

Innovación y estrategia en Comunicaciones de Marketing

Dr. Marcelo Manucci

Conferencia · III Congreso Internacional de Comunicación Organizacional
Pontificia Universidad Javeriana – Cali – Colombia – Agosto 2005

1 · De la venta de productos a la gestión de decisiones

Para comenzar este trabajo es necesario situar a las *comunicaciones de marketing* en el conjunto de procesos de comunicación en una organización. En términos generales existe acuerdo entre los autores presentes en Iberoamérica que definen a las *comunicaciones de marketing* y a su rol en la organización.

Joan Costa plantea tres áreas de comunicación: *el área institucional, el área organizacional y el área mercadológica*. Para Costa, el ámbito mercadológico de comunicación está definido por todas las acciones que tienen como objeto el producto de la organización enmarcado por “un extenso paisaje que va desde los distribuidores a los consumidores, desde el producto a su publicidad y promoción, desde el lugar de compra hasta el de consumo final.”¹

Cees van Riel define tres tipos de comunicación: *comunicación de marketing, comunicación de dirección y comunicación organizativa*. Para el autor la *comunicación de marketing* “contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan la venta de bienes o de servicios.”²

Para Paul Capriotti, las *comunicaciones comerciales* son una de las formas de comunicación destinada a los consumidores o personas que influyen en el proceso de decisión. “Su objetivo básico es lograr consumo/uso de los productos y servicios de la organización y fidelización de los públicos.”³

Por su parte, Daniel Scheinsohn señala cinco áreas de comunicación entre las que se encuentra *la comunicación de marketing* a la que define como “el área caracterizada por los mensajes en los que el principal enunciador es el producto, el servicio o las marcas que la empresa comercializa. En esta área el público privilegiado es el consumidor.”⁴

¹ Costa, Joan. *DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a distancia*. Design Grupo editorial. La Paz, 2004. p.72

² van Riel, Cees B. M. *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall. Madrid, 1997. p. 15

³ Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel. Barcelona, 1999. p. 228

⁴ Scheinsohn, Daniel. *Dinámica de la comunicación e imagen corporativa*. Fundación OSDE. Buenos Aires, 1999. p. 144

Todo producto siempre contiene una promesa. El producto, *siempre está prometiendo algo* a diferentes sectores; sea conciente o no la organización de esto. El producto no solo le promete a determinados clientes la resolución de una tarea, a los inversores les promete rentabilidad, al público interno le promete crecimiento, al entorno social le promete desarrollo, y así sucede con diferentes sectores del mercado o la comunidad donde la organización desarrolla sus actividades.

En esta promesa radica *el valor del producto* en un mercado o en determinados sectores sociales. El valor surge del encuentro entre lo que la organización promete y lo que los públicos perciben de ese ofrecimiento.

Las *comunicaciones de marketing*, centradas en el producto, tienen un rol clave en la estrategia corporativa porque *están destinadas a generar y sostener decisiones en diferentes sectores del mercado o la comunidad*. Por lo tanto, es necesario descentralizarlas del punto de vista exclusivo del producto para orientarlas hacia procesos de conducta: *generar y sostener decisiones*.

Con este criterio y siguiendo la perspectiva de Joan Costa esbozada en los párrafos anteriores, redefinimos conceptualmente a las *comunicaciones de marketing* y a su interacción con los otros ámbitos en función del *objeto de comunicación* y *objetivo de las acciones*.



En diferentes públicos, conviven diferentes acciones de comunicación que se generan desde los tres ámbitos. Lo importante para las personas que dirigen las acciones de comunicación es tener en cuenta: ¿qué es lo que se está comunicando en cada momento? ("*lo que la organización es*"; "*los modos de hacer*" o "*lo que la organización hace*"), y ¿cuáles son

los objetivos de esa intervención en cada contexto, en cada momento? (*presencia, integración o elección*).

Al presentar esta articulación de los ámbitos de comunicación, procuramos:

- a) Darle un marco estratégico a las decisiones de comunicación teniendo en cuenta *el objeto y los objetivos* de las intervenciones más allá de públicos o espacios (*externos o internos*).
- b) Ampliar los públicos involucrados en las *comunicaciones de marketing* a todos aquellos cuyas decisiones son claves en la vida del producto⁵, más allá de clientes finales o consumidores.

Las *comunicaciones de marketing* sustentan decisiones en diferentes sectores del mercado o la comunidad. Su objetivo es *obtener una decisión favorable* de esos sectores respecto del producto de la organización; lograr que *diferentes públicos elijan lo que la organización ofrece*.

Es importante destacar que *elegir no significa directamente comprar*. Según el tipo de público o el sector social, elegir también puede significar: *invertir, recomendar, reconocer, participar, apoyar*, etc. Por ello, para sostener las decisiones en diferentes públicos, la organización debe generar vínculos estratégicos. Esto implica relaciones sólidas, fluidas, con continuidad en el tiempo y basadas en objetivos específicos. *¿Por qué estratégicos?*, porque de esos vínculos dependen las decisiones de las personas involucradas con la organización y de esas decisiones depende la vida de la organización en una comunidad.

Un vínculo no es una relación pasajera, es una relación basada en confianza. La confianza en el producto genera confianza en la organización y viceversa. En este proceso la comunicación tiene un protagonismo clave porque, las organizaciones a través de la comunicación, manipulan símbolos y gestionan comportamientos. Todo proceso de comunicación siempre tiene una contrapartida en procesos conductuales. Todo lo que la organización *diga o haga* tiene un impacto en los vínculos corporativos que se manifiestan en diferentes conductas.

