras con las mismas cualidades.

El uso de *endorsers* se ancla en la fama, la experiencia, el saber técnico o algún otro atributo diferencial pero, en todos los casos, busca transportar al consumidor a un universo de confianza y credibilidad necesaria para decidir la compra o al menos para conformar una percepción positiva del producto. Si Lionel Messi mete goles con los botines *Adidas F50*, eso lo transforma en una voz autorizada para “recomendar” botines a cualquier jugador amateur del fútbol, que seguramente querrá emular a su ídolo.

### 2.10.6. “El secreto mejor guardado” como estrategia

Por el contrario, otras marcas que también apelan a la exclusividad y buscan tentar a los consumidores del lujo, eligen estrategias mucho menos visibles, a los fines de enfatizar valores como el exotismo, el *low profile*, el aislamiento, etc. Este es el caso de algunos *resorts* de Tanzania o clubs privados en Mozambique, donde la venta de servicios no es abierta a quien quiera ir, sino que hay que ser referido para poder acceder a pasar una vacación o comprar un terreno allí. Algo similar hace la marca de ropa *Comme des Garçons* en París, cuya tienda se encuentra en una galería escondida cercana a la *Rue du Faubourg Saint Honoré*, y el único dato al que se enfrenta el cliente que camina por allí es una gran puerta roja, sin carteles ni señales, a la que se accede luego de tocar un timbre. Estas estrategias, que resultan efectivas frente al creciente descreimiento que genera la publicidad tradicional, apelan al boca-a-boca, a “la referencia entre pares”, y al descubrimiento casi casual como herramienta alejada de la comunicación masiva. En esta línea, algunas otras marcas apelan a la personalización como estrategia. Tal es el caso de Carolina Herrera, quien se ha posicionado, junto a su hija, como verdadera embajadora de la marca, ufanándose de ofrecer un servicio muy personalizado a su clientela y frecuentando los mismos lugares que sus consumidoras elijen.

Ya sea que se opte por medios más masivos o por medios más selectivos, en ambos casos se trata de conocer los códigos del público objetivo, de ser auténticos y de conocer sus motivaciones.

### 2.10.7. Redes sociales por internet

Por último, las redes sociales por Internet (*Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *MySpace*, etc.) son otra herramienta incipiente y muy atractiva en función de

su crecimiento para generar masa crítica auténtica. Allí los contactos se dan rigurosamente bajo la propia experiencia de pertenecer a dichas redes y la acción reside en el propio usuario, quien decide si sumarse o no esos grupos.

Como en el uso de cualquier herramienta, el desafío en el caso de estas redes es lograr acciones auténticas y genuinas a los ojos de los consumidores. Pero el desafío se potencia si pensamos que se trata en su mayoría de públicos jóvenes, con un alto descreimiento de las herramientas tradicionales y que no recurre a esas redes en busca de experiencias con marcas: buscan básicamente conocer a otra gente, y en lo posible prefieren que sea en un entorno carente de publicidad.

De allí el valor de nuevos jugadores que cobran relevancia en los últimos cinco años (rol que antes ejercían los medios tradicionales). La velocidad y la cultura de lo instantáneo, hace que el encuentro entre marca-consumidor se resuelva en muchos casos en forma electrónica. Hoy son determinados sitios, bloggers y portales de nicho a los que se accede por invitaciones exclusivas de referidos, los que aportan legitimidad y veracidad a lo que dicen las marcas. Al mismo tiempo, buscan representar los intereses de determinado grupo de consumidores de bienes suntuarios. Hyperbeast, Highsnobity y Coolhunting son algunos que ilustran el caso.

Entre mediados de 2009 y 2010 (fecha de revisión final de este artículo) observamos una permanente búsqueda por parte de las marcas de productos suntuarios de establecer otros vínculos de comunicación con los consumidores. Muchos de ellos, ya perdidos de las tiendas tradicionales. Otros, volcados a la compra on-line, incluyendo la búsqueda de nuevos diseños, prestaciones y productos de lujo de ediciones limitadas. Y muchos más, seguidores de los marcadores de tendencias. Es así que las marcas están estableciendo, en forma creciente, un diálogo con los consumidores, casi al mismo nivel. Este input es utilizado con mayor énfasis cuando desean atravesar la barrera que, hoy, significan las campañas publicitarias tradicionales, y desean convertirse en amigos cercanos.

“Un concepto que estoy observando desde hace aproximadamente dos años, es el de un vínculo denominado R.S.E. entre marca y consumidor. R.S.E. que traspassa lo que conocemos como ‘Responsabilidad Social Empresaria’, y se instala, con mayor énfasis, en lo que llamo ‘Responsabilidad Social Emocional’; es decir, la capacidad de las marcas, productos y servicios de generar ligazones emocionales; determinar el nivel de esas emociones en el consumidor, más allá de las experiencias. Y éstas experiencias, necesariamente, buscan que sean apoyando e incentivando la felicidad del usuario versus el concepto

de ‘bienestar’ que imperaba hasta 2008. La crisis global ha determinado un profundo cambio de paradigmas. El paradigma se define, en este caso, como una creencia enraizada en el consumidor, que determina su particular forma de ver el mundo. Intentar romper esos paradigmas, incrustados, anclados, es mucho más difícil que comenzar un camino de construcción comunicacional, que permita el involucramiento con el consumidor desde el lado de la R.S.Emocional. Y desde allí, llegar lo más certera y profundamente posible, al ‘corazón’, desde donde se proyecta la vida, incluyendo las actitudes de consumo” (Daniel Colombo)

### 3. Un caso emblemático: el lanzamiento de *iPhone* y de *iPad*. Estrategia, aspiracionales y palabras claves

*iPhone* es un producto desarrollado por la firma *Apple*, que incluye teléfono, acceso a Internet, máquina de fotos digital, reproductor de música, agenda personal, calculadora, navegador satelital, y un sinnúmero de *gadgets*, en un dispositivo con un diseño único y una estética muy especial.

Su lanzamiento generó el aumento en el valor de las acciones de la compañía previo al lanzamiento al mercado, una marcada sensación de anticipación luego de que Steve Jobs –fundador y actual CEO de *Apple*-- presentara el producto en la *MacWorld Conference* y un sinnúmero de colas de potenciales compradores que, acampando, se atiborraron en los negocios días antes de su lanzamiento y pernoctaron allí, ansiosos por obtener los primeros dispositivos.

A más de tres años del inicio de ventas, hoy es difícil conseguir el producto en negocios de Estados Unidos; solo se permite la venta de cierta cantidad de ejemplares por persona y su oferta en sitios de Internet supera en precio a aquel ofrecido por *Apple* en cualquiera de sus negocios propios: indicadores de que la demanda supera la oferta.

Lo que *iPhone* propone lo ofrecen también otros productos sustitutos a un precio competitivo. Asimismo, *iPhone* ha sido posicionado como un bien aspiracional, pero es un producto masivo.

Analizando la comunicación de *iPhone*, el primer paso fue la generación de suspenso previo que se tradujo en una gran expectativa. Luego, la presentación por parte de Steve Jobs en la *MacWorld Conference* fue un factor importante. Steve Jobs funciona en este caso como el mejor de los *endorsers*: es un *entrepreneur* admirado y respetado, que además inspira a un universo de seguidores, que se relacionan con él y con la marca de una manera casi religiosa.

Más tarde, *Apple* usó una serie de avisos televisivos muy efectivos y contundentes, que mostraban lo simple y fácil que es manejar un *iPhone*. Y se desató entonces una suerte de maquinaria viral, que ayudó a diseminar el mensaje de que este producto revolucionario había llegado para cambiar la percepción de la gente acerca de la telefonía celular.

*Apple* es una de las compañías de tecnología con menor presupuesto de comunicación, con lo cual, parece no haber sido una cuestión de inversión publicitaria. El éxito radica en la combinación efectiva de un producto innovador, con el conocimiento profundo que la marca tiene de sus consumidores y su capacidad de anticiparse a sus necesidades, ofreciendo productos inéditos.

El caso del *iPhone* presenta otras aristas interesantes: con un ciclo de utilidad que va entre los seis meses y un año, se le ofrece al consumidor la posibilidad de un up-grade (aplicando una terminología de los hoteles de lujo y las categorías en las que viajamos en los aviones) a un modelo superior: más velocidad, más prestaciones... y hasta más posibilidades de aplicaciones gratuitas a las que sólo tienen acceso éstos compradores del nuevo equipo.

El plan estratégico de *Apple* no se agota en el *iPhone* como ícono de 'status portable'; sino que desde el 29 de enero de 2010 presentó el *iPad*.

Se trata de lo que la misma compañía denomina 'un revolucionario dispositivo para navegar en la red, leer y mandar correos electrónicos, disfrutar fotos, videojuegos, ver videos, escuchar música, leer e-books y mucho más'.

*iPad* tiene una pantalla de alta resolución y tecnología Multi-Touch que le permite a los usuarios interactuar físicamente con sus aplicaciones y contenido. El dispositivo solamente tiene un grosor de 1,27 cm y un peso de 680 gramos, siendo mucho más delgado y liviano que cualquier laptop o netbook conocida hasta entonces. También incluye 12 innovadoras aplicaciones diseñadas específicamente para ella y es capaz de correr las más de 140.000 Apps ya disponibles en App Store.

El *iPad* estuvo disponible en los Estados Unidos desde el 3 de abril de 2010, poco más de 60 días después de su anuncio oficial a fines de enero de 2010. Esto significa que los usuarios de todo el mundo tuvieron sólo dos meses para decidir su compra. Este 'sentido de urgencia' impulsado desde la marca determinó extensas colas con miles y miles de consumidores agolpados en las tiendas exclusivas de *Apple* en prácticamente todo el mundo, solamente para completar una base de datos y una nota de garantía de pedido de su *iPad*. Dos meses después, desde la tienda se comunicaban por e-mail directamente con el usuario para informarle que 'su' producto ya está esperándolo. Se demostró

que, tanto en el caso del *iPhone* como en *iPad*, el promedio que tardaron los usuarios entre la notificación oficial de su dealer de producto y su presencia efectiva en la tienda (debían llevar el e-mail impreso) era de apenas dos horas. Dos meses de incógnita. Dos horas, promedio.

*Apple* estableció una modalidad de entrega de los *iPads*, consistente en un protocolo de ventas especial: el usuario llegaba a la tienda portando el e-mail confirmatorio con un código específico. El encargado de atención al cliente lo recibía, y se dirigía a un sector detrás de la tienda, para buscar 'su' *iPad*. Se entregaba personalizado con el nombre en el packaging y otros aditamentos similares.

Además, era el momento propicio para recalcar frente a frente algunos atributos aspiracionales y de prestaciones del *iPad*: corre las más de 140.000 aplicaciones disponibles en la App Store, incluidas las Apps que el usuario ya ha comprado para su *iPhone*® o *iPod touch*®. La *iTunes*® Store provee acceso a la música en línea más popular, programas de TV y películas con un catálogo de más de 11 millones de canciones, más de 50.000 episodios de series de TV, 8.000 películas y 2.000 videos en formato HD.

Al poco tiempo, *Apple* también anunció la nueva aplicación *iBook* para *iPad* que incluye la nueva *iBookstore*, la mejor manera de cargar, comprar y leer libros en un dispositivo móvil. La nueva *iBookstore* contiene libros de las principales editoriales independientes. También presentó una nueva versión de *iWork*® para *iPad*, la primer suite diseñada especialmente para la tecnología Multi-Touch. Con *Pages*®, *Keynote*® y *Numbers*® el usuario puede crear documentos, presentaciones con animaciones y transiciones y hojas de cálculo con gráficos, funciones y fórmulas.

Hasta junio de 2010, viene en dos versiones – la primera con Wi-Fi y la segunda con Wi-Fi y 3G. Siguiendo las preferencias que priman en sus consumidores, como parte de la dedicación de *Apple* para el diseño y la creación de productos respetuosos con el Medio Ambiente, la cubierta del *iPad* está hecha de aluminio altamente reciclable y cuenta con la eficiencia energética de su pantalla LED con retroiluminación que son libres de mercurio y fabricados con cristal sin arsénico. "iPad no contiene retardantes bromatados y es totalmente libre de PVC", señalan enfáticamente.

Exactamente dos meses después del lanzamiento (observar la secuencia de planificación estratégica de dos meses + dos meses + dos meses), el 3 de junio de 2010 *Apple* anunció que las ventas de *iPad* alcanzaron los dos millones en menos de 60 días desde su lanzamiento el 3 de abril.

*Apple* comenzó los embarques en Alemania, Australia, Canadá, España,

Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Suiza. Otros países se previeron... dos meses más tarde, desde julio 2010 en adelante. Y así sucesivamente.

“Usuarios alrededor del mundo están experimentando la magia del iPad, y parece que lo aman tanto como nosotros”, dijo Steve Jobs, CEO de Apple. “Apreciamos su interés y paciencia, estamos trabajando duro para construir suficientes iPads para todos”. La utilización de la palabra ‘magia’ no es casual. Pocas veces el usuario la había reflejado tan claramente como en el momento de la instancia de la compra, al abrir el estuche. ‘Magia’, fue la palabra más escuchada por los vendedores de boca de los propios usuarios. Una vez más, la palabra del consumidor de productos de bienes suntuarios se transformó en el eje de la comunicación del producto, resignificándola y dotándola de un contenido emocional, mucho más allá de lo imaginable.

#### 4. Conclusiones

Un resumen del análisis del universo del lujo que acabamos de describir nos habla de un mercado en expansión, mucho más amplio que en el pasado, poblado de consumidores y potenciales consumidores ávidos de nuevas experiencias, exigentes, deseosos de lograr identificación y gratificación con sus consumos, desde los más importantes a los más cotidianos y simples.

Este universo demanda una comunicación integral, auténtica, genuina, con un tono y un lenguaje acorde a los públicos. La componente integral es relevante en tanto los estímulos a los que está expuesto el consumidor son variados y distinto es también el nivel de conexión y de experiencia que cada uno ofrece.

Los elementos centrales del marketing mix más relevantes, en función de la evolución del mercado del lujo, parecen ser las relaciones públicas, el manejo del punto de venta y lo digital, con un franco declive de la publicidad tradicional.

#### BIBLIOGRAFÍA

- MANDEVILLE, Bernard, *La Fábula de las abejas*, Fondo de Cultura Económica de España, Madrid, 1997.  
Diccionario de la Real Academia Española, 22ª Edición, 10-2007.  
BRAUDEL, Fernand, *Civilización material, economía y capitalismo*, Alianza Editorial, Madrid, 1984.  
SILVERSTEIN, Michael J. y Neil FISKE, *Gastar: el Nuevo Lujo Americano*, Viking Penguin, USA, 2007.  
SILVERSTEIN, Michael J. y Neil FISKE, *La Seducción del Lujo*, Deusto Ediciones, España, 2006.  
SILVERSTEIN, Michael J. y Neil FISKE, “Lujo para las masas”, *Harvard Business Review América Latina*, 04-2003.

- TORCHIARO, J., “La Vigencia de las marcas de lujo”, en RR.PPnet.com, 2008.  
GALLO, Darío, “La expansión del lujo”, en *Noticias*, vol. XXII, n° 1561, 24-11-2006.  
SICARD, Marie-Claude, *Lujo, Mentiras y Marketing*, Gustavo Gili, España, 2007.  
CAMPUZANO GARCÍA, Susana, *El Universo del Lujo*, Mc. Graw Hill, Madrid, 2007.

#### ARTÍCULOS

- “Aumenta el consumo de productos de lujo en Europa, según un estudio”, en *InfonoNews.com*, 14-04-2008. <http://www.infonos.com/ecm.php?IdItem=8862>  
A. FERRARI, “Locos por el lujo”, en *Página 12*, 16-04-2006. <http://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-65625-2006-04-16.html>  
A. GÓMEZ, “El Consumo emocional atrae nuevos clientes”, en *Expansión.com*, 02-04-2008. [http://www.expansion.com/edicion/exp/economia\\_y\\_politica/entorno/es/desarrollo/1106835.html](http://www.expansion.com/edicion/exp/economia_y_politica/entorno/es/desarrollo/1106835.html)  
C. BOUFFLET, “El negocio de vender una marca de lujo”, en *Noticias*, vol. XXI, n° 1568, 13-01-2007. <http://www.revista-noticias.com.ar/comun/nota.php?art=171&ced=1568>  
“Cómo una marca puede seducir a la cima de la pirámide”, en *Infobaeprofesional.com*, 21-10-2007. <http://marketing.infobaeprofesional.com/notas/55537-Como-una-marca-puede-seducir-a-la-cima-de-la-piramide.html?cookie>  
“Consumo Emocional por lujo”, en *The Slogan Magazine*, 07-04-2008. [http://www.theslogan.com/es\\_content/index.php?option=com\\_content&task=view&id=5869&Itemid=1](http://www.theslogan.com/es_content/index.php?option=com_content&task=view&id=5869&Itemid=1)  
“Cuáles son los tres perfiles de los clientes de lujo”, en *Infobaeprofesional.com*, 13-12-2007. <http://marketing.infobaeprofesional.com/notas/58523-Cuales-son-los-tres-perfiles-de-los-clientes-de-lujo.html>  
D. GALLO, “La expansión del lujo”, en *Noticias*, vol. XXII, n° 1561, 24-11-2006. [http://www.noticias.uol.com.ar/edicion\\_1561/nota\\_03.htm](http://www.noticias.uol.com.ar/edicion_1561/nota_03.htm)  
[http://www.noticias.uol.com.ar/edicion\\_1561/nota\\_03\\_2.htm](http://www.noticias.uol.com.ar/edicion_1561/nota_03_2.htm)  
“Detrás del lujo”, en diario *La Nación*, 02-08-2007. [http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota\\_id=930738](http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=930738)  
“El consumo del lujo o el lujo como consumo”, en *Control Publicidad*, n° 519, 12-2005. [http://www.controlpublicidad.com/en\\_profundidad/temas\\_debate/object.php?o=37575](http://www.controlpublicidad.com/en_profundidad/temas_debate/object.php?o=37575)  
“El lujo se resignifica con los nuevos medios”, en *Infobaeprofesional.com*, 10-10-2007. <http://marketing.infobaeprofesional.com/notas/54611-El-lujo-se-resignifica-con-los-nuevos-medios.html?cookie>  
“Elegancia Perdida I”, en *El Lujo y la Elegancia.com*, 15-04-2007. <http://eleganciaperdida.blogspot.com/2007/04/el-lujo-y-la-elegancia.html>  
“El Packaging de lujo”, Estudio de mercado para Empresa Guarro. [http://www.guarro.com/pdf/articulo\\_lujo.pdf](http://www.guarro.com/pdf/articulo_lujo.pdf)  
“El Papel de la comunicación en el mundo del lujo”, en *Dosdoce Revista Cultural*, 17-01-2006. [http://www.dosdoce.com/continguts/entrevistas/vistaSola\\_cas.php?ID=21](http://www.dosdoce.com/continguts/entrevistas/vistaSola_cas.php?ID=21)  
“Inversiones Emocionales”, en *El Mundo*, 22-07-2007. <http://www.elmundo.es/suplementos/nuevaeconomia/2007/382/1185055208.html>  
J. MONFERRÁN, “Apuestas con acento europeo”, en *Apertura*, 01-2008. <http://www.apertura.com/notas/125116-Apuestas-con-acento-europeo>  
J. MONFERRÁN, “La Argentina del lujo”, en *Apertura*, 10-01-2008. <http://www.apertura.com/notas/125114-la-argentina-del-lujo>

- J. MONFERRÁN, “Radiografía Top”, en *Apertura*, 01-2008.  
<http://www.apertura.com/notas/131922-Radiografía-top>
- J. RODRIGUES, “Masstige: el último grito del Marketing”, en *Mujeres de Empresa.com*, 01-07-2003.  
<http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing030701.shtml>
- J. TORCHIARO, “La Vigencia de las marcas de lujo”, en *RR.PPnet.com*, 2008.  
<http://www.rppnet.com.ar/marcasdelujo.htm>
- “La democratización del lujo”, en *Control Publicidad*, n° 519, 12-2005.  
[http://www.controlpublicidad.com/en\\_profundidad/temas\\_debate/object.php?o=37603](http://www.controlpublicidad.com/en_profundidad/temas_debate/object.php?o=37603)
- “La democratización del lujo y las compras emocionales transforman los hábitos de consumo”, *Experian*, 14-04-2008. [http://www.experian.es/apartados/salaprensa/noticias/NP\\_Compras%20Emocionales\\_14apr08.pdf](http://www.experian.es/apartados/salaprensa/noticias/NP_Compras%20Emocionales_14apr08.pdf)
- “Las marcas del lujo que elijen los empresarios”, ranking de *Mercado*, 2005.  
[http://www.mercado.com.ar/mercado/vernota.asp?id\\_edicion=1053&id\\_nota=22&id\\_producto=1](http://www.mercado.com.ar/mercado/vernota.asp?id_edicion=1053&id_nota=22&id_producto=1)
- “Las marcas que generan deseo”, en *Noticias.com*, 03-2007.  
<http://www.noticias.com/noticia/marcas-que-generan-deseo-29j.html>
- “Las marcas de lujo vuelven a Argentina”, en *Noticias.com*, 03-2008.  
<http://www.noticias.com/noticia/marcas-lujo-vuelven-argentina-5cg.html>
- “Las 100 marcas más poderosas del mundo”, estudio de la consultora Millward Brand Optimition, 2008
- “Los Nuevos Lujos de la Clase Media”, en *Clarín.com*, 11-09-2005.  
<http://www.clarin.com/suplementos/economico/2005/09/11/n-01201.htm>
- L. REINA, “Autos, relojes y ropa impulsan el consumo de lujo en el país”, en *La Nación*, 26-08-2007.  
[http://www.lanacion.com.ar/informaciongeneral/nota.asp?nota\\_id=938062](http://www.lanacion.com.ar/informaciongeneral/nota.asp?nota_id=938062)
- “Lujo”, Diccionario de la Real Academia Española, 22° Edición, 10-2007.  
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=lujo](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=lujo)
- “Lujos, mentiras y marketing. Hoja de ruta para shoppers en vías de rehabilitación”, en *KulturaUrbana.com*, 17-04-2008.  
<http://www.kulturaurbana.com/2008/04/17/lujo-mentiras-y-marketing-hoja-de-ruta-para-shoppers-en-vias-de-rehabilitacion/>
- “Marketing de lujo”, en *Infobrand*, 21-05-2005, Nota de Tapa.  
<http://www.infobrand.com.ar/nota.php?idx=6177>
- M. GATTI, “Cómo hay que vender el lujo”, en *Fortuna*, vol. II, n° 186, 23-12-2006. [http://www.fortuna.uol.com.ar/edicion\\_0186/management/nota\\_02.htm](http://www.fortuna.uol.com.ar/edicion_0186/management/nota_02.htm)
- “Panorama del Consumo en Argentina. Mercado del lujo”, consultora CCR, 2008.
- P. GUIRÍN, “Masstige: Lujo para las masas”, en *Revista Facultades*, 08-2007.  
<http://www.revistafacultades.com.ar/notas/286-masstige-lujo-para-las-masas.htm>
- “Prada, Industria del lujo”, en *Todo un lujo.com*, 16-07-2007.  
<http://www.todounlujo.com/prada-industria-lujo-17739>
- “Primeras marcas, el regreso al viejo amor”, en *La Gaceta*, 5-11-2006.  
[http://www.lagaceta.com.ar/vernota.asp?id\\_seccion=3&seccion=8&id\\_nota=181566](http://www.lagaceta.com.ar/vernota.asp?id_seccion=3&seccion=8&id_nota=181566)
- “Radiografía del consumo de lujo en Internet”, *Mercado libre*, 21-01-2008.  
[http://www.mercadolibre.com/org-img/press/new/prensa/MLA/PRENSA\\_E4.pdf](http://www.mercadolibre.com/org-img/press/new/prensa/MLA/PRENSA_E4.pdf)
- S. HEGUY, “Consumo de lujo: En qué gastan los ricos argentinos”, en *Clarín*, 26-06-2005.  
<http://www.clarin.com/diario/2005/06/26/sociedad/s-04215.htm>
- S. LETICEHVSKY, “Bernardo de Mandeville y la función del lujo”, en *El Catoblepas*, vol. 5, 07-2002, p. 21. <http://www.nodulo.org/ec/2002/n005p21.htm>
- V. FERNÁNDEZ CERIANI, “La Nueva Versión del mercado Premium Argentino”, en *Infobrand*, 22-10-2007, Nota de Tapa. <http://www.infobrand.com.ar/nota.php?idx=9707>

Colombo-Pashkus – Autores: equipo de Colombo-Pashkus – e-book “¿Cómo nos cambió la tecnología en estos 15 años?”, 2009 © Colombo-Pashkus. Link para descarga gratuita: [www.colombopashkus.com.ar/download/ebook-tecnologia.pdf](http://www.colombopashkus.com.ar/download/ebook-tecnologia.pdf)

# Skate, moda adolescente y tribus urbanas. Construcción de un modelo de branding para mercados no convencionales

Florencia Arancibia | Francisco Corallini  
Erasmus Mema | Cecilia Mosto

## ABSTRACT

La investigación cualitativa y cuantitativa son herramientas eficaces para el desarrollo de una estrategia de marca. El éxito de las marcas destinadas a nichos, como el del *skateboarding*, depende no sólo de las cualidades técnicas de sus productos, sino de su capacidad para representar atributos valorados por sus targets, que deben ser identificados. La investigación también contribuye a determinar qué estrategia de marketing resultará más eficaz para posicionar la marca.