Descuidar este principio tiene consecuencias *en la rentabilidad* (pérdida de clientes, proveedores, alianzas, etc.); *en la imagen* (pérdida de credibilidad, percepción de riesgo, actitud negativa, etc.) o *en la confianza* (indiferencia, falta de participación, inestabilidad de opinión, etc.)

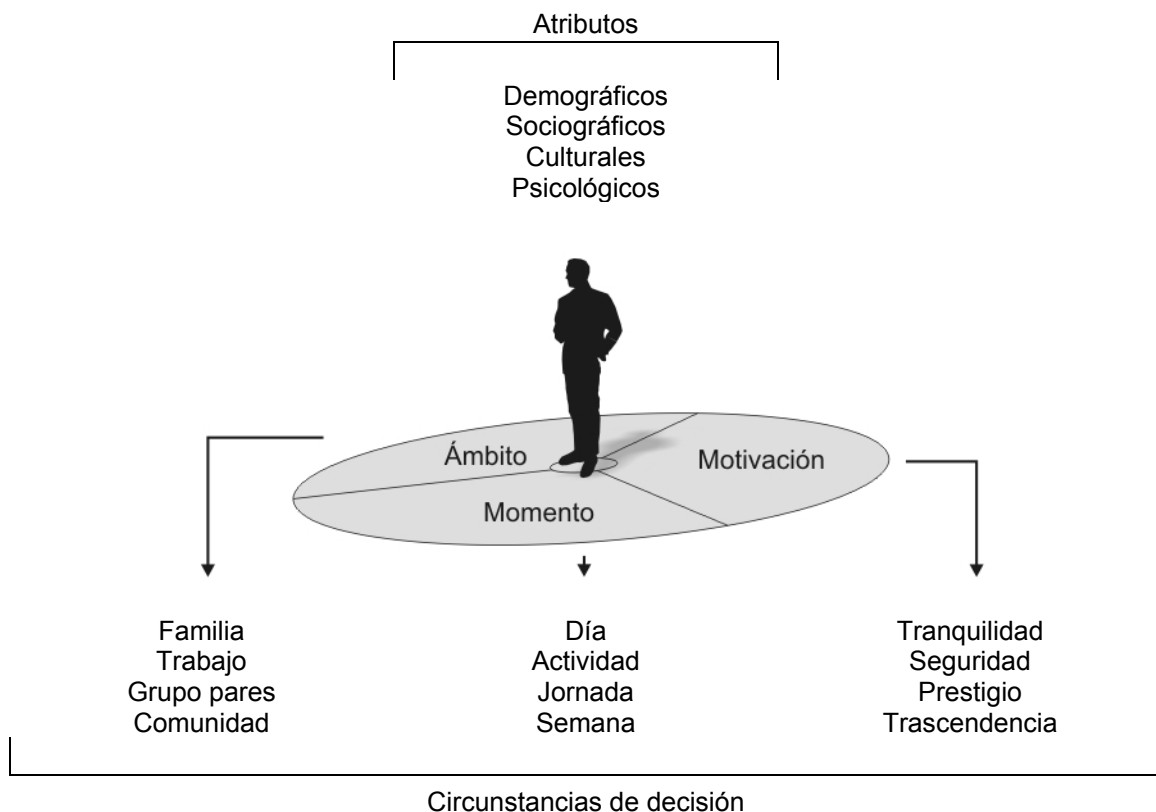
El mercado no es un conjunto de personas con un conjunto de atributos. El mercado es una trama de símbolos. *¿Cómo se conforma esa trama de símbolos?* El mercado está

⁵ De aquí en adelante utilizamos la palabra “*producto*” como genérico que denomina *el resultado de un proceso productivo en una organización*. No hacemos referencia exclusiva a bienes físicos o servicios comerciales, sino a lo que elabora (física o conceptualmente) la organización para ofrecer a sectores del mercado o la comunidad. (N. del A.)

compuesto por personas con determinados atributos viviendo determinadas circunstancias de decisión. Por lo tanto, no alcanza con conocer los atributos de una persona o sector del mercado; es necesario diseñar y ofrecer soluciones para una persona en diferentes circunstancias de decisión (*de consumo, de opinión, de inversión, de recomendación, etc.*).

El desafío para las comunicaciones de marketing es: *pasar de la venta de productos a la gestión de decisiones*. Los productos deben tener sentido para las circunstancias de decisión. Cuando las circunstancias cambian, las decisiones también cambian aún cuando los públicos mantengan sus atributos personales. Las decisiones de las personas dependen del contexto o las circunstancias de vida en la que se encuentran.

Si tomamos en cuenta que las *comunicaciones de marketing* sustentan decisiones, uno de los factores de la innovación implica *comunicar para las circunstancias, no para el producto*. El producto puede tener diferentes funciones según las circunstancias de decisión. Este contexto de decisión es el que le da valor al producto si se adecua a las circunstancias específicas. Las decisiones dependen del contexto.



La clave para generar innovaciones es entender cual es la función que cumple el producto en determinadas circunstancias de la vida de los diferentes públicos. *¿Qué es lo que permite mantener actualizado el conocimiento de un contexto de decisión?: el vínculo con los*

públicos. Las relaciones pasajeras sólo dan señales de atributos personales, no dan señales de las circunstancias de decisión, ni de los procesos de valoración del producto.