*Qualitative and quantitative research are efficient tools for the development of a Brand Strategy. The success of specialized brands such as skateboarding, depends not only on the technical characteristics of their products, but also on their ability to represent the attributes that each target considers valuable, which must be identified. The research also contributes in determining what marketing strategy will be more efficient in terms of brand positioning.*

## 1. Introducción

El objetivo de este trabajo es describir, a través de la utilización de la técnica de “caso”: a) el desarrollo de una estrategia de marca basada en investigación cualitativa y cuantitativa para una categoría compleja, *zapatillas para skate*; b) el rol de la investigación en el ordenamiento de una nueva etapa de la gestión.

Krial es una empresa argentina de zapatillas para skate fundada por skaters como pequeño emprendimiento. En 2004, fue comprada por un grupo de inversores decididos a imprimirle una nueva dirección orientada a:

- profesionalizar los procesos;
- pasar de una gestión del negocio intuitiva a una planificada;
- identificar segmentaciones de diferenciación dentro del mercado que permitieran expandir la marca.

Como parte de estos cambios, la compañía, a través de su nuevo

management, convocó a un equipo de consultores externos para diseñar el modelo de branding que impulsara el re-posicionamiento de la marca y el crecimiento del negocio.

A continuación reconstruimos las distintas etapas de la investigación a través de las cuales se identificaron elementos estratégicos para la planificación y su aplicación concreta al desarrollo de la marca Krial.

## 2. El rol de las marcas y de la investigación en la generación de modelos de negocio

Durante el proceso de maduración natural de toda categoría de consumo (desarrollo tecnológico, multiplicación de la oferta, acostumbamiento de la demanda, etc.) las propiedades funcionales de los productos tienden a equipararse hacia arriba en un proceso de exigencia creciente: más calidad, menor precio. El desarrollo de características tangibles de los bienes y servicios es condición necesaria pero no suficiente para consolidar un modelo de negocio exitoso. Es por eso que la función de las marcas está cambiando de la simple diferenciación nominal de productos a la generación y el blindaje de mercados a través de la identificación de conceptos que permitan anclar a las compañías en posicionamientos únicos.

Estos conceptos se estructuran por encima del valor de uso de los productos, siendo más bien propuestas o “modos de ver” que operan tanto en el terreno de lo imaginario como en el de las experiencias. Las marcas se constituyen, cada vez más fuertemente, en símbolos que proyectan espacios de pertenencia acotados: “hoy una parte mía es de esta forma”.

La cantidad de aspectos emocionales en juego (placer, gusto, frustración, seducción, culpa, etc.) en las industrias vinculadas directa o indirectamente al mundo de la moda proporciona un abanico ideal de opciones y matices para la construcción y el desarrollo de valor de una marca. Los significados se multiplican. Resulta claro que hoy la diferencia entre una camiseta de algodón blanca y otra camiseta de algodón blanca marca Nike pasa antes por la “propuesta de vida” que por cuestiones referidas a la calidad o confección de la prenda que, en una categoría de consumo desarrollada, se dan por descontadas.

En este contexto, la investigación aplicada juega un papel clave. En casos como el de Krial, permite entender el mapa de significados y relaciones que existe detrás de todo segmento de mercado, conceptualizarlo como insight y vincularlo a un enfoque estratégico de marca y posicionamiento para impulsar el crecimiento de un negocio. Por otra parte, nuestro caso da cuenta de la

relevancia de la función del consultor externo y productor de información a la hora de “ordenar” la gestión hacia un nuevo posicionamiento. Las empresas en etapa de expansión requieren de un espacio de discusión que no siempre es factible en el seno de la propia compañía impulsada, en mayor medida, por la inercia de lo que “es” y con dificultades lógicas para enfrentar aquello hacia lo que se dirige.

## 3. Abordaje metodológico: el “caso Krial”

Para desarrollar una estrategia de marca con impacto en el negocio resulta necesario analizar todos los espacios que participan directa o indirectamente en la construcción marcaría, en términos de oferta y demanda, tanto desde la perspectiva de los productos como del discurso marcarío más general. En el desarrollo del trabajo de campo fue necesario, por una parte, comprender claramente el posicionamiento presente de la marca y delimitar su escenario competitivo real; por otra parte, se procuró identificar posibles atributos que no estuvieran siendo trabajados por otras compañías y, principalmente, la existencia de conceptos que pudieran articular el relanzamiento de la marca y soportar futuras extensiones de la línea de producto.

Para alcanzar los objetivos, se optó por una triangulación de métodos y de técnicas de relevamiento que permitieron analizar el problema desde una perspectiva compleja, observando distintas dimensiones en simultáneo.

FICHA TECNICA		
Oferta	Compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas internas en profundidad con gerencias de marketing, distribución y producto.</li> </ul>
	Comunicación del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio semiológico de la oferta comunicacional de la competencia directa.</li> <li>Se observaron las piezas publicitarias en revistas especializadas, Sitios web, Youtube y exposición en el canal de venta.</li> <li>Se analizaron las principales marcas del mercado argentino de productos para skate: VANS, DC, NIKE, ADIDAS, SUPRA, ADIO, CIRCA, ETNIES, NITE, CIRIUS y KRIAL.</li> </ul>
	Canal de venta especializado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas en profundidad a dueños de locales especializados en la comercialización de productos de la categoría skateboarding</li> </ul>

Demanda	Practicantes de skate (núcleo duro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizaron focus groups con compradores y no compradores de la marca Krial que fueran practicantes habituales de skate.</li> <li>• Los grupos quedaron conformados por jóvenes y adolescentes, hombres, de sectores medios y medio altos.</li> </ul>
	Compradores de la categoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó una encuesta on line bajo el desarrollo de una plataforma de investigación propia.</li> <li>• Ésta quedó integrada por 200 casos dentro del Área Metropolitana de Buenos Aires. Se controló la distribución por sexo. La edad y el nivel socioeconómico se distribuyeron aleatoriamente</li> </ul>

## 4. Resultados principales

### 4.1. El skateboarding como categoría heterogénea e ideológica

#### Historia

El primer paso en el análisis de los espacios clave para la construcción marcaría de Krial era comprender en profundidad la actividad en la que se encuadra la categoría del producto: el skateboarding.

El skateboarding surgió a finales de los años 50, en la costa californiana, como un pasatiempo de surfistas cuando no podían entrar al mar por factores climáticos. Luego, el skate se popularizó entre muchos adolescentes y jóvenes y fue adquiriendo cada vez mayor independencia del surfing, desarrollando características propias. A partir de la década del 70, y luego de que la crisis económica internacional provocara el cierre de muchas empresas vinculadas al skate, junto a la desaparición de diversas competencias y torneos, algunos grupos de jóvenes de barrios periféricos de ciudades donde el skateboarding había tenido una fuerte presencia siguieron practicándolo, utilizando espacios marginales o abandonados como fábricas o antiguos paseos comerciales. La aparición, a finales de 1970, de una maniobra técnica llamada “Ollie”, dio origen a la práctica del *streetstyle*. El *ollie* consiste en realizar un salto con la tabla pegada a los pies sin la necesidad de agarrarla con las manos. Con esta técnica es posible saltar obstáculos sin necesidad de detenerse y se vuelve más fácil recorrer espacios urbanos saltando por barandas de escalera, escalones, bancos o paredes. De este modo, comienza a definirse un rasgo característico del estilo de vida skater: a partir de una maniobra técnica, el skateboarding realiza un acto de apropiación simbólica del entorno urbano a través de un uso distinto de la ciudad y sus formas.

En muchas ciudades esto generó problemas de convivencia. Rápidamente comenzaron a surgir normativas que prohibían la práctica del skate en espacios públicos y configuraban, en ese mismo acto, a la versión más

libre del deporte como actividad al margen de las leyes. Simultáneamente, el skateboarding inicia una fase de mayor institucionalización con el nacimiento, a principios de 1980, de la National Skate Association (NSA) en Estados Unidos; la organización de campeonatos nacionales e internacionales; la homologación de las instalaciones y la reglamentación de las diferentes pruebas y saltos. Este proceso estuvo acompañado por un crecimiento del mercado de los productos de skate y la difusión del deporte en nuevas clases sociales y territorios internacionales. Finalmente, en los años 90 se difundió también una nueva versión del *streetstyle* que vinculó el skate al turismo: “los tours colectivos”. Viajes organizados por grupos de skaters primero, y empresas inmediatamente después, en los que se visitan y exploran nuevos escenarios para patinar y saltar, desde la muralla china hasta las más remotas planicies o desiertos.

El estudio de la evolución del skateboarding desde sus orígenes en la costa californiana hasta su expansión global permite entender que existe una pluralidad de sentidos, representaciones y valores asociados al deporte que conviven en la actualidad. No obstante, éstos se encuentran enlazados entre sí a través de un rasgo característico de la disciplina: la relación de oposición y crítica frente a lo que podríamos denominar *cultura dominante*, entendida como aquel conjunto de valores, representaciones y hábitos establecidos que funcionan como normas de coacción social (explícitas o implícitas).

#### Desde los valores fundacionales a la segmentación

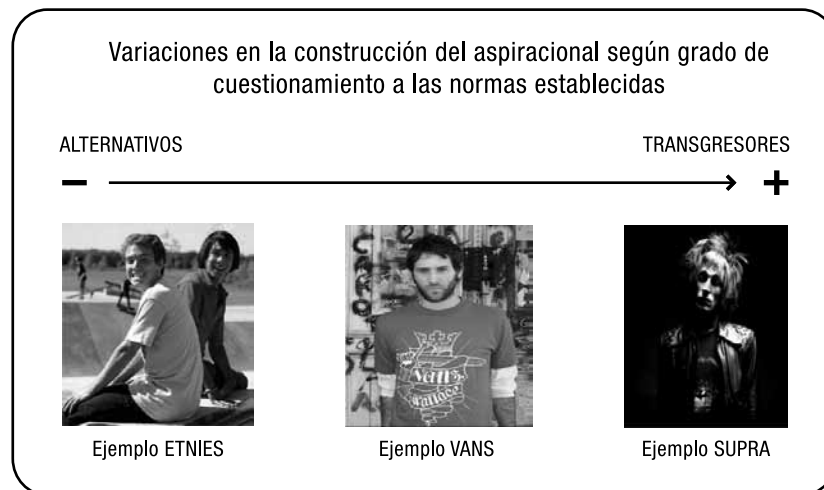
La moda es una actividad social cuyas principales funciones son las de *unir* y *diferenciar*: La vestimenta es un elemento importante en la afirmación de la propia identidad social. A través del uso de determinada vestimenta los individuos comunican, reafirman y así construyen dinámicamente su pertenencia a determinado grupo y estrato social. La ropa funciona como signo de esta identidad y, como tal, puede ser interpretado semiológicamente. Desde una perspectiva sociológica el grupo de quienes practican skateboarding de modo asiduo reúne las características de una “tribu urbana”. Según Hebdige, las tribus urbanas son grupos de jóvenes que fundan *subculturas* con valores, códigos de interacción y creencias contrapuestos y desafiantes frente a los de la cultura adulta establecida<sup>1</sup>. Si bien con distintos grados de ruptura, todas las tribus urbanas buscan constituirse en el “ruido” frente al sonido de la normalidad. Por ejemplo, ante la rutina y la postergación de la gratificación, las subculturas juveniles suelen exaltar la emoción y la búsqueda de riesgo. En el caso de los skaters, los principales valores que se exaltan son:

<sup>1</sup> Vid. D. Hebdige, *Subcultura, el significado del estilo*, Paidós, Buenos Aires, 2004.

1. La autonomía, en términos de libertad personal.
2. La destreza física.
3. La audacia a través búsqueda de adrenalina.
4. El compañerismo a partir de la defensa de determinados códigos grupales.

#### 4.2. La comprensión de todos los targets

El análisis semiológico de la oferta comunicacional de las distintas marcas que operan dentro del mercado argentino de zapatillas para skate permite comprender como éstas construyen su target de posicionamiento seleccionando y combinando de diversos modos valores y significados. Las características del “skater” aspiracional varían en función de esta selección.



Todas las marcas incluidas en el estudio trabajan sobre un aspiracional claramente definido:

- Masculino
- Joven entre 20 y 30 años
- Habilidoso

En algunos casos, se exaltan valores o atributos más relacionados con la destreza y fortaleza física, mientras que en otros se exalta primordialmente el carácter socialmente transgresor de la cultura skater. No obstante, en todos los casos, el target de posicionamiento promueve algún tipo de oposición y rebeldía. Todas las marcas quieren identificarse con el streetstyle, y éste es inherentemente disruptivo frente a las normas urbanas.

El *target de posicionamiento* se refiere al sujeto aspiracional construido como imagen de nuestra marca, modelo frente a quien se ofrece identificación. El *target de consumo* se refiere a la persona concreta que consume el producto ofrecido, es la base del negocio. Es quien se siente interpelado por el target de posicionamiento y por eso compra la marca. A su vez, desde el punto de vista de la gestión de marca, este target se divide en Core Target (el que quiere interpelar la marca) y Target Ampliado (el que se siente interpelado y consume nuestra marca aunque no sea objeto de marketing y comunicación).

Analizamos el target de consumo en función de tres perspectivas complementarias:

- Su composición sociodemográfica
- Los hábitos de consumo y uso del producto
- El perfil actitudinal

##### 4.2.1. Sobre aspectos sociodemográficos

Sociodemográficamente, el *core target* se compone de jóvenes entre 15 y 30 años, siendo el 70% hombres y sólo el 40% practicantes de skate de acuerdo a la encuesta realizada durante la investigación. Esto reforzó la hipótesis de la potencia aspiracional del producto: el volumen del negocio estaba dado, en una proporción mayoritaria, por consumidores que nunca se habían deslizado en una tabla.

Socioeconómicamente la categoría es multitarget, es decir que el producto tiene llegada a distintos estratos, alto, medio y bajo. El *target ampliado* incluye a una mayor proporción de mujeres (52%) y alcanza a grupos etarios más altos (hasta 46 años en el extremo de la distribución). En este grupo, solamente el 20% de los hombres y el 6% de las mujeres practican skate.

##### 4.2.2. Sobre hábitos de uso

Uno de los hallazgos más interesantes resulta la valoración que alcanza el calzado típico del skate (“zapatillas”, como se llaman en la Argentina) como calzado para salir de noche. El 81% de los compradores habituales las elige por ese motivo en primer lugar, esto se debe, fundamentalmente, a que son consideradas “originales”, “poco estandarizadas” y con una gran diversidad de modelos que hace que sea difícil verlas “repetidas”. En términos funcionales, siempre se espera que tengan suelas resistentes y telas fuertes, para aguantar los roces y raspaduras de la tabla y el asfalto. Incluso es frecuente que el target adquiera las zapatillas para skate en un principio para salir y luego (cuando se

ponen más viejas) pasen a usarse para andar. De este modo, existe una doble mirada que eleva el nivel de exigencia sobre el producto: las zapatillas deben cumplir altos estándares estéticos al mismo tiempo que aquellos necesarios para practicar arriesgadas maniobras.

#### 4.2.3. Perfil actitudinal

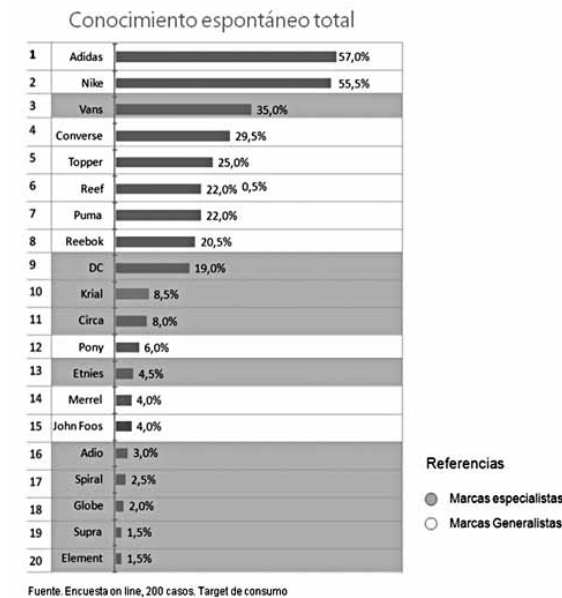
El target comparte los rasgos característicos del universo juvenil en términos de construcción de identidades sociales. Como se explicó anteriormente, las tribus urbanas son un tipo particular de grupo de pares, que implica la adscripción a una cultura alternativa, en función del cual forjan su identidad muchos jóvenes. Practique o no skate, el target de consumo se siente fuertemente interpelado por los valores y símbolos promovidos por la tribu urbana de los skaters. No obstante, y para definir el tono del discurso marcario, el estudio consideró importante tener en cuenta que los jóvenes que simpatizan con la tribu skater no dejan de pertenecer a otros colectivos que determinan también fuertemente sus representaciones y actitudes, la adscripción a una tribu urbana no siempre se da de modo total y excluyente: muchas veces los jóvenes toman algunos elementos de una, los combinan con los de otra para armar sus propios “bricolajes” de creencias, valores éticos y estilos estéticos<sup>2</sup>. De hecho, se evidencia que son comunes los acercamientos de quienes pertenecen o simpatizan con la tribu skater con otras tribus como la surfer, rollin-ga, hip-hopera o reggae. Es decir, que existen distintos perfiles actitudinales en función de la combinación de subculturas.

Estas segmentaciones siempre tienen un correlato estético. Los subgrupos más relevantes que identificamos durante el trabajo de campo fueron:

- El skater- raper: usa ropa grande, escucha hip-hop.
- El skater-punk: viste con jeans chupines, escucha punk-rock, metal y hardcore de USA.
- El skater-surfer: prefiere camisa y bermudas estilo californiano.
- El skater-rollin-ga: elige ropa muy gastada por el uso y toca la guitarra.

<sup>2</sup> Vid. D. Hervieu-Léger, “La trasmisión religiosa en la modernidad. Elementos para la construcción de un objeto de investigación”, en *Sociedad*, N° 16, Manantial-UBA, Buenos Aires, 2000.

### 4.3. Definición del escenario competitivo



#### 4.3.1. Presencia de marca

Tras entender las particulares características de la categoría, conocer el target de posicionamiento sobre el que estaban trabajando las principales marcas e identificar cómo se componía nuestro target de consumo, resulta necesario establecer con qué marcas y desde qué lugar Krial compite con ellas.

Dos características del escenario competitivo resultan evidentes desde el comienzo: la existencia de algunos liderazgos fuertes y la convivencia con marcas que no eran “skate puras”. En relación con el último punto, en el mismo territorio compiten marcas especialistas en skateboarding junto con marcas generalistas de fuerte trayectoria que tienen desarrollada su línea skater como Nike, Reef, Converse, Adidas, Topper y Reebok. Algunas tienen una presencia muy importante en el escenario estudiado y alcanzan niveles de conocimiento superiores a los de Krial y muchas otras marcas especialistas. Por ejemplo, mientras que Krial muestra un nivel de conocimiento total en el target de consumo del 9%, Adidas llega al 57% y Nike al 55%. En ambos casos, resulta claro que se trata de un conocimiento que las marcas desarrollaron previamente, por fuera del skateboarding pero que lógicamente construye posicionamiento en la categoría.

Por fuera de esa identificación “espuria”, la categoría posee un líder muy fuerte (Vans, 35%), seguido por una marca (DC, 19%) que durante el trabajo de campo mostró muchos indicios de estar ingresando a en una etapa de consolidación en el mercado local. Detrás de estos dos jugadores se ubica un conjunto amplio de marcas con muy bajo nivel de posicionamiento y diferenciación.

Esta característica del escenario competitivo tuvo importantes implicancias para el desarrollo de la estrategia de Krial. En un mercado con rasgos monopólicos, el líder impone las reglas, es la voz legítima: “la categoría es esto que yo hago”. Esto presenta una doble dificultad: por un lado, y en términos de posicionamiento, el target de consumo se maneja referenciando casi automáticamente a la marca líder. Por otro, es tan problemático trabajar dentro del discurso del líder (imitación) como totalmente por fuera (se “cae” de la categoría); en este sentido, es necesario definir y delimitar lo que en términos de branding se llaman nichos de posicionamiento.