El DirCom, *gerente de comportamientos*

Los resultados de todo proceso estratégico se manifiestan en diversos comportamientos, en distintas conductas, deseadas o no. Todas las acciones y movimientos de la organización (*haga lo que haga, diga lo que diga, deje de hacer o decir*), siempre tienen un impacto en sus vínculos. El DirCom es un *gerente de comportamientos*, porque tiene como responsabilidad desarrollar y gestionar los vínculos con sectores del mercado o la comunidad. El impacto de las acciones corporativas sobre los vínculos, siempre genera un comportamiento. El DirCom, como *gerente de comportamientos*, debe estar atento permanentemente a los procesos conductuales que generan las acciones corporativas; porque de esas conductas depende la dinámica de los vínculos corporativos en diferentes sectores.

2 · Innovación, comunicación y gestión de valor del producto

Las *comunicaciones de marketing* están destinadas a sostener decisiones en diferentes públicos y por lo tanto deben generar vínculos estratégicos a partir del producto u ofrecimiento. Es necesario desarrollar *valor en el producto y generar procesos internos* que lo sostengan para que los vínculos tengan solidez y respaldo en la organización.

El mercado es una trama de significados. Muchas veces las oportunidades que ofrece esta *trama de significados* para el diseño de valor en los productos quedan desarticuladas porque las organizaciones van perdiendo, en su rutina cotidiana, la capacidad de sintonía con el mundo exterior. En este punto la comunicación tiene un rol importante como un proceso que implica diseñar significados compartidos, ponerlos en acción y gestionar los resultados. “El proceso de comunicación tiene la función de generar y sostener el valor del ofrecimiento en los públicos. Transformar datos aislados en un concepto que permita generar confianza en las relaciones con los diferentes públicos de la organización.”⁶

La innovación estratégica, según Robert Johnston y Douglas Bate, es un proceso de aplicación de pensamiento innovador para el diseño del modelo de negocio de una empresa o proyecto estratégico de una organización. No es solamente la aplicación a un producto o

⁶ Manucci, Marcelo. *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. SAF Grupo. Bogotá, 2004. p. 77

invento. Los productos, son consecuencia del modelo de organización.⁷ Uno de los puntos esenciales de abordaje cuando se analiza la *innovación* es diferenciarla del *conocimiento*. Una cuestión es tener conocimiento y otra cosa es transformar ese conocimiento en cosas útiles. Según Clemente Nobrega, “toda innovación tiene siempre un vínculo con lo económico porque genera una redefinición de los flujos de dinero por algún proceso o producto que antes no era usado o era realizado de manera diferente.”⁸

Esta consideración ubica a la innovación en *comunicaciones de marketing* íntima e indefectiblemente ligada con el *valor del producto*. Si no hay repercusión en lo económico no es innovación sólo es una novedad, es algo creativo, pero no innovador. Las *comunicaciones de marketing* tienen una tradición en *creatividad*. La creatividad tiene que ver con la recordación, la innovación con resultados económicos.

El valor de un producto surge del encuentro de lo que una organización promete y lo que los públicos perciben. Por lo tanto, lo que las personas eligen no tiene relación directa con los atributos del producto sino con *lo que los atributos resuelven en su vida cotidiana*. Para los públicos el valor es un concepto, no un conjunto de atributos físicos. Desde el punto de vista productivo, lo que le da valor a un producto es su entorno simbólico. Es lo que le da sentido a un conjunto de atributos y permite la integración de un producto a las circunstancias de vida cotidiana (*circunstancias de decisión*).

Ahora bien, *¿cuál es el rol de la comunicación en la generación de valor?* Joan Magreta plantea que “una buena propuesta de valor es una historia, una trama que debe tener sentido para todos los actores involucrados en la trama.”⁹ Lo que la organización define como producto implica una promesa, un conjunto de actores involucrados y una modalidad de participación y relación entre los actores.¹⁰ La comunicación es aliada de la innovación cuando aporta nuevos significados al *diseño de un producto* ampliando el modelo de negocios o el proyecto estratégico de una organización. La comunicación genera vínculos, gestiona realidades, implementa conceptos y gestiona significados que enriquecen el producto.

La llave de la innovación en las *comunicaciones de marketing* es la habilidad para decodificar circunstancias de decisión en la vida cotidiana y generar un entorno de significación para esas circunstancias. *Comunicar para las circunstancias, no para los productos*.

⁷ Johnston, Robert; Bate, Douglas. *The power of strategy innovation*. American Management Association. New York, 2003.

⁸ Nobrega, Clemente. *A ciência da gestão*. SENAC Rio Editora. Rio de Janeiro. 2004. p. 17

⁹ Magreta, Joan. *Why business models matter*. Harvard Business Review. Mayo 2002.

¹⁰ Manucci Marcelo. *Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. CIESPAL. Quito, 2005. p. 68

El caso *Nativa* de Coca Cola. *Creatividad sin valor.*

En noviembre de 2003 apareció en el mercado argentino **Nativa** una nueva gaseosa con un suave sabor a yerba mate (*infusión típica de la Argentina*) desarrollada íntegramente por Coca-Cola de Argentina. “Tanto el desarrollo del producto como la presentación final de la comunicación de la marca llevaron más de diez meses”, señaló Cecilia Flores Páez, gerente de innovación y nuevos productos de división Latinoamérica Sur de Coca-Cola.¹¹ Luis Gérardin, gerente de marketing de Coca-Cola de Argentina, comentó: “Las investigaciones realizadas hasta el momento revelan un índice de aceptación y una intención de compra del 87 por ciento, cifras muy alentadoras para el lanzamiento de un nuevo producto”.¹²

El proyecto involucró a los técnicos y expertos de Coca-Cola, también a Interbrand, en todo el arte visual, branding y packaging; a Intermarket, en soporte de investigación y McCann Erickson Argentina en comunicación publicitaria. El costo total del desarrollo y comunicación fue de 1,5 millones de dólares.