#### 4.3.2. Delimitación de territorios marcarios

Todos los indicadores de presencia de marca son útiles ya que ordenan de manera rápida a los distintos jugadores. Sin embargo, no es posible saber sólo con ellos si el posicionamiento de una marca es bueno o malo, o entender en qué factores y atributos se basa. En este sentido, se puede conceptualizar el escenario en términos de territorios marcarios y tipos de vínculo con el target a partir de la construcción de un *mapping* de posicionamiento.

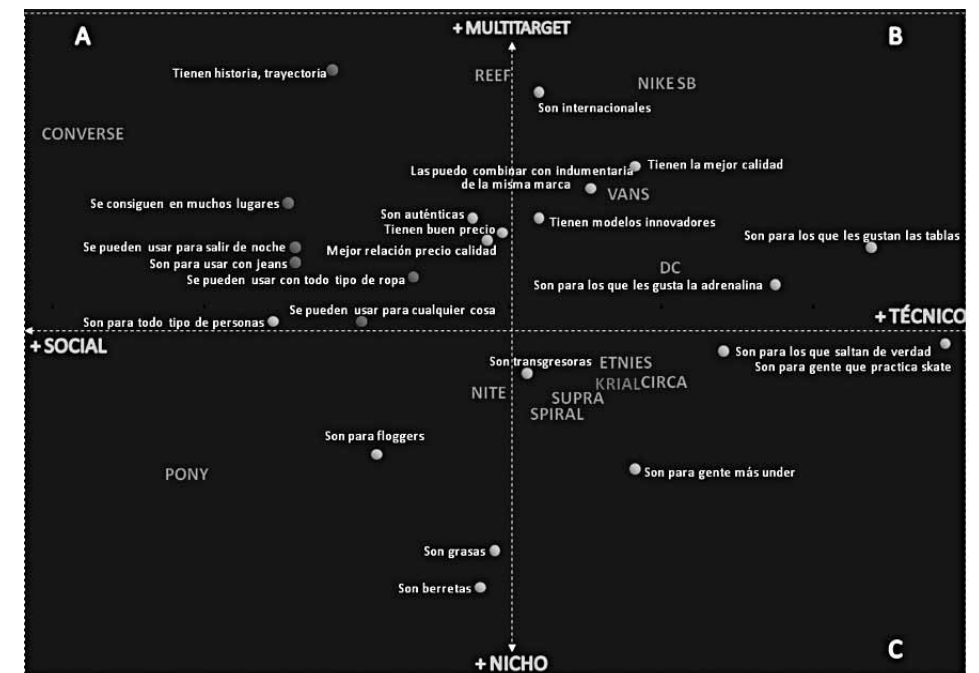
Un *mapping* es la representación gráfica de un modelo de correlación estadística que se basa en la opinión de los consumidores y vincula:

Marcas vs. marcas.

Atributos vs. atributos.

Marcas vs. Atributos.

A través de esta técnica es posible entender cómo interactúan todos estos elementos entre sí de manera compleja, y no fragmentada en distintas preguntas de un cuestionario. Para diseñar la herramienta creamos 25 atributos que representaban los *insights* emergentes durante la indagación cualitativa y que daban cuenta de distintas dimensiones de peso para una marca en la categoría skateboarding: vínculo, confianza, valores, uso, diseño, precio, target imaginado, origen, trayectoria, confianza, etc.



El *mapping* nos permitió entender que existen tres grandes territorios marcarios:

- Un primer territorio (A en el mapa) en donde se agrupan atributos que definen un uso más social y cotidiano del calzado, que va desde el entretenimiento y las salidas hasta las obligaciones laborales o de estudio. En este sentido, no hay presencia de atributos de marca vinculados a la práctica del skate. Claramente destacan los aspectos vinculados al diseño y la versatilidad. En la mente de los consumidores este espacio se encuentra dominado por Converse, que muestra un posicionamiento afianzado con niveles de correlación muy intensos con cada atributo marcado en color verde en el gráfico. En términos de estrategia de marca y negocio intentar captar alguno de esos conceptos implicaba una inversión de recursos por fuera del alcance de nuestra compañía.

- Un segundo territorio (B en el mapa) en el que correlacionan atributos vinculados al skateboarding como deporte con atributos de moda y diseño. En este cuadrante se posicionan las dos marcas más importantes del mercado local Vans y DC junto con Nike SB. El espacio resulta interesante por dos motivos: en primer lugar, ninguna de las marcas mencionadas muestra un grado de asociación tan fuerte con los atributos de su cuadrante como Converse los tiene en el suyo. En segundo lugar, el espacio representa una visión más masiva del skate, capaz de interpelar tanto a practicantes como no

practicantes. Es un territorio de marcas skaters pero que no se circunscribían a los códigos más “under” o “fuera de sistema” de la categoría o en el aspecto puramente técnico del producto.

- Por último, un tercer territorio (C en el mapa) con características muy técnicas y segmentadas combinadas con valores asociados a la fracción under de la tribu skater. El rasgo sobresaliente de este espacio es la existencia de muchas marcas compitiendo por pocos atributos. En términos de construcción de marca, esto implica bajo posicionamiento y escasa diferenciación, es decir, poco valor marcario desarrollado. Krial estaba ubicada en ese cuadrante, a pesar de ser valorada en tanto marca nacional y por su apoyo a través de distintos sponsoros a la disciplina.

## 5. Traducción de *insights* de investigación a una estrategia de marca: de calzado técnico a mística skater

El objetivo era aumentar el volumen de negocio desarrollando el valor marcario de Krial a partir de distintas acciones de corto y de mediano plazo que tendieran a posicionar a Krial como la marca nacional de zapatillas para skate.

La estrategia quedó plasmada dentro de un modelo propio de brief de posicionamiento. Se trata de un documento que contiene todos los lineamientos para trabajar la marca durante un período de tres años, funciona como una hoja de ruta para ordenar y alinear de manera coherente las distintas acciones tácticas. A continuación exponemos sus puntos centrales:

### 5.1. Definición de todos los targets

- Target de posicionamiento: Hombre, 25 años, skater, alternativo, nivel de transgresión media respecto a la cultura dominante.
- Core Target. 70% hombres, hasta 35 años, practicantes y no practicantes de skate, clase media y alta.
- Target ampliado: incluye adultos y mujeres. No es objeto directo de ninguna acción de marketing.

### 5.2. Identidad de marca

Krial debía trabajar de forma sistemática sobre nuevos atributos de marca que no contradijeran la esencia del skateboarding pero que, al mismo tiempo, fueran inclusivos para lograr ampliar su target de consumo. Activar, como lo hacían distintas marcas internacionales, conceptos muy “*under - antisistema*”, por un lado, o excesivamente técnicos y basados en la destreza

física, por el otro, era una barrera para una porción del mercado local que se identificaba con la disciplina y muchos de sus códigos éticos y estéticos, pero que no se sentiría interpelada por un discurso marcario tan extremo. Al mismo tiempo la marca debía tener postura, generar un fuego, no ser tibia ni construir conceptos ilegítimos desde el punto de vista del skater puro. Por ejemplo, basar el relato en un imaginario demasiado vinculado al diseño o la estética, o a la juventud y la diversión poco tenía que ver con la lógica del skateboarding. Paralelamente, la estrategia debería ser coherente hacia atrás y recuperar la trayectoria que había tenido la marca hasta el momento.

Con esta idea en mente, y basándonos en los resultados del trabajo de campo, identificamos algunos atributos que cumplían estas condiciones y no estaban siendo trabajados aún por otras marcas:

- Marca argentina que promueve el desarrollo del skate local. El sponsoro de un equipo de skaters profesionales argentinos y el compromiso con el desarrollo de la actividad a través de la promoción de campeonatos nacionales eran recursos que la marca ya venía utilizando desde sus orígenes pero que podían ser potenciados comunicacionalmente. Constituyen un importante activo marcario porque, además de resaltar el origen local de la compañía, funcionan como un aval dentro de la categoría. Los códigos de la cultura skater distinguen una marca legítima (no advenediza) que puede mostrar un recorrido dentro de la disciplina.
- Marca auténtica. La autenticidad es un concepto omnipresente en el skateboarding que ninguna compañía trabajaba de manera sistemática términos de identidad marcaria. La autenticidad tiene que ver con la identidad personal y la ética. La Real Academia la define como “ser honrado, fiel a sus orígenes y convicciones”. Este atributo interpela múltiples significados en una categoría que se desarrolla en oposición a un discurso considerado socialmente dominante. Es además un valor de época: la autenticidad exalta el ser uno mismo más allá de todo y todos, así como la fidelidad con los códigos a los que uno adscribe, esta idea respeta los códigos de la cultura skater pero los trasciende, pudiendo ser extrapolada a situaciones de la vida cotidiana que no están relacionadas con deslizarse sobre una tabla. La idea de una marca que defendiera la valentía de ser auténtico y la elección de un camino propio era, además, muy sugestiva en términos de postura ética en un target de consumo predominantemente joven.

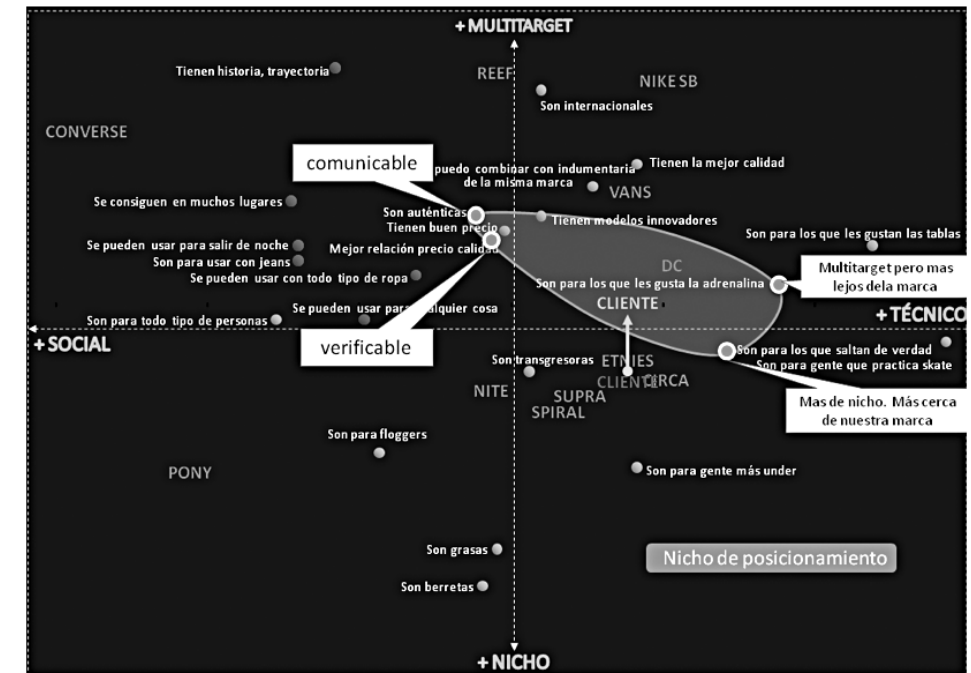
- Técnica. La marca iba a seguir siendo técnica, se iba a comunicar skate y no moda. El componente técnico no sería extremo y quedaría equilibrado con los otros atributos marcarios.
- Mejor relación precio - calidad. Claramente el producto podía ocupar este lugar del mercado, comercializándose con un precio de venta al público hasta un 25% inferior a los modelos internacionales, respetando y verificando todos los estándares de calidad y exigencia de un uso extremo.

### 5.3. Concepto estratégico: "Mística Skater"

El vértigo de la gestión diaria de una empresa pequeña muchas veces hace que se pierdan algunos matices o sutilezas que son claves al momento de desarrollar la identidad de una marca. A esto se suma el hecho de que el desarrollo de una estrategia de marca de mediano plazo requiere de la participación de distintas áreas de la compañía que frecuentemente no están familiarizadas con los términos del marketing o la comunicación, como ser: el área de logística, producción, finanzas, recursos humanos, etc. Es por eso que el trabajo y desarrollo de los atributos de marca debían quedar encuadrados en una idea común que simplificara la transmisión intra-compañía del modelo, que pudiera expresarlo conceptualmente funcionando como un principio rector para las distintas acciones e implementaciones futuras. El concepto estratégico no es un slogan publicitario sino un principio rector de la estrategia de branding: Krial crecería en tanto marca argentina que defiende la Mística Skater.

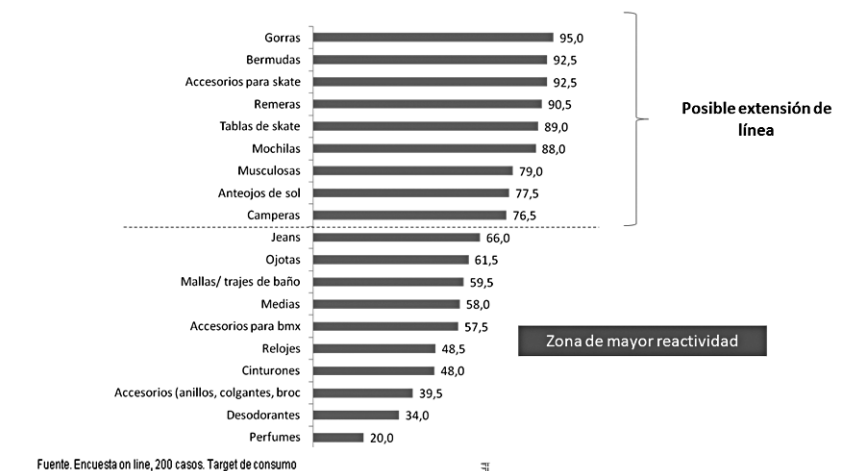
### 5.4. Nicho y meta de posicionamiento

El nicho de posicionamiento y el recorrido que debía realizar nuestra marca quedó definido en el mapping en función del espacio abierto por los atributos en los que había que basar la identidad de la marca.



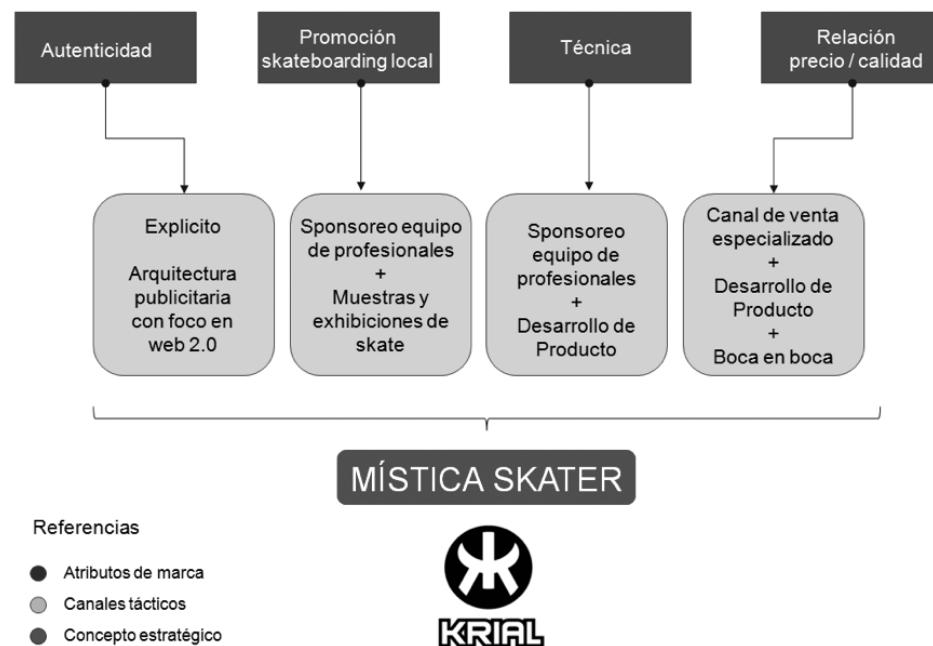
### 5.5. Caminos de expansión marcaría

Durante el trabajo de campo se identificaron los principales terrenos que podría soportar la marca en términos de extensión de la línea de productos.



## 5.6. Implementación táctica

La estrategia entonces, era lograr que Krial llegue al nuevo nicho a partir del desarrollo del concepto “marca argentina que defiende la mística skater”. Este concepto sería construido a partir del desarrollo de distintos atributos de marca. Los atributos, a su vez, deberían ser trabajados a partir de diversas acciones complementarias. El siguiente esquema representa la visión total de “la bajada táctica” de la estrategia de marca diseñada para Krial.



**Autenticidad.** La propuesta consistió en trabajar fuertemente el concepto de autenticidad con pauta publicitaria, a través de un diálogo explícito y directo con el target. En tanto valor de época era un mensaje que a la marca le convenía comunicar de manera explícita (siempre a través de distintas creatividades). Las principales piezas quedarían orientadas y enmarcadas dentro de la lógica de la comunicación web.

**Técnica + apoyo a la disciplina.** Claramente estos atributos debían “verificar”, es decir, ser tangibles a la vista del mercado. Durante la fase de investigación se consideró que comunicarlos publicitariamente les restaría credibilidad. La marca no podía hablar directamente de ellos, sino a través de la utilización de un socio, de un portavoz legítimo: el equipo de skaters

profesionales que ya esponsoreaba la marca. Esto sería reforzado además con una mayor frecuencia en la organización de eventos vinculados al skate (exhibiciones).

**Precio / calidad.** En este atributo la marca tampoco podía hablar directamente. Se necesitaba un recomendador. Por una parte, la calidad del producto ya estaría siendo avalada al ser utilizada por profesionales de la disciplina en distintos eventos. La ubicación como opción de “precio – calidad” necesitaba de un recomendador en el punto de venta que activara paulatinamente el boca en boca en el mercado. Este trabajo sería realizado a partir de los canales de venta especializados que comercializaban productos de Krial junto a otras marcas. El canal de venta sería trabajado también en términos de marca, instalando en los vendedores el mismo discurso de skate local y autenticidad, y corrigiendo algunas interferencias en la relación que habían sido detectadas durante el trabajo de campo. Resultaba claro que, tanto el canal de venta especializado como el equipo de profesionales eran voces legítimas para construir las como aliados estratégicos según la visión del mercado.

## 6. Conclusiones

Los equipos requirentes y receptores de los estudios de mercado enfrentan, de manera generalizada, importantes dificultades en el proceso de transformación de los resultados arrojados por éstos a la gestión.

La “fuga de información” de los estudios es un fenómeno experimentado tanto por medianas empresas como por las grandes. Muchas veces, estas últimas, con gran disposición de recursos al servicio de su *traducción* a las áreas de incumbencia. Las fórmulas exploradas para lograrlo son variadas y resultan pocos los casos donde se observa eficiencia en el aprovechamiento de la producción de conocimiento que significa desarrollar una investigación dependiendo muchas veces de la personalidad del profesional a cargo.

Desde la consultoría se puede observar que, en el caso de las grandes corporaciones, la misma estructura burocrática genera una inercia resistente a la incorporación de novedades o cambios, algunas veces delegados a las agencias de comunicación o publicidad, alternativa poco conveniente dada la pérdida de neutralidad ganada durante el estudio.

En las medianas empresas, si bien más flexibles, algunas veces, la escasez de recursos con posibilidades de capitalizar la información brinda pocas chances de un real aprovechamiento.

## CASOS

**Crisis Management:** pág. 107  
**el caso Shell en el Mar del Norte**

Federico Edelstein

**Unilever y un perfil público** pág. 129  
**adaptado al siglo XXI**

Jack Smart

En este sentido, ha venido cobrando mayor importancia el compromiso del espacio abierto a la investigación con la gestión. El consultor debe comprender a qué tipo de organización va a integrarse la elaboración de información y análisis y ayudar a que el proceso se produzca. Para lograr eficiencia, necesita consolidarse como espacio de debate y discusión garantizando cierta asepsia en la observación. De este modo, el decidir investigar también es decidir someterse a la opinión fundamentada de un tercero para dirimir un conflicto de opiniones o para proceder a la toma de decisiones.

Así enfocada, la investigación sólo será capitalizada si resulta de un trabajo conjunto con productos que articulan y colaboran en la interiorización de aquello que viene sucediendo y lo que podría ocurrir en el futuro. Bajo este concepto, la forma, contenido y presentación de los informes parciales o resultados definitivos, instancia clave y garante de lo anteriormente señalado, debe garantizarlo.

El equipo de investigación, como parte de su tarea, debe producir herramientas que faciliten la “digestión” del análisis y suministrar sólo datos que puedan gestionarse o que ayuden a comprenderlos.

El brief de posicionamiento elaborado por la consultoría externa que aquí se presenta no sólo constituyó una herramienta de marketing sino que se propuso quedar claramente orientado a erigirse en un instrumento de gestión interna para una empresa mediana interesada en generar un cambio. El documento fue complementado por un cronograma de tareas desarrollado de manera conjunta con el responsable de marketing y producto con el propósito de facilitar la observación de la implementación y logística requerida a los equipos internos.

El brief de posicionamiento, entonces contiene dos caras. Una que identifica precisamente el recorrido que debe emprender la marca hacia su nuevo punto de equilibrio y otra que indica la logística interna que mejor lo garantiza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barthes, Roland, *El sistema de la moda y otros escritos*, Paidós, Buenos Aires, 2003.
- Camino, Xavi, “Reinterpretando la ciudad: la cultura skater y las calles de Barcelona”. El deporte en los espacios públicos urbanos, *Apunts*, 1er trimestre, 2008, pp. 54-65.
- Hebdige, Dick, *Subcultura, el significado del estilo*, Paidós, Buenos Aires, 2004.
- Hervieu-Léger, Danièle, “La transmisión religiosa en la modernidad. Elementos para la construcción de un objeto de investigación”, en *Sociedad*, N° 16, Manantial-UBA, Buenos Aires, 2000.
- Simmel, Georg, “Fashion”. *American Journal of Sociology*, 62 (6), 1957, pp. 541-558.
- Simmel, Georg, “The philosophy of fashion”, en David Frisby & Mike Featherstone (Eds.), *Simmel on culture*, Sage Publications, London, 1997, pp. 187-206.

## Crisis Management: el caso Shell en el Mar del Norte

Federico Edelstein

### ABSTRACT

La magnitud y trascendencia de los hechos ocurridos en torno al hundimiento de una plataforma de petróleo en el Mar del Norte, perteneciente al grupo Shell, derivó en una de las batallas más importantes que se hayan conocido por parte de una de las organizaciones ambientalistas más importantes del mundo. Los ecologistas actuaron en el momento y lugar oportuno, logrando su objetivo. Hicieron de una instalación industrial un verdadero disgusto internacional, poniendo a una multinacional como la principal responsable del mal trato hacia la naturaleza y sus recursos.

*The magnitude and significance of the events surrounding the sinking of an oil platform in the North Sea, belonging to the Shell Group, resulted in one of the most important battles ever known, which was led by one of the most important environmental organizations in the world. Ecologists achieved their objectives by acting at an opportune time and place. They turned an industrial facility into the focus of international disgust, by holding a multinational company as the sole responsible of the ill treatment towards nature and its resources.*

### Síntesis cronológica de los principales hechos

La plataforma Brent Spar perteneciente al grupo Shell estaba a 190 kilómetros al noreste de las islas Shetland en el Mar del Norte. Este coloso de acero de 14.500 toneladas de peso y 137 metros de altura sirvió como plataforma de sondeo para excavaciones de petróleo entre 1976 y 1991. Por ese entonces el transporte de petróleo se realizaba desde la plataforma por medio de buques petroleros. Actualmente este procedimiento se lleva a cabo a través de *pipelines* (tuberías), desde la plataforma hasta la refinería.<sup>3</sup>

En septiembre de 1991 Brent Spar cesa sus operaciones y un mes más tarde comienzan los estudios hasta el año 1993 para resolver el futuro de la plataforma. En septiembre de 1992 Shell UK comienza una etapa de discusión con las autoridades regulatorias sobre los planes futuros. En febrero de 1994 estudios de la Universidad de Aberdeen apoyan los planes de hundimiento

<sup>3</sup> GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*. Informationsbroschüre Nr.: R007, Hamburg, Stand 7/ 1995, pp. 2-3.

en las profundidades, lo cual conduce a consultas formales con grupos conservacionistas y de pesca interesados.

En octubre de 1994 se presenta al Departamento de Industria y Comercio del gobierno británico un borrador final sobre la hipótesis de impacto y la llamada “Best Practicable Environmental Option” (BPEO).<sup>4</sup>

Finalmente, en febrero de 1995 el gobierno británico anuncia su intención de aprobar los planes de hundimiento en las profundidades y notifica a la Unión Europea y a los doce países europeos miembros signatarios de la Convención de Oslo que cubre la protección del medioambiente marino. No se observan objeciones en contra dentro del tiempo límite normal.<sup>5</sup>

En el mismo mes, según la prensa y Greenpeace, el gobierno británico concede a Shell el permiso para sumergirla, trasladándola a 250 kilómetros al oeste de las costas escocesas. Según datos de Greenpeace, de acuerdo a un estudio hecho en Londres, la plataforma sería hundida con todo su inventario, que incluía muebles, herramientas, máquinas y aproximadamente 130 toneladas de basura (metales pesados, material radioactivo, etc.). Los alemanes denominan a esta clase de desechos *Giftmüll* (basura contaminante o venenosa).<sup>6</sup>

Shell había iniciado previamente acciones de comunicación con varios grupos de interés sobre sus futuros planes. Se calcula que desde el año 1991 Shell U.K realizó más de 30 estudios para averiguar cuál sería el mejor plan para la eliminación de desechos de la plataforma, tarea en la que buscó el asesoramiento de organizaciones ambientalistas y de pesca.<sup>7</sup> Incluso los países de la actual UE habrían estado informados sobre estos planes.

El 14 y 21 de junio de 1995 dos respetados periódicos alemanes, el *Süddeutsche Zeitung* y el *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, informaban que un estudio del año 1991 había determinado que la reparación de uno de los tanques de almacenamiento costaría alrededor de 90 millones de libras esterlinas, y que ésta habría sido la razón para que Brent Spar, en adelante BS, dejara de operar.<sup>8</sup>

A partir de allí Shell UK analizó durante tres años los planes de

<sup>4</sup> The BPEO is defined by the Royal Commission on Environmental Pollution as “the option that provides the most benefit or least damage to the environment as a whole, at acceptable cost, in the long term as well as the short term”. It requires comparative assessment of technical feasibility, environmental impacts to atmosphere, land and water, risks to health and safety of the workforce, economics and public acceptability. Ver <http://www.Shell.co.uk>

<sup>5</sup> Shell View Calendar of Events en <http://www.Shellexpro.brentspar.com>

<sup>6</sup> GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*. Informationsbroschüre Nr.: R007, Hamburg, Stand 7/ 1995, pp. 2-3; *Badische Zeitung*, *Greenpeace trotz in der Nordsee Stürmen und Sturmversuchen*, 23. Mai 1995; GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, Flensburg, 2005, p. 16.

<sup>7</sup> RETZMANN, Thomas. *Konfrontation oder Diskurs? Politische und ökonomische Lehren aus dem Fall Brent Spar*, Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Nr. 62, Universität Bielefeld, 2003, p. 4.

<sup>8</sup> Cfr. *Süddeutsche Zeitung*, *Sparen auf Kosten der Umwelt?* München, 14. Juni 1995; *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Die Aussenhülle der Brent Spar ist nur zwei Zentimeter dick*, Frankfurt, 21. Juni 1995.

desmantelamiento de la plataforma. Originalmente eran 13 los procedimientos propuestos, de los cuales seis fueron considerados como las mejores opciones.

Estos eran:

- 1) desmontaje horizontal (eliminación de desechos en tierra);
- 2) desmontaje vertical (eliminación de desechos en tierra);
- 3) eliminación en zona;
- 4) eliminación en las profundidades;
- 5) saneamiento y reciclaje;
- 6) espera hasta nuevo aviso.

Las cuatro primeras opciones fueron analizadas en forma detallada. De acuerdo al criterio BPEO se consideró la alternativa de la “eliminación en las profundidades” como la más adecuada técnicamente. Estaba previsto hundir la plataforma a más de 250 kilómetros al oeste de las costas escocesas a una profundidad de 2300 metros.<sup>9</sup>

Según datos de Shell, el hundimiento y la eliminación de desechos sería la variante más adecuada. Para los protectores del medio ambiente, esto ocasionaría grandes daños en el Mar del Norte.

## Breve cronología de grandes desgracias en la industria petrolera, 1972-1993

La industria petrolera ya venía dañada con una serie de hechos muy desafortunados que vale la pena mencionar, entre ellos:<sup>10</sup>

1. En diciembre de 1972 el buque petrolero Sea Star, en un accidente, derramó en el Golfo de Omán 115.000 toneladas de aceite crudo.
2. En el año 1975 el buque Jacob Maersk quedó encallado en las costas portuguesas y derramó 109.000 toneladas de crudo.
3. En 1976 el buque Urquiola fue averiado frente a las costas del sur de Francia con un derrame de 110.000 toneladas de crudo.
4. En marzo de 1978 el buque Amoco Cádiz se partió en las costas de la Bretaña y perdió 223.000 toneladas de crudo.
5. En 1979 al sur de las costas de Turquía se produjo el derrame de 109.000 toneladas de crudo del buque Independenta.

<sup>9</sup> Ver <http://www.shell.com/home/content/de-de>; RETZMANN, Thomas. *Konfrontation oder Diskurs? Politische und ökonomische Lehren aus dem Fall Brent Spar*, op. cit., p. 13. Cfr. *Badische Zeitung*, *Wie entsorgt man eine Ölplattform?*, Freiburg, 7. Juli 1995. Para una mayor profundización sobre la postura de Greenpeace frente al hundimiento de plataformas de gas y petróleo en el Océano, puede verse PARMENIER, Rêmi. *Greenpeace and the Dumping of Waste at Sea: A Case of Non – State Actors' Intervention in International Affairs*, International Negotiation, Volume 4, 1999, pp. 433-455.

<sup>10</sup> BP Statistical Review of World Energy 1997; Deutsche Shell AG, HWWA; Scottish Subsea Technology Group.

6. En julio de 1979 sucedió uno de los derramamientos de crudo más grandes de la historia en las costas de Trinidad y Tobago al chocar dos buques petroleros: el Atlantic Empress y el Captain Aegean derramando 350.000 toneladas.
7. En agosto de 1983 por accidente en el Buque Castillo de Belliver en Ciudad del Cabo se quemaron 290.000 toneladas de crudo.
8. En marzo de 1989 el Exxon Valdez encalló en Prinz William Sound, Alaska, derramando 42.000 toneladas de crudo y contaminando 2000 kilómetros de costa.
9. En diciembre de 1989 en las costas del norte de África se incendió el buque Kharg 5 derramando 70.000 toneladas de crudo.
10. En diciembre de 1992 haciendo escala en el puerto español de La Coruña el buque Aegean Sea en un accidente perdió 100.000 toneladas de crudo.
11. El 5 de enero de 1993 el buque Braer encalló en las islas Shetland derramando 85.000 toneladas de crudo.

## Aparición de la organización ecologista

Entre febrero y marzo de 1995, con gran sutileza y presencia activa, aparece Greenpeace en escena, haciendo de una instalación industrial por ser desmantelada cerca de las costas de Escocia, un símbolo del completo maltrato hacia la naturaleza y sus recursos. Inaugura así una de las campañas más importantes de su historia.<sup>11</sup>

Los activistas ecológicos llevan a cabo esta acción en el momento justo, provocando de esta manera un disgusto internacional. Alemania pasa a ser uno de los principales países europeos escenario de esta campaña donde Greenpeace desarrolla una muy refinada estrategia. La presencia de Shell y el porcentaje de participación son muy importantes en el mercado alemán. A esto se suma la relevancia de la industria automotriz y además es de destacar la “seriedad” con que son tratados los temas relacionados con el cuidado o maltrato hacia la naturaleza y sus recursos en ese país. En marzo de 1995 Shell Alemania había comenzado una campaña social cuyo eslogan decía “Queremos cambiar algo”, en sus anuncios y spots televisivos se informaba sobre las actividades de Shell en los ámbitos sociales y medioambientales.<sup>12</sup>

11 La Organización Greenpeace festejaba ese año su “vigésimo quinto” Aniversario. Ver LEIPOLD, Gerd. *Campaigning: a fashion or the best way to change the global agenda?*, Development in Practice, Volume 10, Numbers 3 & 4, August 2000, pp. 453-460.

12 GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/)

En las oficinas de Greenpeace en Londres, Amsterdam y Hamburgo comienzan los primeros preparativos. Después de discutir la forma de proceder para evitar el hundimiento, los activistas de Greenpeace se dirigen en barco y en lanchas hacia el lugar donde se encontraba la plataforma.

El domingo 30 de abril de 1995, doce activistas de Alemania, Holanda y Gran Bretaña ocupan la plataforma para evitar el hundimiento, ocupación que durará aproximadamente tres semanas.<sup>13</sup>

Los activistas alegan que Spar es una “bomba tóxica de tiempo” y que “14.500 toneladas de basura venenosa se hundirán en el Mar del Norte”. También señalan que “a bordo de la plataforma hay 5500 toneladas de petróleo”.<sup>14</sup>

El 2 de mayo, según Greenpeace, el Consejo Directivo de Shell Alemania protesta ante la Junta Directiva y el Consejo de Administración de Shell UK sobre los planes de hundimiento.<sup>15</sup>

El 5 de mayo el gobierno británico otorga el permiso de disposición de hundimiento a Shell UK y el 9 de mayo se produce el primer pronunciamiento de protesta en contra por parte de la ministra alemana de medioambiente; también Greenpeace exige al gobierno alemán que interceda y que se oponga al hundimiento. Días más tarde, el 13 de mayo, científicos independientes británicos comienzan a apoyar los planes de hundimiento.<sup>16</sup>

(consultado en agosto de 2008); BARINGHORST, Sigfried. *Brent Spar Kampagne*. Universität Siegen, 05.06.2006, p. 4.

13 Greenpeace occupies scrapped North Sea oil platform before it's dumped at sea (30 April 1995): “Greenpeace today scales and took up residence on an old North Sea oil platform to stop its owner, Shell, from dumping the rusting hulk and its highly toxic contents to the sea bed”.

“Four climbers used ropes and winches to scale the Brent Spar, which is the first of 400 North Sea oil platforms to be dumped at sea. The climbers have food and supplies for what is expected to be a long occupation. The Moby Dick is standing by as a safety vessel. The activists first climbed the steel ladders on the installation, then scaled the outer part of the rig, 28 metres high above the waterline”.

“After Moby Dick captain Pelle Petterson notified the five other rig support vessels in the area, stating that Greenpeace was protesting the dumping of the Brent Spar, a Shell standby vessel then sailed very close to the Moby Dick and the inflatables, harassing them”.

“The Brent Spar contains over 100 tonnes of toxic sludge – including oil, arsenic, cadmium, PCBs and lead – including more than 30 tonnes of radioactive waste (...)”.

A Greenpeace report released today, “No Grounds for Dumping: The decommissioning and abandonment of off-shore oil and gas platforms” (...) concludes that total removal is not only the best environmental option but also the most cost-effective, feasible and job-saving”. Ver Extracts from selected Greenpeace news releases en The Brent Spar Conflict en <http://w3.gre.ac.uk> (consultado en agosto de 2008); GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008).

14 Shell View Calendar of Events en <http://www.Shellexpro.brentspar.com>; Brent Spar Timeline en <http://www.shell.co.uk> (consultado en agosto de 2008). Antes de terminar el conflicto los estudios de verificación independientes de una consultora noruega afirmaban que había sido un error de medición señalar que a bordo de la plataforma hubieran 5500 toneladas de petróleo, cfr. RETZMANN, Thomas. *Konfrontation oder Diskurs? Politische und ökonomische Lehren aus dem Fall Brent Spar*, op. cit., p. 4; GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, op. cit., p. 19.

15 GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008); GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, op. cit., p. 17.

16 Shell View Calendar of Events en <http://www.Shellexpro.brentspar.com>; Brent Spar Timeline en <http://www.shell.co.uk> (consultado en agosto de 2008); BARINGHORST, Sigfried. *Brent Spar Kampagne*, op.cit., p. 4.

El 22 de mayo de ese mismo año - un día más tarde los activistas iban a ser desalojados - la prensa alemana titulaba: "Greenpeace, a pesar de las tormentas y tempestades en el Mar del Norte: protectores del medio ambiente ocupan la plataforma de petróleo y quieren perseverar hasta el final. Compañía de petróleo fracasa en su intento de desalojo de BS".<sup>17</sup> Según la prensa, el vocero de Greenpeace aclaraba que con la política de hundimiento el costo iba a ser muy importante para el medioambiente.<sup>18</sup>

Cierta información señala que el 23 de mayo Greenpeace llamaba a los ciudadanos de Europa Continental a boicotear a Shell.<sup>19</sup> Sin embargo, ciertos observadores indican que Greenpeace nunca llamó explícitamente a realizar el boicot y que sí lo hizo por primera vez la "Union de Nordrhein-Westfalen".<sup>20</sup>

## Comienza la batalla

A partir de ese momento, se desata una batalla campal entre Greenpeace y Shell, ya que el consorcio multinacional seguía empeñado en ejercitar el permiso concedido de hundir la plataforma. Paralelamente, su imagen ante la opinión pública se iba deteriorando cada vez más.

Según datos de Greenpeace, en el Mar del Norte hay aproximadamente 400 instalaciones flotantes susceptibles de desmantelamiento en los próximos años. Estudios de la consultora Prognosis indican que hasta el año 2020 deben ser desmanteladas (eliminación de desechos radioactivos) 435 plataformas en el Mar del Norte. Unas 335 de éstas, aproximadamente 77%, deben ser desmanteladas en tierra. Éstas son conocidas como pequeñas plataformas por encontrarse a menos de 75 metros de profundidad y pesar menos de 4000 toneladas.

Fracasado el primer intento de desalojo<sup>21</sup>, y mientras Shell seguía persiguiendo sus objetivos de hundimiento, Greenpeace esperaba una señal para las tratativas internacionales dentro del marco de la "Conferencia para la protección del Mar del Norte"<sup>22</sup> que se celebraría en junio de 1995 en Esbjerg, Dinamarca.

17 Badische Zeitung, *Greenpeace trotz in der Nordsee Stürmen und Sturmversuchen*, Freiburg, 23. Mai 1995.

18 *Ibidem*.

19 Shell View Calendar of Events en <http://www.Shellexpro.brentspar.com>; Brent Spar Timeline en <http://www.shell.co.uk> (consultado en agosto de 2008).

20 Cfr. METZINGER, Peter. *Können wir das Ende unseres Planeten boykottieren?* In: *Gottlieb-Duttweiler-Institut* (Hg.), citado en RETZMANN, Thomas. *Konfrontation oder Diskurs? Politische und ökonomische Lehren aus dem Fall Brent Spar*, op. cit., p. 7; GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008); BARINGHORST, Sigfried. *Brent Spar Kampagne*, op.cit., p. 4, 17.

21 Badische Zeitung, *Greenpeace trotz in der Nordsee Stürmen und Sturmversuchen*, Freiburg, 23. Mai 1995.

22 En estas conferencias se discuten marcos regulatorios jurídicos, técnicos, económicos, ambientales, etc., para la salvaguarda del medioambiente marino.

Mientras tanto, en Alemania las acciones de comunicación de Greenpeace se realizaban en casi todas las estaciones de servicio buscando llamar la atención del público para sensibilizarlo en relación con la política de medio ambiente y el comportamiento de Shell. Estas acciones habían comenzado el 12 de mayo.<sup>23</sup>

Los ministros de medio ambiente de varios países europeos ya se habían pronunciado en contra del hundimiento. Se destaca en ese entonces el pronunciamiento a favor de las acciones de Greenpeace y en contra del hundimiento de viejas plataformas, de la Comisaria de Medioambiente de la Unión Europea (EU Commissioner for the Environment), Ritt Bjerregaard:

"En realidad, pienso que la mayoría de los países en la UE piensan que esto es una cosa sucia y que debería ser parada (...) Es bueno que Greenpeace esté alrededor de estas cosas para que no suceda en secreto".<sup>24</sup>

Del mismo modo, la Ministra danesa de Medioambiente y Energía, Svend Auken, indicaba:

"(...) Hay muchos problemas en el Mar del Norte. Muchas plataformas serán alcanzadas por el tiempo y deberán ser desmanteladas. Esto debe hacerse de una manera segura y la única forma de hacerlo es en tierra (...)".<sup>25</sup>

El día 23 de mayo se realizaba en Hamburgo el Congreso de la Administración Federal para la Hidrografía Marina y Greenpeace le entregaba a la ministra de medioambiente Angela Merkel un ticket aéreo para volar a las Islas Shetland y llegar al lugar de la plataforma. La ministra se pronunciaba ante la prensa en contra del hundimiento.<sup>26</sup> Ante los medios afirmaba: "*Rara vez tengo la misma opinión que Greenpeace, pero en este caso sí. Si BS fuera una plataforma alemana no se le hubiera concedido el permiso para ser sumergida*".<sup>27</sup>

23 GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008).

24 "Actually, I think most countries in the EU think this is dirty and that it should be stopped (...) It is good that Greenpeace is around to ensure these things do not go on secretly", cfr. *Extracts from selected Greenpeace News releases, Dumping oil Platforms should be stopped says EU Commissioner for the environment*, en *The Brent Spar conflict: Critical Analysis of the Greenpeace Case*, <http://w3.gre.ac.uk> (consultado en agosto de 2008); GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, op. cit., p. 17.

25 "(...) There are many problems in the North Sea. Many of the platforms out there are about to reach the time when they will have to be scrapped. This has to be in a safe manner and the only way this can be done is on land (...)", cfr. *Ibidem*.

26 Cfr. GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008); GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, op. cit., p. 16; Badische Zeitung, *Ölplattform wird versenkt*, Freiburg, 24. Mai 1995.

27 VORFELDER, Jochen. *Brent Spar oder die Zukunft der Meere*, München, 1995, p. 132, citado en KOCH, Svenja; LOHMANN Jochen. *Die Legitimität von Greenpeace Kampagnen*, en GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, op. cit., pp. 30-31: "Es kommt selten vor, dass ich mit Greenpeace einer Meinung bin, aber in diesem Falle schon. Wenn die Brent Spar eine deutsche Plattform wäre, hätten wir keine Genehmigung zur Versenkung gegeben".

El gobierno alemán –bajo la conducción de su canciller Helmut Kohl– todavía no había tomado una posición oficial clara y definida. Sí lo habían hecho a favor de Greenpeace los gobiernos de Bélgica, Holanda, Islandia y Dinamarca.<sup>28</sup>

Durante las primeras horas del martes 23, quince colaboradores de Shell y seis empleados de la policía escocesa, lograron desalojar a los activistas de Greenpeace. Este procedimiento que se pudo observar en los principales noticieros europeos tuvo un impacto muy grande ante la opinión pública. Las críticas internacionales se hacían sentir cada vez más. No obstante, la plataforma según el plan de Shell iba a ser hundida en algunas semanas. Los ecologistas querían evitar a toda costa su hundimiento.<sup>29</sup>

La estrategia de Greenpeace en Alemania comenzaba a dar sus primeros resultados: la gran repercusión del boicot hacia los productos de Shell, la protesta en casi todas las estaciones de servicio y el repudio hacia el consorcio. Una encuesta representativa de EMNID en Alemania observaba que el 75% de los encuestados y el 85% de los automovilistas ya estaba dispuesto a hacer boicot a la multinacional.<sup>30</sup>

Shell posee en Alemania 1700 estaciones de servicio, vende 3 millones de litros diarios, lo que significa el 13% del mercado y el volumen de ventas alcanzaba en ese momento la cifra de 50.000 millones de DM (aproximadamente 28.000 millones de dólares).

Como era de esperar, el planeado hundimiento levantaba una fuerte ola de protestas. Los políticos no cargarían más en Shell y se le exigía al canciller Helmut Kohl que evitara el hundimiento en su siguiente presentación en Londres, junto a su colega John Major.

El ministro alemán de finanzas, Theo Waigel, quería llevar el caso a la cumbre económica que se desarrollaría el 18 de junio de 1995 en Halifax, Canadá.

El miércoles 7 de junio Greenpeace ocupaba por segunda vez la plataforma. Los días 8 y 9 de junio tenía lugar la cuarta “Conferencia para la protección del Mar del Norte” en Esbjerg, Dinamarca. En esta conferencia el tema predominante de discusión era la prohibición del hundimiento de

28 GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008).

29 Badische Zeitung, *Ölplattform wird versenkt*, Freiburg, 24. Mai 1995.

30 Cfr. RETZMANN, Thomas. *Konfrontation oder Diskurs? Politische und ökonomische Lehren aus dem Fall Brent Spar*, op. cit., p. 7; *Badische Zeitung, Autofahrer boykottieren Shell*, 14. Juni 1995, p. 3; GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*, inf. citada, p. 6; BARINGHORST, Sigfried. *Brent Spar Kampagne*, op. cit., pp. 17-20; LOHMANN Jochen. *Die Legitimität von Greenpeace Kampagnen*, en GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, op. cit., p. 31.

plataformas petroleras. Varios países europeos acuerdan que estas instalaciones offshore deben ser recicladas o desmanteladas (eliminación de desechos) en tierra. El Reino Unido y Noruega –los dos países que cuentan con las plataformas más grandes y pesadas y de mayor estructura en las profundidades– argumentan que cada caso debe ser estudiado de manera particular.<sup>31</sup>

La “Conferencia del Mar del Norte” fue acompañada por grandes manifestaciones de protesta. En esos días eran arrestados en Aberdeen, Escocia, una docena de activistas de Greenpeace que previamente habían impedido al remolcador “Smit Singapore” el desplazamiento de la plataforma.<sup>32</sup>

A pesar de que la mayoría de los estados participantes de la Conferencia de Dinamarca ya se habían pronunciado a favor de la eliminación de los desechos en tierra, Shell seguía con sus acciones.