Campaña gráfica de incognita

¹¹ Fuente: PúblicasOnline®. *Nativa es la nueva gaseosa de 'Coca-Cola de Argentina.*
<http://www.publicasonline.com/rpp/noticia1332.php>

¹² Fuente: Adlatina. *Coca-Cola apuesta a una gaseosa de color verde y sabor local: yerba mate.*
http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=7175

Bajo el slogan “*Refrescá tu día con un sabor bien nuestro*”, **Nativa** fue pensada como una bebida natural para ser consumida en cualquier momento del día, acompañando comidas, en la calle, en el trabajo. El target primario eran jóvenes adultos mayores de 25 años.

La gaseosa duró unos meses en el mercado y antes del año Coca Cola había dejado de fabricarla porque no había alcanzado 1% de participación de mercado que se habían propuesto. El público no había aceptado la gaseosa, a pesar que los estudios previos marcaban un 87% de aceptación y compra.

El balance del 2004 de Coca Cola de Argentina, admite el fracaso del producto. “El ejecutivo consignó que fue una idea brillante, aunque admitió su fracaso. Lo consideró un gran aprendizaje sobre los gustos de los consumidores y no descartó un relanzamiento en un futuro cercano.”¹³

Su botella, diseñada especialmente con un suave relieve de las hojas de yerba mate hoy es una pieza de colección que se puede encontrar en diferentes sitios de subasta en Internet alrededor de los \$20 (dólares) la pieza.



Pieza gráfica de revelación

¹³ Fuente: INFOBAE Profesional. *Balance 2004. Coca Cola celebra relanzamiento de Sprite y asume el fracaso de Nativa.* Por Alicia Vidal.
<http://www.infobaeprofesional.com/interior/index.php?p=nota&idx=11289&b=3>

3 · Geometría de la innovación en comunicaciones de marketing

Hemos definido, hasta aquí, cuatro aspectos sobre las *comunicaciones de marketing*:

- a) Son acciones destinadas a sostener decisiones en diferentes públicos involucrados con la organización.
- b) Las innovaciones en *comunicaciones de marketing* dependen del valor del producto y de los procesos corporativos internos que lo puedan sostener.
- c) Las innovaciones en *comunicaciones de marketing* tienen relación directa con resultados económicos.
- d) Las comunicaciones enriquecen los modelos de negocios cuando le aportan significados emergentes del mercado o la comunidad.

El mercado no es un conjunto de atributos, es una trama de significados. La innovación en comunicaciones de marketing, para tener impacto en esa trama de significados, debe estar sustentada en un concepto (*entorno simbólico*). Los atributos aislados, en sí mismos, no conforman una significación coherente; lo importante es el concepto que le da solidez al ofrecimiento en determinadas circunstancias de decisión.

Todo producto está expuesto a una serie de decisiones en diferentes públicos. De la dinámica de esas decisiones depende: *la inserción, la aceptación y la permanencia* del producto en el mercado o sectores de la comunidad. La *Matriz de decisiones estratégicas* es un modelo de análisis de las *circunstancias de decisión* en diferentes sectores del mercado o la comunidad.

El objetivo de este proceso es desarrollar un mapa diagnóstico que permita:

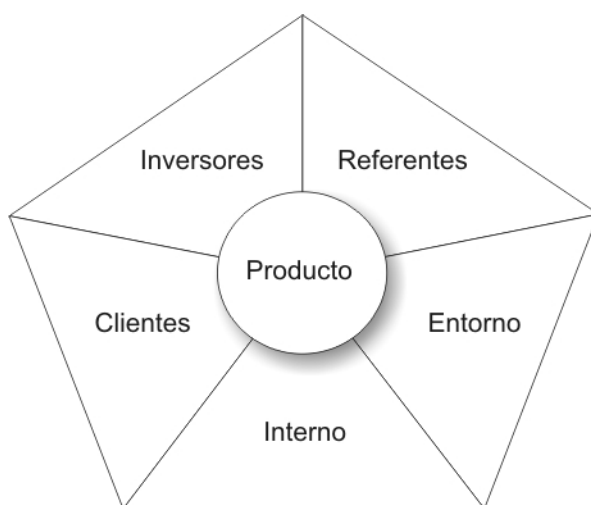
1. Aportar valor al producto a través de un entorno de significación que le brinde solidez conceptual en cada sector.
2. Diseñar factores de innovación en la comunicación del producto articulando sus atributos a las circunstancias de decisión en cada sector.
3. Gestionar estratégicamente las intervenciones de comunicación acorde con la dinámica de los vínculos en cada sector.

La matriz es una estructura gráfica con cinco espacios de análisis que representan a diferentes categorías de público y un eje central que representa el producto de la organización. Esta conformación está basada en la definición de cinco grupos de valor estratégico para la vida del producto.

Las características internas de cada grupo (quienes lo conforman) estarán en relación con la actividad y complejidad de la organización. Lo importante a considerar es el impacto de las decisiones de cada sector para la vida del producto.