El 9 de junio Greenpeace publicaba estudios que Shell le había pedido a la firma Smit Engineering: los resultados de esos estudios indicaban que el desmantelamiento (eliminación de desechos) en tierra de la plataforma costaría una cuarta parte de los montos señalados por Shell.<sup>33</sup>

Por otra parte, los debates científicos en el Reino Unido durante el mes de junio eran muy intensos: había un apoyo creciente a los planes de Shell UK basados en razones científicas.<sup>34</sup>

En Alemania se hacía sentir cada vez más el desagrado, sobre todo en las estaciones de servicio. Ya se hablaba de pérdidas muy considerables en el volumen de ventas, sin saber todavía a cuánto ascenderían.

Los expertos en medio ambiente del partido opositor alemán (SPD) querían llevar el tema al parlamento, señalando el escandaloso comportamiento de Shell, así como la irresponsabilidad del gobierno británico y la tolerancia del gobierno alemán. El gerente de Shell Alemania AG enviaba una carta a sus colaboradores pidiendo “comprensión” por el hundimiento planeado.<sup>35</sup>

Logrado el desalojo de los activistas, se reiniciaba el 11 de junio la acción de remolque de la plataforma hacia el lugar del hundimiento y el buque Altair de Greenpeace acompañaba la acción, a pesar de que cada vez más países se unían y pronunciaban en contra.<sup>36</sup>

31 Shell View Calender of Events en <http://www.Shellexpro.brentspar.com>; Brent Spar Timeline en <http://www.shell.co.uk> (consultado en agosto de 2008); GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008); BARINGHORST, Sigfried. *Brent Spar Kampagne*, op. cit., p. 5.

32 GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*, inf. citada, pp. 5-6.

33 GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008); GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, op. cit., p. 18.

34 Shell View Calender of Events en <http://www.Shellexpro.brentspar.com>.

35 Badische Zeitung, *Autofahrer boykottieren Shell*, Freiburg, 14. Juni 1995, p. 3.

36 Shell View Calender of Events en <http://www.Shellexpro.brentspar.com>; Brent Spar Timeline en <http://www.shell.co.uk>

A su vez, *stakeholders* importantes como la Unión Alemana de Pesca ya se habían adherido a fines de mayo explícitamente en una declaración de prensa conjunta con Greenpeace a las protestas en contra del hundimiento. El 12 de junio se sumaban a las protestas la Iglesia Evangélica y el Automóvil Club Alemán y llamaban a hacerle boicot a Shell. Según Greenpeace, ese mismo día se conoce que ESSO participaba como socio económico con el 50% de BS; si bien ESSO estaba de acuerdo con la decisión, se mantenía al margen de la disputa.<sup>37</sup>

El martes 13 de junio de 1995, la plataforma ya se encontraba muy cerca del lugar del hundimiento planeado. Este acto iba a tener lugar dentro de un plazo de 10 a 14 días.<sup>38</sup>

## A partir de mediados de junio, las protestas muestran resultados

Durante esa época se podían ver las imágenes en los noticieros alemanes o británicos mostrando los ataques de Shell con cañones de agua hacia las embarcaciones de Greenpeace. Estas imágenes dieron prácticamente la vuelta al mundo. Según información posterior de Greenpeace la “resonancia” en los medios de comunicación batió todos los récords: solamente durante el mes de junio se informaron sobre las acciones de conflicto en más de 800 emisiones televisivas.<sup>39</sup> Entre el 30 de abril y el 30 de junio, los artículos de prensa en los que Greenpeace fue mencionado en relación a BS alcanzaron la cifra de 2238 y los partes televisivos 935.<sup>40</sup>

Después de estos sucesos las protestas fueron cada vez más intensas. Todos los partidos políticos apoyaban el boicot y ya se hablaba de pérdidas muy importantes en las ventas de Shell, éstas llegarían hasta un 50%.<sup>41</sup>

La información en los medios de comunicación tomaba dimensiones inimaginables. Algunos titulares de los principales periódicos alemanes titulaban: “La isla venenosa de Shell: millones exigen que se retiren” (Express

www.shell.co.uk (consultado en agosto de 2008); GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*, inf. citada, p. 6; GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008).

37 GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008); Badische Zeitung, *Hohe Wogen umtosen „Brent Spar“*, Freiburg, 13. Juni 1995.

38 Badische Zeitung, *Autofahrer boykottieren Shell*, Freiburg, 14. Juni 1995, p. 3.

39 GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*, inf. citada, p. 8.

40 GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, op. cit., p. 26.

41 Según Greenpeace, el presidente de Shell Alemania AG indicaba que las pérdidas en las ventas se habían hecho sentir de manera drástica, ver GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*, inf. citada, p. 6; Badische Zeitung, *Autofahrer boykottieren Shell*, Freiburg, 14. Juni 1995, p. 3.

Köln); “¿Todavía carga en Shell?” (Hamburger Morgenpost); “Gran encuesta del BZ: Shell tiene que parar” (BZ Berlin); “Rebelión contra Shell” (Tageszeitung München).<sup>42</sup>

Entre el 14 y el 20 de junio se produjeron los primeros atentados violentos a las estaciones de servicio de Shell en Alemania. Se calcula que hubo tres atentados importantes; más de doscientas estaciones de servicio fueron amenazadas y cincuenta estaciones fueron víctimas de vandalismo.<sup>43</sup>

El jueves 15 de junio, Shell Alemania AG retiraba del mercado su campaña de publicidad: “No sólo nos ocupamos de los autos”. Greenpeace señalaba que debería preocuparse y comprometerse más con su política de medio ambiente, en lugar de los autos.<sup>44</sup>

También el director de Shell UK anunciaba que la empresa estaría, bajo determinadas circunstancias, dispuesta a negociar nuevamente el hundimiento planeado. La prensa señalaba que Shell aceptaría detener la acción, en caso de que el gobierno británico así lo decidiera. Para la empresa, el hundimiento seguía siendo la mejor solución técnica. Greenpeace exigía que la responsabilidad de no remolcar más la plataforma hacia el lugar del hundimiento la asumiera Shell y no el gobierno británico.<sup>45</sup>

En la ciudad de Leipzig, el alcalde prohibía la compra de productos y servicios del consorcio. Ciertos políticos también exigían que la empresa ESSO fuera boicoteada. Como se indicó anteriormente su participación era del 50%.<sup>46</sup>

El viernes 16 de junio a las 13 horas, Greenpeace ocupaba por tercera vez la plataforma. La noche anterior desconocidos habían tiroteado una estación de servicio de Shell en Hamburgo. Greenpeace criticaba esta clase de manifestaciones y apelaba a protestar pacíficamente.<sup>47</sup>

42 GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008); KRUSE, Julia. *Fantasy Themes and Rhetorical Visions in the Brent Spar Crisis: A Comparative Analysis of German and French Newspaper Coverage*, Argumentation, Volume 15, November 2001, pp. 439-456. Para profundizar sobre el papel que juegan los medios de comunicación en situaciones de riesgo y crisis aplicada al caso, puede consultarse BAKIR, Vian. *Greenpeace versus Shell: media exploitation and the Social Amplification of Risk Framework (SARF)*, Journal of Risk Research 8 (7-8), October-December 2005, pp. 679-691.

43 Cfr. MANTOW, Wolfgang. *Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland*. Ausgearbeitet im Auftrag der Deutschen Shell AG Hamburg, 1995, citado en BARINGHORST, Sigfried. *Brent Spar Kampagne*, op. cit., p. 5; Shell View Calendar of Events en <http://www.shellexpro.brentspar.com/>; Brent Spar Timeline en <http://www.shell.co.uk/> (consultado en agosto de 2008); GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008).

44 GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*, inf. citada, p. 6.

45 GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*, inf. citada, p. 6; Badische Zeitung, *Wird die „Brent Spar“ doch nicht versenkt?*, Freiburg, 16. Juni 1995.

46 GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008); Badische Zeitung, *Wird die „Brent Spar“ doch nicht versenkt?*, Freiburg, 16. Juni 1995.

47 GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, op.cit., p. 19.

El 18 de junio en Halifax, Canadá, el canciller alemán Helmut Kohl aprovechaba para hablar sobre este tema con su colega John Major, en la cumbre del G-7.<sup>48</sup>

El martes 20 de junio, Greenpeace publicaba documentos, según los cuales Shell habría ocultado durante el proceso de permiso para hundir BS, la existencia, en ésta de 4500 litros de compuestos químicos (Glyoxal).<sup>49</sup> Previamente ya había llamado la atención en la opinión pública la difusión de Greenpeace – de acuerdo a un estudio hecho en Londres – sobre la cantidad de toneladas de basura contaminante a bordo de BS (datos de Shell: 130 toneladas, datos de Greenpeace: más de 130 toneladas). Tiempo más tarde Greenpeace se disculpa por esa afirmación reconociendo que sus pruebas no habían sido científicamente comprobadas.<sup>50</sup>

Ese mismo día a las 17.49 horas, Shell había tomado la decisión de no hundir la plataforma. La empresa aclaraba que había solicitado el permiso de desmantelamiento en tierra ante el gobierno británico.

Su decisión se basaba en que ya muchos gobiernos de Europa manifestaban su oposición:

“Shell UK decide abortar la operación en vista de la posición insostenible causada por la oposición de muchos gobiernos europeos, por las crecientes manifestaciones de protesta y por la interferencia de los activistas de Greenpeace en cuanto a la disposición de las operaciones. Shell UK anuncia que va a buscar un permiso de licencia para los futuros planes de la plataforma pero que sigue creyendo que la mejor opción practicable es el hundimiento en las profundidades”.<sup>51</sup>

El 29 de junio tenía lugar en Bruselas la conferencia para la protección del Mar del Norte, OSPARCOM (Comisión Oslo-París), donde se determinaba una moratoria de hundimiento de plataformas e instalaciones de petróleo y de

48 Cfr. BARINGHORST, Sigfried. *Brent Spar Kampagne*, op. cit., p. 5; Shell View Calender of Events en <http://www.Shellexpro.brentspar.com>; Brent Spar Timeline en <http://www.shell.co.uk> (consultado en agosto de 2008); GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*, inf. citada, p. 7; GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008).

49 Badische Zeitung, *Ölkonzern Shell gibt in letzter Minute nach*, Freiburg, 21. Juni 1995.

50 GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*, inf. citada, p.7; GREENPEACE. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008).

51 “Several governments in Continental northern Europe now indicate opposition. Shell UK decides to abort operation in view of untenable position caused by the opposition of some European governments, and by the increased safety threat from actions on the Continent and by Greenpeace activists interfering with the disposal operation. Shell UK announces it will seek a licence for onshore disposal, while still believing that deep water disposal is Best practicable Environmental Option”, cfr. Shell View Calender of Events en <http://www.Shellexpro.brentspar.com>; Brent Spar Timeline en <http://www.shell.co.uk> (consultado en agosto de 2008). Para una mayor profundización sobre las causas y efectos sobre este cambio de política, puede consultarse JORDAN, Grant. *Indirect Causes and Effects in Policy Change: The Brent Spar Case*, Public Administration, Winter 1998, Volume 76, pp. 713-740.

gas: esto debería desembocar tiempo más tarde en una prohibición definitiva.<sup>52</sup>

La plataforma ya no sería hundida. Eran muchas las preguntas y algunas de ellas ya se empezaban a escuchar con fuerza: ¿qué se haría con BS ya que había dejado de ser una instalación industrial en el Mar del Norte y se había convertido en un significado simbólico?

Aunque la pregunta parecía obvia, ¿se estaba frente a una crisis? Si esto era así, ¿de qué magnitud? ¿Quién la había desatado, cómo y por qué? ¿Cuál era y es el rol principal del líder en crisis de management?

El poder de la opinión pública y el poder del consumidor se enfrentaban a dos preguntas claves: por un lado ¿tenía la opinión pública en un estado de derecho democrático el derecho moral de criticar acciones legales de las empresas? Y por otro, ¿lo legal era ético y legítimo?

En cuanto a la imagen de la organización, ¿cuál era el poder de la imagen y quién era el responsable en la construcción de ésta? y ¿qué tan decisivo era el poder de la imagen frente a la opinión pública?

¿Cuál era y es la verdadera responsabilidad de las empresas y organizaciones frente a la sociedad? ¿Consiste esa responsabilidad en respetar el marco ético y legal junto a la maximización de los beneficios de los accionistas o hay obligaciones que van más allá de lo estrictamente económico?

Si esto era una batalla entre una organización ambientalista y una de las más grandes multinacionales del petróleo, ¿no se debería haber actuado sólo en el campo técnico jurídico legal? ¿O esta era una batalla que se libraba en el campo comunicacional frente a la corte de la opinión pública? ¿Se podía hablar de éxito en la campaña comunicacional de Greenpeace? En un supuesto afirmativo, ¿dónde se había construido la piedra fundamental de este éxito estratégico?

Empezaba un tiempo de reflexión; la magnitud de los hechos presentados por los medios de comunicación como formadores de opinión pública llevaba a preguntarse: ¿cuál era su responsabilidad en esta crisis? ¿los medios deberían haber sido y/o ser más cautos, vigilantes y escépticos a la hora de seleccionar y elegir la veracidad de las fuentes? ¿era realmente BS un caso precedente para el futuro desmantelamiento de las demás plataformas en el Mar del Norte?

Y por último: ¿era legítima la campaña de Greenpeace? Éstas y muchas otras preguntas empezaban a ser objeto de discusión y reflexión.

52 “OSPAR is the Oslo and Paris Conventions governing all aspects of preventing marine pollution in the North East Atlantic region. It regulates disposal at sea, including offshore installations. The OSPAR partners are 15 European states and the European Community”, ver Brent Spar Timeline en <http://www.shell.co.uk> (consultado en agosto de 2008); GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*, inf. citada, p.7; GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach*, op. cit., p. 20.

## Anexos

### Cuadro 1: Die Royal Dutch / Shell Gruppe

#### Principales U.E.N (Unidades estratégicas de negocios)

1907: * N.V Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij (Royal Dutch Petroleum Company, Den Haag)	Royal Dutch / Shell Gruppe Principales U.E.N
* Shell Transport and Trading Company, p.l.c, London	
	Exploración / Extracción
	Petróleo
	Gas natural
	Química
	Energías renovables

Fuente: Deutsche Shell AG, 1996.

### Cuadro 2: Grupo Royal Dutch / Shell: Datos importantes durante la época del conflicto

Royal Dutch / Shell	Más de 100.000 empleados
	Aproximadamente 600.000 accionistas de Royal Dutch y 273.000 de Shell Transport and Trading Company
	Presente en más de 130 países
	Más de 48.000 estaciones de servicio
	Extrae el 6% de la producción mundial de petróleo y gas
	Posee 54 refinerías en 33 países con un volumen de ventas diario de aproximadamente 4100 millones de barriles
	1 barril = 159 litros de aceite crudo
	Vendedor más importante del mundo de gasolina y lubricantes
	Ganancia neta (dos años después del conflicto): 4700 millones de libras esterlinas (aproximadamente 10.000 millones de dólares)

Fuente: Deutsche Shell AG, 1996.

### Cuadro 3: Misión y metas de Greenpeace

Nacimiento de la organización:	1971 en Canadá
Sede Central:	Ámsterdam
Presente en:	32 países
Metas:	Detener el abuso que se realiza al medioambiente
	Promover soluciones a los problemas que sufre nuestro entorno
Misión focalizada en:	Proteger la diversidad de vida en todas sus formas
	Evitar la polución y el abuso de los océanos, el suelo, el aire y los cuerpos de agua dulce de la tierra
	Poner fin a las amenazas nucleares y fomentar la paz, el desarme nuclear y la no violencia
Temas / Campañas:	Energía atómica; Desarme; Defensa de los recursos pesqueros y forestales; Clima-Atmósfera (Ozono y cambio climático); Química-Tóxicos; Protección de las especies animales y vegetales; Desarrollo de las fuentes de energía limpias y renovables; Ingeniería genética

Fuente: www.Greenpeace.de

### Cuadro 4: Reservas mundiales de petróleo por región durante la época del conflicto

Región	Millones de toneladas
1. Medio Oriente	91.600
2. América del Norte	11.500
3. América Central y del Sur	11.300
4. Antigua Unión Soviética	9100
5. África	9000
6. Asia / Pacífico	5700
7. Europa	2700

Fuente: BP Statistical Review of World Energy 1997; Deutsche Shell AG; Scottish Subsea Technology Group.

**Cuadro 5:** Reservas mundiales de petróleo por país doce años después del conflicto

País	Barriles (en miles de millones)
1. Arabia Saudita	262,7
2. Canadá	178,9
3. Irán	132,5
4. Irak	112,5
5. Emiratos Árabes	97,8
6. Kuwait	96,5
7. Venezuela	75,3
8. Rusia	74,4
14. USA	22,5
15. Brasil	20,0
Gran Bretaña	4,5

Fuente: CIA Worldfactbook 2007.

**Cuadro 6:** Multinationales más grandes de la industria petrolera durante la época del conflicto

	Volumen de ventas (en miles de millones de dólares)	Ganancias (en miles de millones de dólares)	Extracción (en millones de toneladas)
1. Shell	171	8,3	115
2. Exxon	134,3	7,5	80
3. Mobil	81,5	2,964	42,7
4. BP	75,375	4,09	62,05
5. Texaco	45,5	2,018	39,35
6. Chevron	42,8	2,607	52,15

Fuente: BP Statistical Review of World Energy 1997; Deutsche Shell AG; Scottish Subsea Technology Group.

**Cuadro 7:** Consumo per cápita de aceites minerales durante la época del conflicto. Cantidades en kilogramos

Luxemburgo	4216
Islandia	2728
USA	2715
Japón	1987
Dinamarca	1739
Alemania	1543
Francia	1424
Rusia	1250
China	130
Nigeria	124
India	76
Bangladesch	20
Etiopía	12

Fuente: BP Statistical Review of World Energy 1997; Deutsche Shell AG; Scottish Subsea Technology Group.

**Cuadro 8:** Los diez principales países consumidores de aceites minerales durante la época del conflicto, en millones de toneladas <sup>53</sup>

1. USA	833	(25,2%)
2. Japón	269,9	(8,1%)
3. China	172,5	(5,2%)
4. Alemania	137,4	(4,2%)
5. Rusia	128	(3,9%)
6. Corea del Sur	101,4	(3,1%)
7. Italia	94,1	(2,8%)
8. Francia	91	(2,8%)
9. Gran Bretaña	83,7	(2,5%)
10. Canadá	79,5	(2,4%)

Fuente: BP Statistical Review of World Energy 1997; Deutsche Shell AG; Scottish Subsea Technology Group.

<sup>53</sup> Diez países consumieron durante el año 1996 el 60,2% de la extracción mundial de petróleo. Los datos se expresan en millones de toneladas y el porcentaje corresponde a la participación mundial.

**Cuadro 9:** Los diez principales países productores de aceites minerales durante la época del conflicto, en millones de toneladas <sup>54</sup>

1. Arabia Saudita	Extracción 428,8 (12,8%)	Reservas 35.800 (25,2%)
2. USA	Extracción 382,9 (11,4%)	Reservas 3700 (2,9%)
3. Rusia	Extracción 301,1 (9%)	Reservas 6700 (4,7%)
4. Irán	Extracción 183,8 (5,5%)	Reservas 12.700 (9%)
5. México	Extracción 163,6 (4,9%)	Reservas 7000 (4,7%)
6. Venezuela	Extracción 162,4 (4,8%)	Reservas 9300 (6,2%)
7. China	Extracción 158,5 (4,7%)	Reservas 3300 (2,3%)
8. Noruega	Extracción 155,5 (4,6%)	Reservas 1500 (1,1%)
9. Gran Bretaña	Extracción 129,9 (3,9%)	Reservas 600 (0,4%)
10. Emiratos Árabes	Extracción 117,3 (3,5%)	Reservas 12.600 (9,4%)

Fuente: BP Statistical Review of World Energy 1997; Deutsche Shell AG; Scottish Subsea Technology Group.

**Cuadro 10:** Fuentes de Ingresos de Greenpeace en Alemania durante la época del conflicto.

Expresado en millones de DM <sup>55</sup>

Fuentes de Ingresos	
Donaciones hasta 100 DM	36,2
Donaciones superiores a 100 DM	24,0
Donaciones superiores a 500 DM	4,5
Intereses	2,7
Herencias y otros donativos	2,2
Sponsoring de la Industria	0,0
Donativos del Estado	0,0

Fuente: Greenpeace International Budget 1996. El valor aproximado de 100 DM por ese entonces correspondía a 50 U\$A.

<sup>54</sup> Diez países produjeron durante el año 1996 el 61,5% de la producción mundial de petróleo y dispusieron del 65,9% de las reservas mundiales. Los datos se expresan en millones de toneladas y el porcentaje corresponde a la participación mundial.

<sup>55</sup> Greenpeace, Greenpeace International Budget en Jahresrückblick 1996: Kampagnen, Themen, Hintergründe, Finanzen, Hamburg, 1996, p. 8.

**Cuadro 11:** Gastos de Greenpeace en Alemania durante la época del conflicto

Expresado en millones de DM <sup>56</sup>

Gastos	
Comunicación	18,5
Administración	7,1
Campañas y Temas de campaña en Alemania: Química, Clima, Mar, Bosques, Energía atómica y nuclear, Desarme	24,7
Aportes para campañas internacionales	23,4
Gastos Totales	73,7

Fuente: Greenpeace International Budget 1996. El valor aproximado de 100 DM por ese entonces correspondía a 50 U\$A.

**Cuadro 12:** Campañas de Greenpeace. Inversiones expresadas en millones de DM por países <sup>57</sup>

Inversión Total	43,3
Alemania	23,4
Holanda	5,7
USA	4,2
Gran Bretaña	4,0
Suiza	2,6
Otros	3,4

Fuente: Greenpeace International Budget 1996.

<sup>56</sup> Ibídem.

<sup>57</sup> Ibídem, p. 5.

**Cuadro 13:** Budget de Greenpeace International durante la época del conflictoExpresado en millones de DM<sup>58</sup>

Total	44,0
Flota y Comunicación	11,9
Cuidado, Atención, Asesoramiento y Estructura de nuevas oficinas	9,5
Administración	5,5
Aportes para campañas internacionales	
Investigación	2,0
Otros	2,8
Campañas y Temas de campaña: Química (1,9), Clima (1,4), Mar (1,8), Bosques (0,7), Energía atómica y nuclear (1,4), Atomtests (2,2), Residuos tóxicos (0,1), Otros (2,8)	12,3

Fuente: Greenpeace International Budget 1996.