Los cinco grupos están conformados por:

- a) **Inversores**¹⁴: el grupo del que depende la sustentación económica o institucional de la organización, sea por su aporte económico o por la determinación de sus decisiones en el caso de instituciones civiles o gubernamentales.
- b) **Referentes**: es el grupo de los formadores de opinión que pueden tener distintas categorías según el tipo de organización. Pueden ser individuos, otras organizaciones del sector u organismos de gobierno.
- c) **Clientes**: son los destinatarios directos de los productos de la organización.
- d) **Entorno**: está conformado por distintos sectores de la sociedad que tienen relación directa o indirecta con el producto de la organización.
- e) **Interno**: es el recurso humano conformado por los distintos estamentos que llevan adelante los procesos de los cuales depende el producto.

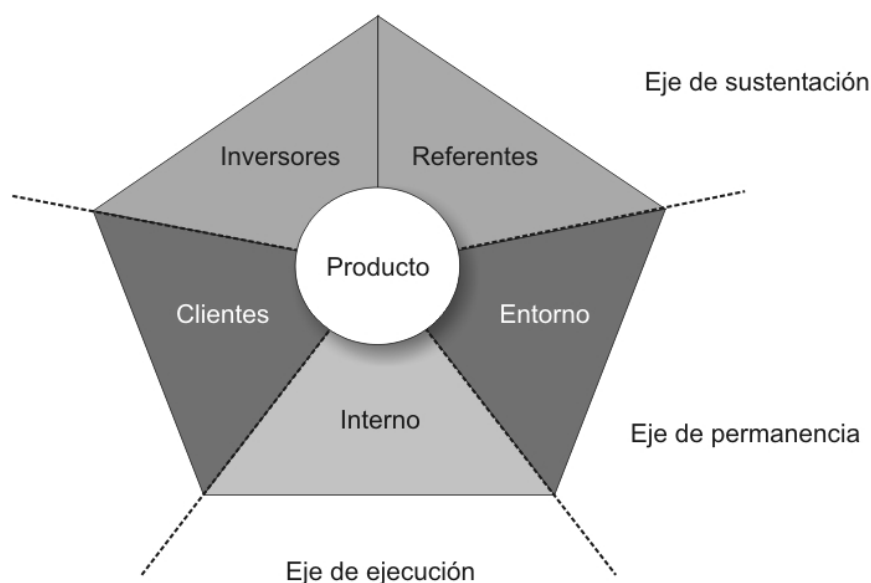


Las decisiones en estos públicos determinan la dinámica de las relaciones. Estas decisiones y su impacto en la vida del producto dependen del estado de los vínculos entre la organización y cada uno de los sectores.

¹⁴ Cuando la organización no tiene inversores por sus características se puede denominar a este público como “decidores”. Esta categoría está relacionada con organizaciones Gubernamentales o Civiles cuya existencia no depende de un grupo o entidad de financiamiento sino de decisiones de personas o grupo de personas que tienen el poder de determinar el rumbo de la organización. (N. del A.)

Eje estratégico	Públicos	Impacto en los vínculos
Sustentación	Inversores Referentes	<i>De ellos depende la definición y el desarrollo de determinados productos de la organización.</i>
Permanencia	Cientes Entorno	<i>De ellos depende la permanencia y la sostenibilidad de los productos de la organización.</i>
Ejecución	Interno	<i>De ellos depende la ejecución de las actividades y los procesos que conforman el producto.</i>

Todos estos sectores *toman decisiones* respecto del producto de la organización, por lo tanto la organización debe mantener, a través de las *comunicaciones de marketing*, una dinámica simétrica, una armonía en las fuerzas en las decisiones de estos tres ejes (*sustentación, permanencia y ejecución*).



La organización debe procurar que estos sectores (*inversores, referentes, clientes, entorno y público interno*) tengan una decisión favorable respecto del producto. Esta elección tiene una trama de intereses diferente en cada sector. No es lo mismo la decisión de un *cliente* que compra un producto o decide participar de un proyecto social, que la decisión del *grupo de accionistas* que decide apoyar el desarrollo de un producto o de un *funcionario de gobierno* que decide sostener políticamente el desarrollo de un proyecto social o gubernamental. Tampoco

es la misma trama de intereses la de los *públicos internos* que deben coordinar procesos, recursos y valores para sostener una propuesta en los clientes de manera que sea sostenible y rentable para inversores, confiable para influyentes y el entorno social.

Los *Inversores* y los *referentes* definen el desarrollo de un ofrecimiento (comercial, social, gubernamental). De las decisiones de los *inversores* depende la sustentación de recursos para desarrollar determinados productos en la organización y de la influencia de los *referentes* depende que el ofrecimiento tenga, a su vez, espacio de consenso para ser desarrollada.

De las decisiones de los *clientes* depende la rentabilidad, la credibilidad y sostenibilidad de un producto en sectores de la comunidad o el mercado y del apoyo del *entorno* depende la confianza en la propuesta y por ende la reputación de la organización.

Los *públicos internos*, a su vez, son un punto de sustentación de los procesos que sostienen el producto. Las políticas estratégicas de la organización no pueden llegar a los destinatarios sin los públicos internos.

¿Qué sucede si hay asimetría, es decir si hay algunos ejes más o mejor atendidos que otros? Los sectores incompletos se transforman en *territorios de incógnita*. En determinadas situaciones de la vida corporativa no hay opciones, quedan espacios abiertos. El primer punto a considerar es la posibilidad de reorganizar recursos o procesos para darle la mejor simetría posible a la matriz. Segundo, si no es posible o no está en los planes corporativos, entonces es necesario prepararse para ese *espacio vacío* que deja la organización porque del *territorio de incógnita*, siempre vuelve algún comportamiento. Esta asimetría se manifiesta en decisiones y en *conductas incógnita* en los sectores desatendidos, por lo que la organización debe tener en claro lo que deja de lado para prepararse ante los movimientos y las decisiones de los diferentes públicos.

En este modelo, el producto es el corazón de la dinámica en los tres ejes estratégicos de la matriz. Cada sector le da una significación particular al producto y esos conceptos circulan entre los diferentes sectores. Así se conforma la trama de significados que sustenta un producto en el mercado o un ofrecimiento en la comunidad. Así se teje la base que sustenta las relaciones y las decisiones en y entre la organización y sus públicos.

La innovación en las *comunicaciones de marketing*, no es solamente una cuestión de mensajes o creatividad en los soportes o en el discurso. La innovación comienza con un ofrecimiento con valor. Si la propuesta no es atractiva para los públicos, *la comunicación no puede generar en sí misma ese valor*.¹⁵ Pero sin comunicación el valor de la propuesta no puede ser significado por los públicos. Sin comunicación, el producto o la propuesta es simplemente un conjunto de datos.

¹⁵ Véase el caso de *Nativa* presentado en párrafos anteriores.

A través de la *Matriz de decisiones estratégicas de las comunicaciones* se puede trabajar en tres pasos para desarrollar innovaciones en las *comunicaciones de marketing*.

	Detalle	Objetivos
1	Generar una unidad de significación	Aportar valor simbólico al producto a través de un entorno de significación.
2	Comunicar para las circunstancias decisión	Generar insumos para la innovación de las acciones, acorde con las funciones del producto en cada sector.
3	Gestionar significados	Conformar un mapa de decisiones discursivas, técnicas, logísticas y de estratégica para sostener decisiones.

Generar una unidad de significación.

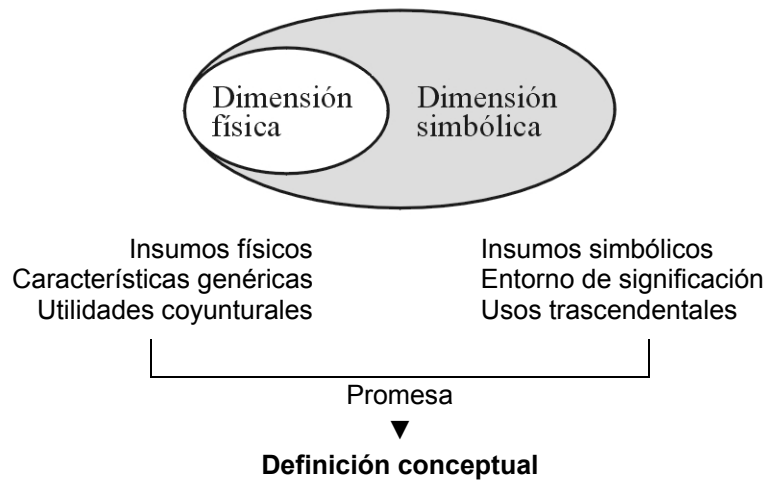
La comunicación es el proceso que sostiene las relaciones y las decisiones en los diferentes sectores, por eso es un aliado indiscutible al momento de diseñar el producto. No basta con las cualidades intrínsecas del ofrecimiento, los datos aislados. El producto *vale según cómo es percibido*, por lo tanto la organización debe desarrollar un concepto para proponer a sus diferentes públicos una unidad de significación global. El entorno de significación le brinda al producto características trascendentales y diferenciales que facilitan la dinámica de interacción.¹⁶

En el diseño de la unidad de significación se plantean cuatro factores de análisis:

1. **Dimensión física:** son los elementos básicos que conforman el producto.
2. **Dimensión simbólica:** es el entorno de significación que le da coherencia a los insumos físicos y unidad conceptual al producto.
3. **Estructura de valor:** es la promesa del producto para determinadas circunstancias de decisión en cada sector y sus características diferenciales.
4. **Unidad conceptual:** es la definición del producto que surge de la integración de los insumos físicos más el entorno de significación para cumplir la promesa.

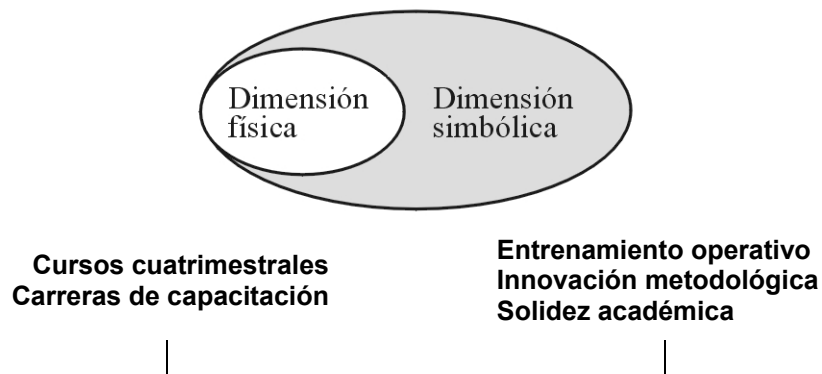
¹⁶ Para ampliar sobre el diseño de la *Unidad de significación*, véase Manucci, Marcelo. *Comunicación Corporativa estratégica*. op.cit. p. 73