**BIBLIOGRAFÍA**

- BAKIR, Vian. *Greenpeace versus Shell: media exploitation and the Social Amplification of Risk Framework (SARF)*, *Journal of Risk Research* 8 (7-8), October-December 2005, pp. 679-691.
- BARINGHORST, Sigfried. *Brent Spar Kampagne*. Universität Siegen, Juni 2006.
- BAUERNBERGER, Johannes. *Krisenmanagement und Unternehmensethik*. Grin Verlag, München und Ravensburg, 2007.
- Deutsche Shell AG (Hg.). *Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland*. Erstellt von W. Mantow und J. Podeus, Hamburg, 1995.
- GREENPEACE. *Brent Spar nicht versenkt*. Informationsbroschüre Nr.: R007, Hamburg, Stand 7/ 1995.
- GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen*. Zehn Jahre danach, Flensburg, 2005.
- GREENPEACE. *Brent Spar und die Folgen. Analysen und Dokumente zur Verarbeitung eines gesellschaftlichen Konflikts*, Verlag Die Werkstatt, Göttingen, 1997.
- JANSSEN, Claudia. *Vom "umweltbewussten Unternehmen" zum "Schmier-Multi" Krisen-PR: Der fall Shell und Brent Spar*. Grin Verlag, München und Ravensburg, 2003.
- JORDAN, Grant. *Indirect Causes and Effects in Policy Change: The Brent Spar Case*, Public Administration, Winter 1998, Volume 76, pp. 713-740.
- KRUSE, Julia. *Fantasy Themes and Rhetorical Visions in the Brent Spar Crisis: A Comparative Analysis of German and French Newspaper Coverage, Argumentation*, Volume 15, November 2001, pp. 439-456.
- LEIPOLD, Gerd. *Campaigning: a fashion or the best way to change the global agenda?*, *Development in Practice*, Volume 10, Numbers 3 & 4, August 2000, pp. 453-460.
- LIETZ, Carsten. *Agendasetting: PR – Kampf um Brent Spar*. Grin Verlag, München und Ravensburg, 1997.
- LINKENHEIL, Sebastian. *Krisen-PR / Beispiel und Analyse: Brent Spar – ein Ölkonzern hat ein Problem*. Grin Verlag, München und Ravensburg, 2000.

58 Greenpeace, Greenpeace International Budget en Jahresrückblick 1996: Kampagnen, Themen, Hintergründe, Finanzen, Hamburg, 1996, p. 5.

LIVESEY, Sharon. *Eco – Identity as Discursive Struggle: Royal Dutch Shell, Brent Spar, and Nigeria*, *The Journal of Business Communication*, Volume 38, Number 1, January 2001, pp. 58-91.

PARMENTIER, Rèmi. *Greenpeace and the Dumping of Waste at Sea: A Case of Non – State Actors' Intervention in International Affairs*, *International Negotiation*, Volume 4, 1999, pp. 433-455.

RETZMANN, Thomas. *Konfrontation oder Diskurs? Politische und ökonomische Lehren aus dem Fall Brent Spar*, *Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Nr. 62, Universität Bielefeld, 2003.

SCHERLER, Patrik. *Management der Krisen – Kommunikation: Theorie und Praxis zum Fall Brent Spar*. Helbing & Lichtenhahn Verlag, Basel und Frankfurt am Main, 1996.

VORFELDER, Jochen. *Brent Spar oder die Zukunft der Meere*, Beck Verlag, München, 1995.

**FUENTES PERIODÍSTICAS CONSULTADAS**

- Badische Zeitung, *Greenpeace trotzt in der Nordsee Stürmen und Sturmversuchen*, Freiburg, 23. Mai 1995.
- Badische Zeitung, *Ölplattform wird versenkt*, Freiburg, 24. Mai 1995.
- Badische Zeitung, *Hohe Wogen umtosen "Brent Spar"*, Freiburg, 13. Juni 1995.
- Badische Zeitung, *Autofahrer boykottieren Shell*, Freiburg, 14. Juni 1995.
- Süddeutsche Zeitung, *Sparen auf Kosten der Umwelt?*, München, 14. Juni 1995.
- Badische Zeitung, *Wird die "Brent Spar" doch nicht versenkt?*, Freiburg, 16. Juni 1995.
- Badische Zeitung, *Ölkonzern Shell gibt in letzter Minute nach*, Freiburg, 21. Juni 1995.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung, *Die Aussenhülle der "Brent Spar" ist nur zwei Zentimeter dick*, Frankfurt, 21. Juni 1995.
- Badische Zeitung, *Wie entsorgt man eine Ölplattform?*, Freiburg, 7. Juli 1995.
- Badische Zeitung, *Wird die "Brent Spar" doch noch versenkt?*, Freiburg, 20. Juli 1995.
- Tageszeitung, *Doch noch Meeresbestattung für Brent Spar?*, Berlin, 14. September 1995.
- Badische Zeitung, *Greenpeace war der Goliath*, Freiburg, 7. Oktober 1995.
- Badische Zeitung, *Die Bohrinsel als Küstenschutz*, Freiburg, 16. Januar 1997.
- Badische Zeitung, *Brent Spar wird doch an land entsorgt*, Freiburg, 30. Januar 1998.
- Badische Zeitung, *Shell versucht, sein Ökoimage zu polieren*, Freiburg, 3. Februar 1998.

**FUENTES DE INTERNET**

- Brent Spar Timeline en <http://www.shell.co.uk> (consultado en agosto de 2008).
- Extracts from selected Greenpeace News releases, Dumping oil Platforms should be stopped says EU Commissioner for the environment*, en *The Brent Spar conflict: Critical Analysis of the Greenpeace Case*, <http://w3.gre.ac.uk> (consultado en agosto de 2008).
- Greenpeace. *Chronik: Ein Konzern versenkt sein image*, en [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/) (consultado en agosto de 2008).
- Shell View Calender of Events en <http://www.Shellexpro.brentspar.com>

## Unilever y un perfil público adaptado al siglo XXI

Jack Smart

### ABSTRACT

Los nuevos tiempos exigen a las grandes compañías una mayor transparencia e identificación de sus actividades. La opinión pública, los gobiernos, los medios, las organizaciones no gubernamentales, monitorean en todo tiempo y en todo lugar. Luego juzgan, castigan o premian. Responsabilidad ciudadana y compromiso con el largo plazo son mandatos ineludibles para las empresas exitosas.

*New times require large companies to have more transparency and identification of their activities. Public opinion, Governments, Media and NGOs, monitor at all times and everywhere. Then they judge, punish or reward. Civic responsibility and commitment to long term timelines are unavoidable mandates for successful businesses.*

### Contexto: Unilever en el mundo y en la Argentina

Unilever surgió en 1930, como consecuencia de la fusión de las empresas Lever Brothers y Margarina Unie, de origen británico y holandés respectivamente. Los inicios de este emprendimiento se remontan a 1872, cuando Jurgens y Van den Bergh –dos empresas familiares holandesas productoras de manteca– crearon la margarina, fabricada a partir del sebo y de la leche.

Con la integración de los negocios de ambas compañías se buscaba aprovechar sinergias devenidas del corazón de sus negocios: la vinculación con el mercado del sebo como materia prima, tanto para la producción de alimentos de los holandeses como para la confección de artículos de higiene personal de los británicos.

Las primeras actividades de la empresa en la Argentina se remontan a 1892, cuando se registró para su comercialización la marca de jabones Sunlight, de Lever Brothers. Tres décadas más tarde, quizá como reflejo de la relevancia económica del país en el mundo y las relaciones de aquel tiempo entre la Argentina y el Reino Unido, se elige al país para establecer la primera fábrica de Lever Brothers fuera de Europa. En 1926 se coloca la piedra fundacional en terrenos próximos a las fracciones cedidas por el Gobierno Nacional para el desarrollo de los ferrocarriles y la industria, en la zona suburbana de Dock

Sud. En 1928 finalmente se inaugura la fábrica en que comienza a producirse el jabón de lavar Sunlight, escamas para lavar Lux y jabón de tocador Lifebuoy. Paralelamente, se instala el negocio cosmético J&E Atkinsons Ltd.<sup>1</sup>

La primera década de Unilever no resulta fácil: comienza con la Gran Depresión y termina con la Segunda Guerra Mundial. Si bien el negocio racionaliza las operaciones, también continúa diversificándose. En los años 40, las operaciones de Unilever en todo el mundo comienzan a fragmentarse, pero el negocio sigue expandiéndose dentro del mercado de alimentos y aumentando sus inversiones en investigación y desarrollo.

El negocio experimenta un auge con la incorporación de nuevas tecnología y la Comunidad Económica Europea llevan a mejores niveles de vida en Occidente, mientras que se abren nuevos mercados en las economías emergentes de todo el mundo. A medida que se expande la economía mundial, Unilever también lo hace y se pone a desarrollar nuevos productos, ingresando en nuevos mercados y organizando un programa de adquisiciones muy ambicioso. Las duras condiciones económicas y la alta inflación hacen que la década de 1970 sea difícil para todo el mundo, pero la situación es especialmente difícil en el sector de Productos de Consumo de Rotación Rápida (Fast Moving Consumer Goods -FMCG) a medida que los grandes minoristas comienzan a mostrar su fuerza. En los años 80, Unilever es una de las compañías más grandes del mundo, pero toma la decisión de concentrar su cartera y racionalizar sus negocios para centrarse en los productos y marcas principales.

Durante la década de 1990, se duplica en el país el volumen de Unilever mediante adquisiciones, y en el año 2000, al comprarse la estadounidense Bestfoods a nivel mundial, toma el control local de la tradicional Refinerías de Maíz, una empresa que contaba con 75 años de trayectoria en el negocio alimenticio.

En la Argentina, la compañía tiene dos grandes unidades de negocio: alimentos productos de higiene personal y de limpieza del hogar, ocupando una posición de liderazgo en la mayoría de los segmentos en que compete, con catorce de sus marcas primeras en *value share* (participación de mercado en términos de valor económico). Se destaca en desodorantes, sopas y caldos, aderezos, jabones de ropa y suavizantes, limpiadores, artículos para el cuidado del pelo y jabones de tocador. Las marcas más reconocidas de su propiedad son Knorr, Hellmann's, Maizena, AdeS, Lipton, Dove, Sedal, Rexona, Ala, Skip, Cif, Drive, Suave, Axe, entre otras.

En la actualidad, más de 170.000 personas trabajan para la empresa en

<sup>1</sup> UNILEVER en el mundo, Londres, 1989

más de cien países de todos los continentes, y en 2008 su facturación superó los US\$ 45.000 millones. En la Argentina emplea a más de 4.000 personas y tiene varias plantas dedicadas a la producción, además de centros de distribución en todo el país. Su facturación superó los \$ 4.000 millones en 2009.

## Una empresa conocida por sus marcas. Anónima como Unilever

El posicionamiento histórico de la empresa en la mente de los distintos públicos ha sido mediante estímulos de sus marcas comerciales. Las marcas constituyeron durante décadas el casi exclusivo y verdadero punto de contacto entre Unilever y la sociedad, encarnaron la experiencia de uso de los productos, y establecieron un vínculo emocional con las personas que los consumían. La fidelización se fijó entre los consumidores y las marcas, por una relación constante y creciente a lo largo de más de medio siglo.

Como empresa, Unilever se mantuvo desconocida para el gran público, a cuyo "anonimato" y complejidad en la comprensión, se sumaban además las diferentes nomenclaturas vigentes en distintos continentes y países.

La percepción individual o colectiva sobre Unilever era prácticamente imposible sin la mención de las marcas comerciales. Por otra parte, la sola enumeración de estas marcas generaba amplio reconocimiento, por su liderazgo, la innovación de los productos, su calidad y seguridad. Adicionalmente, la política de adquisiciones desarrollada en las últimas décadas del siglo XX, la hizo propietaria de diversas compañías identificadas con nombres *icónicos* en los diversos mercados. Con el fin de evitar perder el legado e identificación con las industrias locales, la compañía decidió preservar las marcas "madre", uniéndolas a la identidad de Unilever. Así, en Brasil la empresa se denominó durante años Gessy Lever; en Uruguay, Suddy Lever; en Perú, Industrias Pacocha. Esta decisión postergó también de alguna manera la identificación con la marca Unilever.

## Inviabilidad del anonimato corporativo

A finales del siglo pasado, y como consecuencia de un profundo debate interno, nutrido de investigaciones de contexto y tendencias relativas al vínculo empresa-sociedad, se comienza a asumir que la cultura de bajo perfil sostenido históricamente se aproximaba a su punto de agotamiento. El análisis realizado por la empresa identifica diversos atributos descriptivos del contexto que planteaban la conveniencia de llevar adelante un

cambio pronunciado de su perfil corporativo, sus consecuentes estrategias comunicacionales y las relaciones con la comunidad.

El nuevo escenario planteaba una comunicación bidireccional con demandas exigentes de transparencia y responsabilidad, con la premisa de demandar información y explicaciones a las compañías acerca del *backstage* de sus marcas y productos. En tiempos en que las compañías sostenían su enfoque en la comunicación del “qué” –un producto, un servicio, una marca– las sociedades del mundo entero, con la intermediación mediática y la auditoria de los organismos gubernamentales y la sociedad civil, comenzaban a cuestionar el “cómo”, pretendiendo un ajuste riguroso por parte de las compañías hacia este eje.

Sobre los pilares básicos –reconocimiento a sus tradicionales estándares de responsabilidad corporativa y calidad de productos, y una larga trayectoria de trabajo con las comunidades y el medio ambiente– se hace necesario desarrollar una nueva estrategia para el posicionamiento de la compañía en el mundo, y para la Argentina en particular.

Iniciado un análisis de la realidad y la necesidad de la compañía de adecuarse al nuevo escenario, se debían definir las oportunidades latentes de comunicación, caracterizadas por las carencias existentes y la necesidad de *aggiornamento*<sup>2</sup> de algunas variables de comunicación corporativa. Asimismo, era necesario precisar los campos sobre los cuales deberían emprenderse cambios rotundos, fijándose un plazo de implementación de entre 36 y 48 meses. Iniciar este camino implicaba, entre otros aspectos, realizar un análisis profundo y reconsiderar ciertos principios inalterables en la historia de la compañía. Uno de ellos, que cruza de lado a lado la cultura interna y el posicionamiento público de Unilever, es su forma de comunicarse con la sociedad: con un fuerte acento en la comunicación publicitaria tradicional, utilizando fundamentalmente a la televisión como medio para alcanzar las audiencias de interés de sus marcas comerciales. Se hacía necesario transformar la percepción –difusa– que los líderes de opinión tenían sobre la empresa.

El desafío era construir la percepción pública de Unilever, dar forma al discurso externo y comunicar su “ser”, más allá del atributo valioso, pero limitado, de ser considerada una gran “escuela de marketing” o un gigante de los productos de consumo masivo. Si bien los grandes lineamientos correspondían a una definición global, la implementación debía ser local, adaptada a la realidad propia de la compañía en el país. A la vez, por tratarse de un cambio profundo que implicaba una nueva filosofía y una nueva

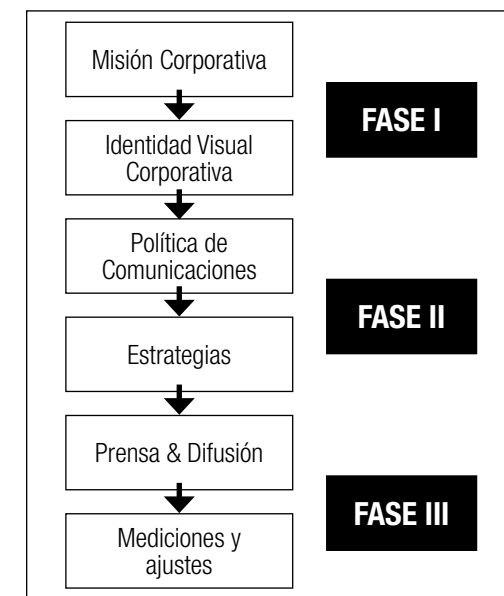
<sup>2</sup> Aggiornamento: Palabra italiana que significa remozar, actualizar. Más que reinventar, se trata de *aggiornar* esta disciplina a los cambios competitivos y del comportamiento del consumidor.

postura, se decidió que el cambio se implementaría con recursos propios.

Un nuevo relacionamiento implica la apuesta por nuevas formas de comunicación bidireccional, promotoras de diálogo y de monitoreo de la percepción existente sobre la organización: las relaciones y las comunicaciones no-masivas. Esta sería la plataforma para el relanzamiento. Se trataba de una transformación radical que requería de una decisión política sostenida desde las altas esferas del directorio global, para actuar en múltiples campos de la comunicación de la empresa, en los diferentes mercados, en forma simultánea.

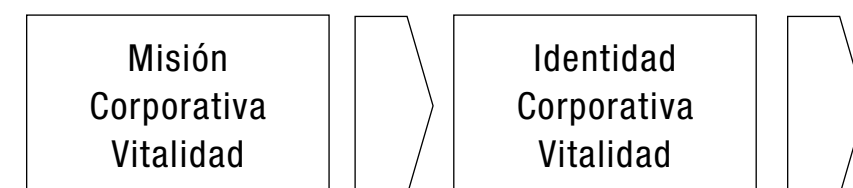
## Plan de Acción y Propuesta de trabajo

### Campos de acción



### Tiempos y objetivos para la implementación

#### FASE I



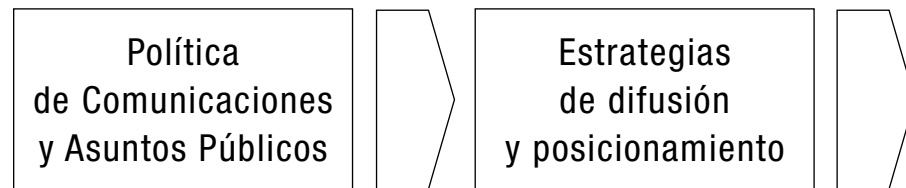
Tiempo estimado: 12 meses

## Objetivos principales

- Relevamiento de historia e identidad corporativa
- Análisis de contexto y tendencias
- Revisión del portafolio de productos
- Confección de Misión
- *Benchmark* con empresas competidoras
- Confección de logo
- Aprobaciones
- Comunicación global

El cambio comunicacional fue definido, inicialmente, por la recreación de la identidad de la empresa: una nueva misión, identidad visual, y las definiciones culturales y filosóficas.

## FASE II



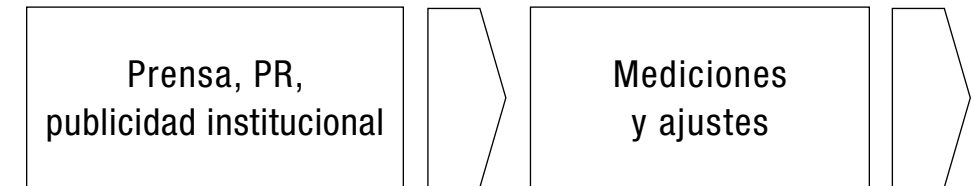
Tiempo estimado: 3 meses

## Objetivos principales

- Relevamiento de políticas antecesoras
- Adecuación de políticas a la nueva misión
- Construcción del discurso corporativo
- Definición del posicionamiento deseado
- Confección de estrategia y mensajes claves
- Definición de audiencias y canales
- *Benchmark* con empresas competidoras
- Producción de materiales

En esta instancia se definió la adopción de un nuevo perfil público, de paulatino crecimiento de la exposición y el relacionamiento externos, con apertura al vínculo con los medios de comunicación y otros públicos de interés.

## FASE III



Tiempo estimado: 3 meses y en adelante

## Objetivos principales

- Confección de información de prensa
- Material de soporte (digital, fotografía, imágenes)
- Agenda de encuentros con líderes de opinión
- Plan de difusión general y específico

La implementación local de una plataforma global de comunicaciones, requiere –para garantizar la consecución de los objetivos planteados– de un conjunto de definiciones preliminares. En particular, la conformación de un equipo especializado y abocado íntegramente al proyecto, con experiencia y formación profesional específica en la materia.

## El equipo: factor clave de éxito del proyecto

La implementación local de una plataforma global de comunicaciones, requiere –para garantizar la consecución de los objetivos planteados– de un conjunto de definiciones preliminares. En particular, la conformación de un equipo especializado y abocado íntegramente al proyecto, con experiencia y formación profesional específica en la materia.

## Formación del equipo profesional de comunicaciones

Incorporación de profesionales de las carreras de:

- Comunicación Social
- Marketing
- Ciencias Políticas
- Sociología
- Antropología y Psicología

No se trata de una especialización habitualmente reclutada por la empresa, de modo que debió identificarse a profesionales en el mercado e incorporarlos para este proyecto.

## Apertura y transparencia en los vínculos con los medios

Definición de mantener relaciones:

- Pro-activas
- Colaborativas
- Transparentes

## Definición del marco de actuación, roles y responsabilidades

## Fase I: Misión e Identidad Visual Corporativa

### Análisis del contexto

En diversos estudios realizados a escala global, en los últimos años del milenio pasado, comienzan a reiterarse algunos aspectos comunes referidos a nuevas tendencias, hábitos y expectativas de los consumidores. Pero, en particular, a nuevas problemáticas y situaciones que afectan la salud y el bienestar de las personas en todo el planeta.<sup>3</sup>

Tras medio siglo caracterizado por los excesos, descontrol de hábitos que derivan en desequilibrios en la salud y la calidad de vida, comienzan a manifestarse los deseos de un estilo de vida sano y saludable; más variedad, calidad, sabor y disfrute. Por otro lado, cobra un nuevo valor el tiempo, que de destaca como bien cada vez máspreciado.

El mundo cambia radicalmente, y profundas transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas, plantean nuevos desafíos y oportunidades, además de riesgos y amenazas, para las compañías comerciales, y más aun para las grandes corporaciones multinacionales. El consumidor evoluciona con las realidades del planeta, y las empresas deben ajustar sus ofertas a los nuevos perfiles.

### Misión y valores, para un nuevo mundo

Para dar respuesta a estas nuevas tendencias, se define la necesidad de trabajar en la creación de una nueva misión corporativa, aglutinante de las necesidades de las marcas, las personas que integran la compañía, y los nuevos requerimientos sociales y culturales predominantes en el mundo.

Una **misión** apunta a definir conceptualmente y de modo integrado

<sup>3</sup> Vitalidad, alimentos y salud. Capturar la oportunidad asumiendo la responsabilidad. Unilever Global, Julio de 2004.

tanto la filosofía, como la actividad y el “modo de hacer” que es definido por una empresa. Para establecer la propia, Unilever asume que la mayor parte de sus marcas ofrecen beneficios que se utilizan diariamente, y brindan pequeñas experiencias de placer y bienestar.