Unidad de significación



Tomemos como ejemplo, para visualizar el funcionamiento de la matriz, el caso de una institución civil que desarrolla un proyecto educativo destinado a capacitación sobre área de Negocios con una propuesta innovadora: *Capacitación con una estructura mixta presencial y a través de Internet y entrenamiento sobre desarrollo de competencias personales para el desarrollo de proyectos económicos.*

1. *¿Qué insumos básicos sustentan el producto?*
2. *¿Qué elementos conforman el entorno de significación?*
3. *¿Qué promesa desarrolla y qué características diferenciales tiene el producto?*
4. *¿Cuál es la definición conceptual del producto?*



Producto: *Espacio de crecimiento profesional y desarrollo organizacional*

Comunicar para las circunstancias de decisión

A través de una *unidad de significación* la organización puede ofrecer un concepto. En el segundo paso se trabaja en el *detalle de las circunstancias de decisión* en los diferentes públicos. En principio, cada organización debe definir los públicos que integran cada una de las categorías en función del impacto de sus decisiones en la dinámica corporativa. Por ejemplo en el eje de *Inversores*, ¿quiénes lo integran?: *Gerentes, Accionistas, Ministros, Empresas asociadas, Proveedores, etc.* El eje de *Referentes*, ¿quiénes lo integran?: *Gremios, Academia, Comunicadores, Empresas, Legisladores, etc.* Así se definen sucesivamente los diferentes integrantes en cada sector.

Una vez definido el conjunto de públicos que integran cada sector, se trabaja sobre los siguientes factores de análisis:

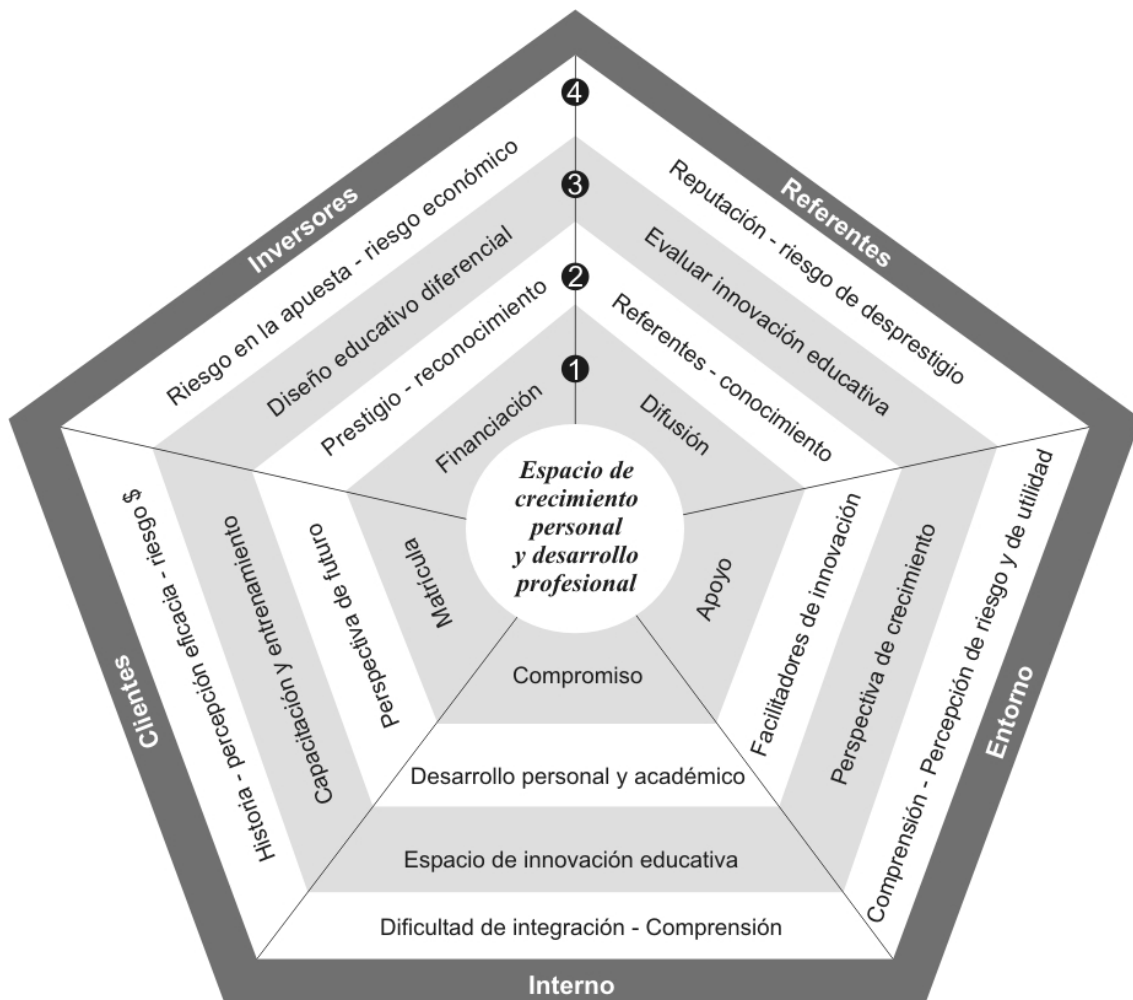
1. **Decisiones objetivo:** es lo que necesita obtener la organización en cada sector.
2. **Circunstancias decisión:** es la función cumple el producto para determinados sectores en determinadas circunstancias. Lo que promete a cada sector.
3. **Factores diferenciales:** son las características distintivas y particulares que posiciona al producto respecto de otros ofrecimientos.
4. **Factores competencia:** son las amenazas y debilidades del producto en cada sector que inhibe la elección. Pueden ser factores físicos (*otros productos*), simbólicos (*otras marcas, personas*), conductuales (*hábitos, cultura, compra automática, etc.*) y afectivos (*actitud, imagen, reputación*).