Se determina que la misión de Unilever debe considerar los siguientes aspectos:

- Satisfacción de necesidades.
- Negocios: alimentos, higiene y limpieza
- Nuevas tendencias de consumo

Finalmente, y en esta línea, la misión es presentada como “Vitalidad”<sup>4</sup>.

“Satisfacemos las necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal, con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien, y aprovechar más la vida”.

La empresa se define a sí misma nuevamente, y se considera en una situación única para comprender la interrelación entre la nutrición, la higiene y el cuidado personal, y considera que puede hacer una contribución relevante a la mejora de la calidad de vida y el bienestar de las personas a través de sus marcas reconocidas: Dove, Hellmans’s, Lux, Axe, Cif, Skip, Knorr, Ala, Vívere, Suave, Rexona, Drive, Sedal, Clear, Comfort, entre otras.

Para Unilever,

“la vitalidad –un término amplio y de múltiples interpretaciones– encuentra significado en sentirse bien con respecto a cómo uno se ve, divertirse, tener más tiempo para pasar con los amigos y la familia, además de tener un estilo de vida saludable”.

## Relanzamiento de la Identidad Visual Corporativa

La misión es el primer paso, filosófico, que debe ser transformado “tangiblemente” en la expresión gráfica fundamental de la identidad corporativa.

<sup>4</sup> Unilever Global. Presentación realizada en Londres, Reino Unido. Abril de 2004



Más transparencia  
Más dinámica  
Próxima a las marcas  
Cerca de los consumidores

Creado en los años '60, y con una ligera transformación cromática a comienzos de la década del '90, el isologo de Unilever –más allá de sus atributos positivos de trayectoria y prestigio– es percibido como estructurado y antiguo, tanto interna como externamente. Se trata de una percepción inconveniente para el posicionamiento de una empresa de consumo masivo, cuyos productos son adquiridos diariamente y requieren de la construcción de lazos de confianza y estrecha relación, como inspiradores de una decisión de compra. “El consumo masivo no ofrece tregua: la competencia tiene lugar cada día frente a una góndola y las personas, en su rol de consumidores, son imprevisibles y cambiantes. Es preciso conquistarlos y garantizar relaciones duraderas de fidelidad, que se construye en imagen de marca y una serie de atributos intangibles”<sup>5</sup>.

Se determina que la identidad visual marcaría requiere de una inmediata y revolucionaria transformación. En abril de 2004, se presenta la nueva identidad corporativa, un isologo que combina la preservación de tres elementos de su versión anterior: el color azul, la letra “U” y la utilización de símbolo y palabra.

Revolucionaria respecto a su versión anterior, la nueva identidad abre en forma inmediata un debate entre quienes la apoyan y detractores, de cuyas posturas es posible inferir también una posición respecto al cambio organizacional inminente. Más allá de este dato anecdótico, con el tiempo se reconoce el acierto del cambio, en particular por la “universalidad” de la nueva propuesta.

<sup>5</sup> Unilever – Vitality Communications Toolkit. Gran Bretaña, septiembre de 2004.



La nueva identidad visual es resultado de un trabajo multidisciplinario, de un equipo representativo de todos los continentes y culturas. Como anécdota, interesa mencionar que las primeras versiones del logotipo fueron objetadas por considerarse que alguno de sus íconos podrían interpretarse ofensivos para algunas religiones y culturas de distintas partes del mundo. El nuevo logotipo incorpora una elaborada representación gráfica de la nueva misión de Vitalidad: combinando íconos que representan las actividades de la compañía, las marcas y la postura frente al planeta y sus necesidades.

## Fase II: Políticas y estrategias de comunicación

Habiéndose definido la nueva misión Vitalidad, que marca la pauta y la cultura que se pretende instaurar, como presentada la identidad visual, se comienza el trabajo de definición de la política y la estrategia de comunicación. A partir de esta instancia, Unilever global reduce sus principios obligatorios y delega en la operación de las filiales nacionales las definiciones políticas y estratégicas. Obedece a esta decisión el convencimiento corporativo de la necesidad de efectuar las adaptaciones locales necesarias, atendiendo las idiosincrasias propias de cada geografía, en particular en relación a los contextos políticos, sociales y económicos.

Como complemento de las propuestas gráficas, y en forma complementaria al estilo elegido y a los contenidos, se elaboran las nuevas políticas de comunicación, planteando una nueva “vocación” en el contexto que ya fue descrito. En el manual elaborado por el área de Asuntos Públicos y Comunicaciones se establecen las definiciones principales<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> Política de Comunicaciones Vitalidad- Unilever de Argentina- Julio de 2004

- Nuestra política fundamental es **comunicar**. Comunicamos en toda dirección y niveles y con una regulación estratégica según cada coyuntura. Esto no implica que en casos sea recomendable no declarar. No declarar es una forma de comunicar.
- Nuestra comunicación corporativa responde a la definición de reflejada en la esencia de la marca y en el **Código de Principios de Negocios**
- Nuestra comunicación construye pensando **a futuro**.
- Nuestra comunicación corporativa externa es **ética**.
- Nuestra comunicación es **sinérgica**, se integra a las áreas de la compañía y trabaja con los conocimientos del negocio.
- Nuestra comunicación es **pro-activa**, generamos comunicación y no sólo respuestas.
- Nuestra comunicación es **creativa**, innovamos y buscamos nuevos modos de comunicar.
- Nuestra comunicación se basa en la **confianza** y en el **diálogo** con los públicos.
- Nuestra comunicación dice **lo que hacemos** y hemos hecho y se compromete a hacer lo que se ha dicho. Implica responsabilidad y coherencia entre los actos y los discursos ante los ciudadanos y clientes, empleados y accionistas.
- Nuestra comunicación tiene una **función social**.
- Nuestra comunicación debe ser **eficaz** y tener efectividad.

La puesta en marcha de un plan de comunicación alineado al nuevo posicionamiento, exige la definición previa de la percepción de la “imagen” a construir en la mente de cada uno de los públicos relevantes para los intereses de la compañía.

### Los mensajes clave y sus públicos

Por otra parte, el profundo cambio cultural hacia adentro de la organización y en vistas a una etapa de mayor exposición pública, requiere de una definición inequívoca de los mensajes claves a difundir en los diferentes ámbitos de relación y actuación. Los mensajes desarrollados son<sup>7</sup>:

- *Nuestra nueva misión consiste en agregarle vitalidad a la vida. Satisfacemos necesidades diarias de higiene, nutrición y cuidado personal con marcas que ayudan a que las personas se sientan bien, se vean bien y aprovechen más la vida.*

<sup>7</sup> UNILEVER, un nuevo camino. Publicación interna, Londres, 2005

- *Queremos evolucionar plenamente para convertirnos en una compañía que agregue vitalidad a la vida – para nuestros consumidores, nuestros empleados, para las comunidades y para el medio ambiente.*
- *Reconocemos que el mundo en el que operamos está cambiando. Los consumidores deciden sus compras cada vez más como ciudadanos, y exigen más de las compañías que están detrás de las marcas.*
- *La misión de vitalidad nos ayudará a centrarnos en brindarles nuevas oportunidades a los consumidores, a fin de hacer crecer nuestras marcas y nuestro negocio. Reconocemos la creciente demanda de parte de los consumidores de una vida sana y la libertad de disfrutar de la vida en una época en que el tiempo se convierte en un elemento cada vez máspreciado.*
- *Queremos asegurarnos de que todos los que trabajan en Unilever se unan alrededor de la nueva misión – que crean en ella y que la hagan vivir en todo lo que hacemos – una compañía con una historia.*
- *Tenemos como meta fortalecer el negocio y la reputación de Unilever, para que en todo el mundo se comprenda y se confía todavía más tanto en nosotros como en nuestras marcas.*

Habiéndose definido el contenido de la comunicación a emitir, el siguiente paso es la identificación de su destinatario, definido en relación a los intereses de la empresa y las necesidades derivadas del tipo de vínculo. Los públicos son aquellas personas, instituciones u organizaciones con las cuales la compañía tiene algún tipo de relación (stakeholders). La empresa dirige sus comunicaciones a estos públicos, al reconocer que dar a conocer sus principios, valores, acciones y objetivos comerciales contribuye también al éxito de sus negocios. Pueden clasificarse del siguiente modo:

- **Trade:** puntos de venta a través de los cuales la compañía canaliza su producción.
- **Legitimadores:** con su opinión calificada avalan el accionar como compañía (ej: INTI, OGs, ONGs, endorsers, etc)
- **Líderes de Opinión:** marcan tendencia en aspectos relevantes para la compañía (ej: Periodismo especializado)
- **Opositores:** Competidores o detractores.
- **Amplificadores:** Medios.
- **Aliados:** Endorsers, proveedores, trade, etc.

### Fase III: Comunicación externa, prensa y mediciones

En la progresión descrita, es la fase que comprende el involucramiento de “terceros”, en particular de los medios de comunicación y líderes de opinión individuales e institucionales, como “amplificadores” y difusores de las decisiones enunciadas. Sus grandes lineamientos son los siguientes:

#### Plan de prensa

**Estrategia:** se define realizar una presentación focalizada en medios y editores clave, para lograr impacto inicial, a complementarse paulatinamente por medios especializados o de nicho.

Información disponible:

- Antecedentes
- Nueva misión e identidad
- Definiciones estratégicas y políticas
- Presencia en el lanzamiento del Presidente de la Compañía

#### Resultados

- Publicación inmediata de la información y análisis por parte de la totalidad de los medios nacionales y especializados convocados.
- Alta valoración del cambio

#### Campaña de Publicidad institucional

La difusión de la nueva misión e identidad, en particular entre aquellos públicos considerados prioritarios, incluyen el desarrollo de una serie de piezas gráficas específicas para cada uno de ellos. Se caracterizan por una propuesta “pura”, simple y estrictamente enfocada en los atributos de vitalidad y transparencia. Asimismo, incluye los logos de las marcas comerciales, constituyendo la primera ocasión en la historia de la empresa en que se vincula a la marca corporativa con las marcas comerciales.

#### Vinculación entre Unilever y sus marcas comerciales. Incorporación de logo

Se define la confección de un nuevo relacionamiento que promueva una vinculación explícita entre Unilever y sus marcas, generando una transferencia de valor y prestigio en ambas direcciones. A lo largo de la historia, la única vinculación entre Unilever y sus marcas fue la consignación en los envases del nombre la empresa, al sólo efecto de cumplimentar los requisitos legales a

efectos de la comercialización. Resultaba improbable que, en ese contexto, los consumidores realizaran asociaciones de productos y marcas, y esta decisión tampoco contribuía a favor de la compañía.

La decisión fue definir de modo mandatario la colocación del nuevo logo en todos los envases de productos de la compañía, y se planificó este proceso para un período de 36 meses. “Al mostrarse visible detrás de sus productos, la compañía duplica su compromiso en su proceso de transparencia y responsabilidad, fortalece el negocio y su reputación para que se comprenda y se confíe más en ella y sus marcas en todo el mundo”, afirma Santiago Gowland, Director de Asuntos Públicos y Comunicaciones al momento del proyecto.

### Resultados

El éxito de la implementación de la estrategia de Unilever se expresa concretamente en los indicadores de *performance* que existen en el mercado argentino, en particular las encuestas y rankings de prestigio e imagen pública.

#### Prestigio Empresario: Top 5 en los últimos 5 años:

- # Top 5: Empresas de mejor reputación. CEOP-Clarín
- # Top 5: Empresas de mejor imagen. SEL - Apertura
- # 1 Empleador de preferencia (Managers -Apertura).
- Top 5: Empresa socialmente responsable (Prensa Económica)
- Top 10: Empresa transparente y abierta a los medios (Revista Imagen).
- Liderazgo y reconocimiento en Comunicaciones y Marketing

En los rankings de prestigio, Unilever ocupa consistentemente posiciones de liderazgo entre las empresas de consume masivo.

#### Repercusiones periodísticas de la campaña

Los medios periodísticos más relevantes del mercado argentino reflejaron informativa y valorativamente el lanzamiento de la misión Vitalidad y los aspectos principales del nuevo posicionamiento. El diario El Cronista, con la autoría del periodista Martín Bidegaray, expresó: “La empresa sale bien parada en todas las encuestas de imagen. Es vista como seria, socialmente responsable e innovadora en tecnología, según revistas nacionales e internacionales”<sup>8</sup>. Por su parte, Infobae –en nota firmada por Andrés Sanguinetti– destacó el cambio

<sup>8</sup> Diario El Cronista. Martín Bidegaray. Buenos Aires, 13 de mayo de 2004. pág. 15.

y opinó que “el concepto modifica la versión anterior, que privilegiaba el posicionamiento de las marcas antes que el reconocimiento de la compañía”.<sup>9</sup>

### Encuestas de Imagen y prestigio

Durante los dos años que se extendió la implementación del cambio comunicacional (2004 y 2005), Unilever figuró entre las cinco empresas de mejor imagen del país, según la encuesta realizada por SEL Consultores y publicada en la revista de negocios *Apertura*.<sup>10</sup> El universo consultado fueron 204 líderes de opinión: 134 empresarios, 35 periodistas y 35 consultores de empresas. En el ranking liderado por Arcor, la empresa sólo fue superada por Coca Cola como empresa multinacional, ya que las posiciones 3 y 4 las ocuparon Repsol YPF y organización Techint, respectivamente. Los atributos de imagen valorados en este estudio están alineados al posicionamiento pretendido por Unilever, al considerarse:

- Confiabilidad de productos
- Ética y transparencia de los negocios
- Solvencia Económica Financiera
- Atención y Adaptación a las necesidades del consumidor
- Cuidado de recursos humanos
- Publicidad
- Responsabilidad Empresaria
- Calidad del Management

En la comparación con sus empresas competidoras en el sector de higiene personal y limpieza, Unilever lidera entre todos los públicos –empresarios, periodistas y consultores– “logrando distanciarse por una brecha mayor a 70 puntos sobre su competencia directa”<sup>11</sup> Es la referencia a la empresa Procter & Gamble, la cual ocupa el segundo lugar en el cuadro sectorial, seguida por Johnson & Johnson, Avon, Kimberly-Clark, L’Oreal y SC Jonson.

Asimismo, y en procura de seguir indagando la imagen de la empresa en segmentos más amplios de consumidores, en el año 2006 SEL consultores realiza una encuesta de las mejores empresas para la opinión pública<sup>12</sup>. Abarca una muestra de 600 hogares, y es la primera ocasión en que Unilever apunta a medir su percepción en consumidores, ya que el 76% de la muestra la compone el responsable de las compras del hogar. SEL había realizado el mismo estudio en el año 2004 y 2005.

<sup>9</sup> Infobae. Andrés Sanguinetti, Buenos Aires, 13 de mayo de 2004, pag 17.

<sup>10</sup> SEL Consultores- Revista *Apertura*. Empresas de mejor imagen, marzo de 2005.

<sup>11</sup> SEL Consultores- Revista *Apertura*. Empresas de mejor imagen, marzo de 2005.

<sup>12</sup> SEL Consultores – Las mejores para la opinión pública – revista *Apertura*, septiembre de 2006.

En 2004, Unilever como marca independiente de sus marcas comerciales, no recibe menciones suficientes para figurar entre las 150 marcas. En 2005, figura por primera vez, ocupando la posición 26, siendo superada por su marca de jabones en polvo y detergentes Ala (posicionada en el número 11). En el año 2006, escala a la 16ª posición, ubicándose por encima de todas sus marcas de consumo, y siendo destacada por la percepción de calidad, publicidad y trayectoria.

Simultáneamente, desde mediados de los años 90, CEOP (Centro de Estudios de la Opinión Pública), realiza un trabajo de características similares al de SEL, cuyos resultados son publicados por el diario *Clarín* en su suplemento económico dominical. Se trata, probablemente, de indicador más valorado por los responsables de comunicación de las empresas, una fuente de prestigio sumamente valiosa. Los atributos medidos por CEOP<sup>13</sup> comprenden la calidad de productos y servicios, proyección de futuro, calidad del management, creatividad de la gestión comercial y de marketing, visión estratégica del negocio, honestidad y ética empresaria, cuidado del medio ambiente, adaptación a nuevos escenarios, trayectoria, responsabilidad empresaria, y solvencia económica financiera. El estudio destaca la recordación espontánea (no guiada), trabajando sobre el *Top of Mind* asociado al prestigio de cada rubro de negocios, y de toda la economía en su conjunto.

El estudio realizado en 2008 abarcó a 466 casos efectivos de entrevistados, y fue realizado entre mayo y junio de 2008. Con un puntaje de 81.46 en el total, Unilever logró recuperar la 4ª posición, desplazando a Techint y Mastellone, y siendo sólo superada por Arcor, Coca Cola y Repsol YPF.

### Transparencia, el atributo más deseado

La misión de Vitalidad, en su expresión concreta para la gestión de comunicaciones y relaciones externas, definió como sinónimos los atributos de apertura y transparencia. El resultado de la implementación de esta nueva “actitud” o postura frente a los medios de comunicación, se encuentra reflejada en el estudio realizado por CIO y publicado en revista *Imagen* en el año 2004.<sup>14</sup> En este estudio “un panel de periodistas eligió a las empresas más abiertas” y Unilever comparte la 10ª posición con Telecom, Fiat y Banco Francés. La responsable del estudio, Cecilia Mosto afirma: “estar en el ranking significa que esas empresas están posicionadas como transparentes en la mente de los periodistas”<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> CEOP Ranking de prestigio empresas, edición 2008, informe de resultados preparado para Arte gráfico Editorial Argentino.

<sup>14</sup> Revista *Imagen*, Ranking empresario de transparencia, año 9, N 67, 2004.

<sup>15</sup> *Ibidem*, pág. 6.

## THE JOURNAL OF PR

## RESEÑAS

- Bárbara Cassin.** pág. 149  
*Googléame. La segunda misión de los Estados Unidos*  
Federico Rey Lennon
- Cristian Alarcón.** pág. 150  
*Si me querés, queréme transa*  
Gustavo Pedace
- Alejandra Brandolini - Martín González Frígoli - Natalia Hopkins.** pág. 152  
*Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*  
Belén Amadeo
- Sergio Rulicki - Martín Cherny.** pág. 153  
*Comunicación No-Verbal.*  
*Cómo la Inteligencia Emocional se expresa a través de los gestos*  
Federico Rey Lennon
- Roberto Igarza.** pág. 154  
*Nuevos medios. Estrategias de convergencia*  
Juan Iramain

En suma, del análisis de encuestas, rankings y repercusiones mediáticas, surge tangible el acierto alcanzado en la estrategia de cambio (metamorfosis) de la empresa en su posicionamiento público.

## CONCLUSIONES

El cambio experimentado por Unilever se puede definir como un “nacimiento con historia”. Al decidirse cambiar el posicionamiento de la compañía, no fue necesario salir a compartir “deseos” o diseminar promesas. Simplemente, se juntaron diversas partes para narrar una historia creíble, consistente y legítima, sustentada en hechos y realidades a lo largo de 80 años de operaciones en el mundo. Esta historia refiere al desarrollo y elaboración de alimentos y productos de higiene y limpieza; una cartera de marcas líderes, percibidas con familiaridad y confianza; un empleador deseado, por una cultura de trabajo profesional, flexible y emprendedora.

Históricamente, la empresa ha sostenido la estrategia de mantener vínculos directos y excluyentes con sus consumidores, clientes y proveedores. Estaba pendiente el posicionamiento, la exposición y, quizás, la apertura y transparencia frente a públicos indirectos, cuyas decisiones –en tiempos de demandas de transparencia y diálogo- podrían potencialmente perjudicar sus intereses comerciales actuales y futuros. Para revertir en los públicos-audiencias una percepción instalada en un tiempo relativamente extenso, fue necesaria una labor planificada, de contenido consistente y variedad de formatos.

Los resultados que muestran las encuestas de prestigio, los rankings generales y sectoriales, y otros indicadores formales, son contundentes y ratifican el acierto de la estrategia y los programas implementados.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- BORRINI, Alberto, *La empresa transparente*, Atlántida, Buenos Aires, 1997.
- CAPRIOTTI, Paul. *La imagen de empresa*, El Ateneo, Barcelona, 1992.
- CAYWOOD, Clarke L. (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw-Hill, New York, 1997.
- COSTA, Joan, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, La Crujía, Buenos Aires, 2006.
- IND, Nicholas, *La imagen corporativa*, Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- KLEIN, Naomi, *No Logo. El poder de las marcas*, Paidós, Barcelona, 2005.
- KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, Pearson- Prentice, Ciudad de México, 2006.
- PÉREZ, Rafael Alberto, *Estrategias de Comunicación*, Ariel, Barcelona, 2006.
- VILLAFANE, Justo, *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid, 1993.

## Googléame. La segunda misión de los Estados Unidos

Bárbara Cassin

Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2008, 160 páginas

Federico Rey Lennon | federico@reylennon.com.ar

La primera conclusión que uno obtiene al finalizar la lectura de *Googléame. La segunda misión de los Estados Unidos*, de Bárbara Cassin, es agradecer la mirada novedosa, crítica y por momentos irónica al mundo de las comunicaciones y de las nuevas tecnologías de la comunicación que propone la autora. Es un texto inteligente, provocador, ante el cual el lector no puede simplemente “mirar”, se ve obligado a tomar una postura.

La autora es directora de investigación en el Centre National de la Recherche Scientifique en Francia y una de las más importantes filósofas contemporáneas. Sus trabajos anteriores fueron sobre los Sofistas, Parménides y Aristóteles.

Sin lugar a dudas, una de las riquezas de su investigación es haber aplicado el método de la filología al análisis del fenómeno Google. A través de un análisis agudo y crítico desde una perspectiva múltiple -histórica, técnica económica, política y filosófica-, Cassin va desmenuzando la misión, visión, valores y textos corporativos de Google para encontrar el revés de la trama de la compañía y explicar su éxito empresarial.

Cassin profundiza en la lógica de búsqueda de Google (PageRank) y su famoso algoritmo; en su misión de “organizar toda la información en el mundo” (organizar, no sistematizar, dirá la autora, es un concepto central y no meramente azaroso, es el Todo

concebido como el “pan” griego y no como el “holon” sistémico).

Se detiene, asimismo, en el análisis del valor central de la compañía: “Don’t be evil” y las implicancias éticas y morales que esto tiene para el negocio. Me pareció particularmente agudo su planteamiento de la “democracia de los clics” y cómo se utilizan criterios cuantitativos de los que se derivan naturalmente valoraciones cualitativas de las informaciones, sin consideración crítica alguna. Esto no es sólo aplicable a Google sino a muchos de los sistemas de rankings y búsquedas que se aplican en la Web 2.0.

Asimismo, es interesante, aunque ciertamente teñido de una visión conspirativa de la historia, el papel de Big Brother que podrían estar jugando la red y Google en particular (este hecho es mucho más creíble luego de la sanción de la USA Patriot Act y de comprobar la evidente censura del gobierno de China a la red en general y a Google en particular).

Como sostenía la crítica en *adn-Cultura*, este “es un libro arriesgado”, que intenta “poner en cuestión un componente vital” de la sociedad de la información. Es, por tanto, un texto controversial (del lat. *controversia*: discusión de opiniones contrapuestas entre dos o más personas.). Su aporte más genuino está justamente en los aspectos políticos y filosóficos de su análisis.

## Si me querés, queréme transa

Cristian Alarcón

Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2010, 304 páginas

Gustavo Pedace | gpedace@roggio.com.ar

Advocacy es Relaciones Públicas y los caminos que propone como disciplina, como herramienta, como especialidad son, a diferencia de otros en nuestra profesión, tan variados, tan desafiantes, tan inteligentes como quienes los planifican puedan serlo.

Quizá éste sea un rasgo de los más interesantes que nos plantea la herramienta, el límite lo ponemos nosotros. Nuestra paleta puede mezclar los colores de las maneras que nos dicte la inteligencia, la imaginación y nuestro propio mecanismo de entender el mundo, y cuanto más creativos seamos en esa alquimia, más lejos iremos aplicando la técnica.

Si estamos hablando de la actividad que busca atraer la atención de una comunidad hacia un issue, y direccionar a aquellos que toman decisiones hacia un lugar que querramos, si implica intentos de influirlos, de cambiar sus percepciones, los flujos de la opinión pública y el clima político hacia un punto de encuentro con nuestros objetivos, el libro de Cristian Alarcón de reciente publicación *Si me querés, queréme transa*, del Grupo Editorial Norma, cumple ese requisito con creces, y constituye un claro ejemplo de Advocacy en nuestros agitados días.

Los asuntos delicados, complejos, son los típicamente abordados con esta práctica, aquellos que tienen una sofisticación tal que necesitan dejar una huella de influencia tan grande, sin apuros, que necesariamente deben

ser trabajados desde ópticas y acciones no habituales, de manera que toquen aquellas teclas sensibles que despierten nuevos pensamientos y conductas duraderas, y con profunda raíz intelectual y emotiva.

Los temas controvertidos, con diferentes intereses contrapuestos, críticos por naturaleza, son el ambiente de aplicación.

El libro de Alarcón cumple con holgura estos aspectos, tiene sentido del propósito, maneja conocimiento y profundidad de información, producto del exhaustivo y minucioso trabajo de investigación comprometida, una gran comprensión del contexto y dimensión cultural e histórica y gran destreza y habilidad para contar.

Todos estos, aspectos centrales del Advocacy.

Periodista, narrador en diarios nacionales de historias que suceden en los bordes de nuestra sociedad, escritor consumado (ya había sorprendido con su anterior libro, de culto e inconsegui-ble, *Cuando me muera, quiero que me toquen cumbia*, Norma, Buenos Aires, 2003, 224 páginas) se mete en este texto en el corazón de la problemática de la droga en los zócalos de la Ciudad de Buenos Aires, en las historias que nosotros como espectadores dejamos de ver, zapping mediante, cuando las imágenes del noticiero nos devuelven el primer golpe desagradable.

Y lo hace a partir de una mirada nada condescendiente, sin intención de

ser ni progre ni pintor de una fantasía edulcorada, que busca héroes mostrando chiquitos jugando descalzos a la pelota con el tema de Mercedes Sosa y Calle 13 de fondo, *"Hay un niño en la calle"*.

Lejos de esta mirada, va a sumergirse de lleno en el centro del problema, en la muerte y las relaciones marcadas y guiadas por los caprichos de la droga, su negocio, la fantasía de la salvación y la violencia cotidiana.

Y no lo reivindica, lo muestra como es, con las historias de vida que recién arrancan cuando la crónica del noticiero de la TV termina.

Analiza la vida y las penurias de personajes, familias enteras, clanes armados venidos de países limítrofes a la vida de los asentamientos que tenemos a menos de 30 minutos de las casas de cada uno de los que lee esta reseña, y cómo esas vidas están definitivamente marcadas para siempre por el negocio de la distribución de drogas y sus derivaciones.

No pontifica, no sermonea, no trata de decirnos lo que está bien y lo que está mal, nos deja descubrirlo a nosotros, mediante una narrativa sin concesiones, ácida y romántica a la vez.

Los mensajes que constituyen una acción de Advocacy deben mostrar qué problema hay, cuál es su alcance, qué puede hacerse para cambiar la situación, mostrar cuál será la situación si el problema no se resuelve y hacer un llamado a la acción. Debe expresar con claridad, haberse investigado bien, y este libro lo cumple con creces.

Cuáles serán los sedimentos de este trabajo en la sociedad no lo sabemos, por las características del formato, el libro, ofrece una repercusión más limitada que otros medios, incluso todo lo que rodea a un lanzamiento esperado en el mundo de la literatura, con sus notas en TV, reportajes y circulación en las redes sociales, no deja de ser un cerrado mundo el que recibe el mensaje.

Pero tiene la virtud de ser un núcleo movilizador, pues a partir de la aparición del libro empezaron a circular recomendaciones, artículos periodísticos de buen impacto (como la extensa nota de Jorge Fernández Díaz en el diario *La Nación* del Sábado 26 de Junio de 2010) que van ampliando la onda expansiva y promueven la comprensión del issue por más y más actores.

Si este buen trabajo se transforma en acciones concretas no lo sabemos, lo que sí podemos establecer es que llama la atención de manera contundente y emotiva sobre un flagelo al que solemos dedicarle poco tiempo de análisis, a pesar de tenerlo tan cercano y de meterse en nuestras vidas cotidianas con sus coletazos de manera imprudente y violenta.

Una acción de Advocacy debe ser fuerte, movilizadora, llegar al corazón de los decisores, y este libro de Alarcón lo logra, convirtiéndose en un catalizador inteligente y en un buen ejemplo para la disciplina que tiene tan pocos especialistas en nuestro mercado.

## Comunicación interna, claves para una gestión exitosa

Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins

La Crujía y DirCom, 2009, 128 páginas

Belén Amadeo | bamadeo@fibertel.com.ar

De fácil lectura, este breve libro da la sensación de plasmar clases dirigidas a quienes abordan el tema de la comunicación interna por primera vez.

La obra está muy bien estructurada. Comienza con un capítulo en el que comunicación, cultura, identidad e imagen de la organización se tratan como una unidad temática indivisible, anticipando la idea de que la comunicación interna debe ir de la mano del resto de la estrategia de comunicación de la empresa.

Más adelante los autores se detienen a explicar algunos conceptos clave como la definición, las funciones, los públicos y la clasificación de la comunicación interna. Una vez mencionados los principios conceptuales, la obra se aboca a explicar la necesidad de planificar la comunicación interna en una empresa y cuáles son los pasos para hacerlo. Desarrollan los mensajes, los canales, los problemas habituales y las claves para el éxito de un plan de comunicación interna.

No es una obra conveniente para quienes estudian la comunicación desde el punto de vista teórico o para investigadores en general porque tiene pocas citas bibliográficas, varias de ellas de sitios web y su bibliografía es poco pro-

fusa –tiene sólo veinte títulos, entre los que figuran obras de referencia general como el *Diccionario de la Academia Española*, *El arte de la guerra* de Sun Tzu y *De la guerra* de Clausewitz.

Sin embargo, nos encontramos ante un trabajo sumamente pedagógico que provee herramientas técnicas para lidiar con la comunicación interna de una institución. Es una excelente opción como manual de grado porque sistematiza la información claramente con esquemas y punteos de temas concretos.

También puede ser muy útil para concientizar a un CEO de la viabilidad de la comunicación interna en una empresa o para darle herramientas a un Director de Recursos Humanos para el manejo de la comunicación con los empleados.

Es un trabajo sencillo pero abarcador, exhaustivo en la descripción de técnicas. Hace que el lector comprenda que la comunicación interna no sólo es clave en una institución, sino que también es manejable. Da lugar a la creatividad y permite simplificar lo que de otro modo podría parecer inaccesible.

En el enunciado de las cosas que coeditan este trabajo, se explica que se buscó publicar un “libro práctico”. Sin dudas lograron su objetivo.

## Comunicación No-Verbal. Cómo la Inteligencia Emocional se expresa a través de los Gestos

Sergio Rulicki, Martín Cherny

Granica Editores, Buenos Aires, 2007, 2008, 189 páginas

Federico Rey Lennon | federico@reylennon.com.ar

Si hay una serie de TV de moda imprescindible para los relacionistas públicos es, sin duda, la serie norteamericana que emite Fox “Lie To me” (Miénteme), en la cual Cal Lightman y sus colegas en The Lightman Group detectan mentiras para ayudar en investigaciones, a través de la psicología aplicada. El guión se fundamenta en los planteamientos de Paul Ekman, psicólogo que ha sido un pionero en el estudio de las emociones y sus relaciones con la expresión facial.

Cal Lightman (personificado por el excelente actor Tim Roth) es un especialista en lenguaje no verbal que logra solucionar casos policíacos a través de la lectura de los gestos y expresiones de los involucrados en los diferentes enigmas y ha concitado la atención de los especialistas en comunicación y relaciones públicas del mundo. ¿Es esto posible? ¿La serie de TV exagera? ¿O dónde puedo leer más sobre el tema? Todos ellos son algunas de las preguntas que se realiza el espectador avezado.

Para dar respuesta a estos enigmas recurrimos hoy a un texto tan atrapante como la misma serie de TV. Se trata de *Comunicación No-Verbal, Cómo la Inteligencia Emocional se expresa a través de los Gestos* de los antropólogos Sergio Rulicki y Martín Cherny.

Este libro expone, de manera didáctica e ilustrado con fotografías,

los códigos gestuales y posturales que incrementan la capacidad de interpretar y evaluar a las personas, favorecen el autocontrol y permiten, asimismo, aplicar las estrategias más adecuadas a distintas situaciones. Transmite, de manera sencilla, herramientas diseñadas sobre los códigos de la Comunicación No Verbal (CNV) útiles para desarrollar la asertividad y el liderazgo, la capacidad de empatía e, incluso, la fluidez verbal. En definitiva, el libro expone el poder de los gestos en las relaciones interpersonales y públicas, los códigos de la dominancia, la empatía, la sinceridad y el engaño. Es una excelente herramienta de inteligencia emocional.

La disciplina que estudia la CNV debería ser lectura obligatoria para un consultor en relaciones públicas, ya que facilita una percepción más lúcida y totalizadora de las relaciones humanas en cualquier contexto. El conocimiento de la CNV es un camino para comprender mejor a los demás y para manifestarnos en forma auténtica y eficiente.

Estas herramientas pueden aplicarse a múltiples áreas: relaciones públicas, ventas, abogacía y mediación, atención a clientes, manejo de quejas y reclamos, selección de personal, política, diplomacia, docencia, periodismo, publicidad, oratoria y muy especialmente en los media training.

## Nuevos medios. Estrategias de convergencia

Roberto Igarza

La Crujía, Buenos Aires, 2008, 286 páginas

Juan Iramain | [juan.iramain@hillandknowlton.com](mailto:juan.iramain@hillandknowlton.com)

Roberto Igarza parece ser un especialista en tecnologías y medios capaz de integrar a sus análisis reflexiones de corte humanístico. El resultado de esta combinación resulta fértil.

Los nuevos medios, de alguna manera, sintetizan aspectos tecnológicos, económicos y sobre todo culturales con fuertes implicancias en la vida de sus usuarios. Implican usos inéditos del lenguaje —y hasta el desarrollo de nuevos lenguajes—, además de cambios importantes en el modo en que se produce y distribuye información. La industria de los medios empieza a capitalizar estos cambios, aunque no pueda vislumbrarse todavía con precisión cómo serán los escenarios futuros.

*Nuevos medios. Estrategias de convergencia* es un libro relativamente extenso (286 páginas), detallista, preciso y bien documentado. Parece no querer dejar cabos sueltos, con lo que hace honor a lo que se espera de un libro académico: casi todas las afirmaciones vienen con prueba incluida o, al menos, una propuesta de fundamentación.

El libro analiza el rol cultural de los nuevos medios, describe datos que parecen insinuar una tendencia en el consumo de estos medios y propone cuáles pueden ser los roles del marketing y la publicidad frente a las plataformas

digitales 3.0. Hace aportes interesantes, como la distinción entre medios y soportes o las reflexiones sobre la nueva literalidad a partir de la irrupción del email como sustituto parcial del teléfono. En la misma línea están también la distinción entre “nativos” e “inmigrantes” de las nuevas tecnologías y las descripciones de las conductas de los que caben en estas categorías. Hay también una guía útil para el análisis y desarrollo de un plan de comunicación basado en los nuevos medios. De esta manera, no sólo ayuda a entender mejor, sino que da herramientas para hacer.

Del título, quizá hay que lamentar que el concepto mismo de “nuevos medios” lleva dentro de sí el germen de la caducidad: los medios dejan de ser nuevos en poco tiempo. El autor lo reconoce, aunque no ha encontrado una alternativa mejor para nombrar la obra. Quizá tiene razón: aunque caduco, el enunciado puede estar priorizando el buen entendimiento entre sus públicos, por lo que se justificaría su limitación.

Como consideración a los no iniciados en las tecnologías, se agradece el glosario final, exhaustivo, útil para entender cada uno de los términos más frecuentes.

Un acierto de Igarza y de la colección Inclusiones de La Crujía.

# THE JOURNAL OF PR

## REGLAMENTO

## THE JOURNAL OF PR

### Revista académica de relaciones públicas

#### Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina

## 1. Procedimiento

### 1.1. Recepción de originales

THE JOURNAL OF PR recibe originales en la siguiente dirección de correo electrónico: thejournalofpr@rrpp.org.ar

Los períodos habituales de recepción de originales son:

- 1 de noviembre a 31 de diciembre para el número de junio.
- 1 de marzo a 30 de abril para el número de diciembre.

### 1.2. Evaluación de originales

Tras la recepción de los originales, el administrador:

- a) Confirma al autor la recepción de su artículo en el plazo máximo de 3 días.
- b) Asigna un código a cada original, que sustituye el nombre del autor en todo el proceso de revisión siguiente, a fin de mantener su anonimato.
- c) Traslada el original numerado al Comité de Redacción de la revista, que realiza una primera revisión de los artículos con el fin de determinar el cumplimiento de criterios mínimos de calidad y de ajuste al perfil de la revista.

El Comité de Redacción traslada el original numerado a dos miembros del Comité Editorial, cuya identidad se mantiene en reserva.

THE JOURNAL OF PR sólo publica los trabajos inéditos que cuentan con el dictamen favorable de los dos miembros del Comité Editorial a los que se asignó el artículo. En el caso de que los dos informes recibidos sobre un original sean contradictorios, THE JOURNAL OF PR acude a un tercer revisor miembro del Comité Editorial.

La revista se compromete a comunicar a los autores la decisión positiva o negativa sobre la publicación de sus originales en el plazo de un mes desde que se han recibido. La comunicación se acompaña con los informes anónimos de los miembros del Comité Editorial.

Los autores cuyos artículos hayan obtenido un dictamen favorable pero con sugerencia de correcciones, vuelven a enviarlos a THE JOURNAL OF PR, una vez incorporados los cambios sugeridos, en el plazo de un mes.

### 1.3. Normas sobre los artículos

Los artículos deben ser originales e inéditos. Pueden estar escritos en castellano, inglés o portugués.

El autor responde sobre su autoría en cualquier caso de conflicto que pueda plantearse por los artículos publicados.

El número máximo de autores por artículo es de cuatro. Si se tratara de un trabajo de investigación en el que hubieran participado más personas, se indican los nombres del resto de los colaboradores en una nota a pie de página.

La revista recomienda que se citen libros y revistas científicas del área de relaciones públicas, administración de empresas, comunicación social, ciencias políticas, derecho, historia, periodismo y publicidad.

### 1.3.1. Tipos de artículos

#### 1.3.1.1. Artículos de investigación

El texto de los artículos deberá tener una extensión mínima de 5.000 palabras y máxima de 10.000 palabras.

El artículo debe tener los siguientes datos:

- Nombre del autor o autora: Nombre en minúscula y apellido en mayúscula.
- Correo electrónico del autor o autora.
- Máximo título académico alcanzado (Lic., Mag., Dr.).
- Si es docente, nombre de la/s asignatura/s que imparte.
- Nombre de la facultad, escuela o instituto, y de la universidad a la que pertenece.
- Cargo o título de su actividad laboral principal.
- Título del artículo en castellano o portugués en minúscula, normal, en Times New Roman 14 (cuando el artículo está escrito en inglés, no es necesario incluir el título en castellano).
- Título del artículo en inglés en minúscula, cursiva, en Times New Roman 14.
- Resumen en castellano (100 palabras) en minúscula, normal, en Times New Roman 10.
- Abstract en inglés (traducción del resumen en castellano), en minúscula, normal, en Times New Roman 10.
- Palabras clave (5-6 palabras) en castellano, separadas por comas, en minúscula, negrita, Times New Roman 12.
- Key words (5-6 palabras) en inglés separadas por comas, en minúscula, negrita, Times New Roman 12.
- Texto del artículo en minúscula, normal, Times New Roman 12.

#### 1.3.1.2. Casos

El texto de los casos debe tener una extensión mínima de 4.000 palabras y máxima de 8.000 palabras.

El caso debe tener los siguientes datos:

- Nombre del autor o autora: Nombre en minúscula y apellido en mayúscula.
- Correo electrónico del autor o autora.
- Máximo título académico alcanzado (Lic., Mag., Dr.).
- Si es docente, nombre de la/s asignatura/s que imparte.
- Nombre de la facultad, escuela o instituto, y de la universidad a la que pertenece.

- Cargo o título de su actividad laboral principal.
- Título del artículo en castellano o portugués en minúscula, normal, en Times New Roman 14 (cuando el artículo está escrito en inglés, no es necesario incluir el título en castellano).
- Título del artículo en inglés en minúscula, cursiva, en Times New Roman 14.
- Resumen en castellano (100 palabras) en minúscula, normal, en Times New Roman 10.
- Abstract en inglés (traducción del resumen en castellano), en minúscula, normal, en Times New Roman 10.
- Palabras clave (5-6 palabras) en castellano, separadas por comas, en minúscula, negrita, Times New Roman 12.
- Key words (5-6 palabras) en inglés separadas por comas, en minúscula, negrita, Times New Roman 12.
- Texto del artículo en minúscula, normal, Times New Roman 12.

### 1.3.1.3. Reseñas

Las reseñas de libros tienen una extensión máxima de 1000 palabras. Se reseñan libros cuya primera edición (no traducción) se haya publicado en los dos últimos años.

Si se hace referencia a otros libros del mismo autor en la reseña, se incluye en el texto, entre paréntesis, el título, la editorial, la ciudad y el año de publicación. Si se hace referencia a libros de otros autores, se incluyen nombre y apellido, en ese orden, antes de los demás datos.

La información técnica del libro reseñado incluye el nombre completo y apellido del autor del libro, editorial, ciudad, año de edición y número de páginas. El autor de la reseña se identifica por su nombre y apellido e incluye su dirección de correo electrónico.

### 1.4. Estilo

Consultar el Manual de estilo de THE JOURNAL OF PR en [www.rpp.org.ar](http://www.rpp.org.ar)

### 1.5. Autores de originales

Pueden ser autores de los originales todas las personas o grupos de personas, independientemente de su pertenencia o no al Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, la nacionalidad, el grado académico alcanzado y cualquier otro criterio de selección, siempre que los textos presentados cumplan con los requisitos de forma y contenido establecidos por THE JOURNAL OF PR.

En caso de detectarse plagio o cualquier otra falta contra la honestidad intelectual, la revista se reserva el derecho de rechazar en el futuro toda colaboración que provenga de la persona que incurrió en esa falta.

### 1.6. Funciones de los miembros del equipo de THE JOURNAL OF PR.

#### Director:

1. Responsabilidad de la publicación de la revista con la periodicidad establecida y de acuerdo a las pautas formales aprobadas para THE JOURNAL OF PR.
2. Representación de la revista en ámbitos institucionales.
3. Recepción de los originales, asignación de código para mantener el anonimato, y envío al Comité de Redacción.
4. Respuesta a los autores sobre el dictámen del Comité Editorial.
5. Redacción de la Introducción de los números especiales de THE JOURNAL OF PR.

#### Comité de Redacción:

1. Primera revisión de los originales para verificar el cumplimiento de los criterios mínimos de calidad y de ajuste al perfil de la revista.
2. Distribución de los originales a dos miembros del Comité Editorial para que emitan su dictámen.
3. Recepción de los dictámenes del Comité Editorial con tiempo suficiente para que los autores reciban su respuesta dentro del plazo de un mes, desde que enviaron los originales.

#### Comité Editorial:

1. Revisión de los originales en el tiempo previsto.
2. Redacción y emisión de los dictámenes dentro del mes, desde que se recibieron los originales.
3. En caso de que los originales requieran ajustes importantes, segunda revisión y emisión de segundo dictámen.

#### Comité Honorífico:

1. Opinión sobre colaboraciones puntuales, antes de ser publicadas, en caso de que surjan dudas no resueltas en el ámbito del Comité de Redacción o del Comité Editorial.
2. Opinión, sin necesidad de ser requerida, sobre cualquier aspecto editorial relacionado con la revista.

### 1.7. Requisitos para ser miembros del equipo de THE JOURNAL OF PR.

Por tratarse de una publicación académica, el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina establece que los responsables de la aprobación de contenidos de la revista (Director, miembros del Comité de Redacción y miembros del Comité Editorial), deben haber alcanzado el título de Doctor en una disciplina afín a las relaciones públicas, otorgado por una universidad argentina o extranjera.

Pueden o no haber alcanzado el grado de Doctor los miembros del Comité Honorífico y los responsables de corrección de estilo y de diseño.

El Director debe ser socio del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Los miembros del Comité de Redacción, del Comité Editorial y del Comité Honorífico –lo mismo que los responsables de diseño y corrección de estilo– pueden no serlo.

El Director y los miembros del Comité de Redacción son elegidos por mayoría simple por la Comisión Directiva del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Su mandato dura dos años. Cuando asume una nueva Comisión Directiva, ésta determina su continuidad para el nuevo período. Los miembros del Comité Editorial son propuestos por el Director y el Comité de Redacción, y aceptados por mayoría simple por la Comisión Directiva del Consejo. Permanecen en su función sin límite de tiempo, hasta su renuncia o la remoción promovida por dos tercios de los miembros de la Comisión Directiva del Consejo.

El Presidente del Consejo Profesional de Relaciones Públicas es siempre miembro del Comité Honorífico, mientras dura su mandato.