El objetivo es generar un conjunto de insumos que permitan pensar en términos de *circunstancias de decisión* en los diferentes públicos. En este sentido, es importante descentralizar el punto de vista de la organización y pensar desde los públicos. Es necesario invertir la mirada en un ejercicio de reflexión que puede contener datos cualitativos y cuantitativos (*con trabajo de campo, con registro de clientes y con factores intuitivos, etc.*) que aporte a la propuesta nuevas significaciones para su desarrollo.

Este cuadro diagnóstico le brinda a la organización un conjunto de insumos (*detalle de públicos, intereses, necesidades, circunstancias de elección, percepción de valor, factores de competencia, etc.*), que le permiten trabajar creativamente la comunicación desde una trama de significados conformada por la dinámica de los tres ejes. Este conjunto de elementos brinda insumos para pensar en *percepciones de valor, en redefiniciones de procesos internos en estructuras específicas de mensaje, en aplicaciones diferenciales de soportes* que permite analizar a los públicos como un conjunto de circunstancias que conforman un proceso de decisión y no solamente como un conjunto de atributos personales.

Tomemos el ejemplo desarrollado en el paso anterior, para visualizar el funcionamiento de la matriz en este punto. El caso de la institución civil que desarrolla un proyecto educativo destinado a capacitación sobre área de Negocios con una propuesta innovadora, que ha definido su producto como: “Espacio de crecimiento profesional y desarrollo organizacional”

1. ¿Qué decisiones es necesario generar en cada sector?
2. ¿Qué promete la propuesta para cada circunstancia de decisión?
3. ¿Cuál es el aporte diferencial de la propuesta en cada sector?
4. ¿Contra qué factores compite la propuesta en cada sector?



Gestionar la dinámica de significados

Todo producto, más allá de sus características diferenciales en cada tipo de organización, es el resultado de una dinámica corporativa. En el primer paso, la organización define, desde su punto de vista, lo que considera el valor diferencial de la propuesta. En este

caso el valor está definido *desde adentro* (de la organización), *hacia fuera* (los públicos). En el segundo paso, cuando se consideran a los diferentes sectores o grupos de públicos desde sus necesidades en circunstancias de decisión, se invierte el punto de vista. El valor se analiza *desde fuera* (desde los públicos) *hacia adentro* (de la organización).

El resultado del segundo paso genera un cuadro diagnóstico de las circunstancias de decisión en los públicos.

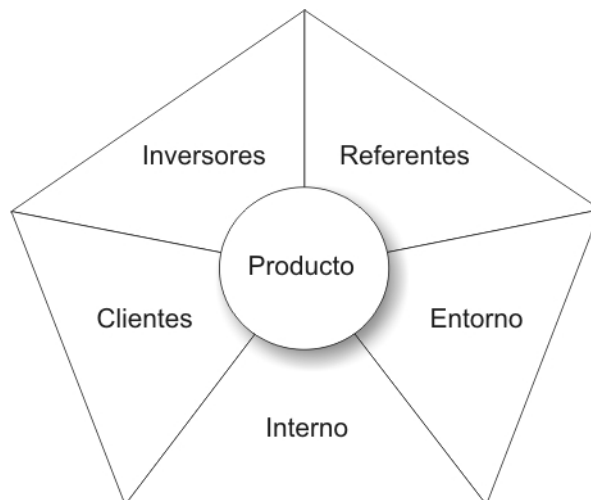
Públicos	Decisión objetivo	Circunstancias	F. Diferenciales	F. Competencia
Inversores <i>Accionistas</i> <i>Autoridades educativas</i>	Financiación del proyecto. Aprobación y aval ministerial	Prestigio y reconocimiento como facilitadores del proyecto.	Inversión y apoyo en una propuesta innovadora de capacitación.	Percepción de riesgo en lo educativo y en lo económico.
Referentes <i>Profesionales</i> <i>Empresas</i> <i>Comunicadores</i>	Difusión e información de la propuesta en cada sector.	Ser referentes de una propuesta innovadora.	Posibilidad de evaluar y opinar sobre la innovación de la propuesta.	Información, percepción de riesgo y reputación.
Clientes <i>Empleados</i> <i>Profesionales</i> <i>Emprendedores</i>	Consulta sobre los programas. Matricula.	Perspectivas de futuro a partir de una capacitación especial.	Capacitación específica y entrenamiento en competencias personales.	Falta de historia, percepción de eficacia de la metodología y costo mensual.
Entorno <i>Educativas</i> <i>Organizaciones</i> <i>Gremios</i> <i>Sociedad</i>	Reconocimiento de la metodología y posibilidades.	Ser facilitadores de información sobre una nueva propuesta educativa.	Posibilidad de recomendar una propuesta innovadora y de fácil acceso.	Percepción de riesgo y utilidad de la metodología. Comprensión.
Interno <i>Docentes</i> <i>Administrativos</i> <i>Técnicos</i>	Compromiso con el proyecto para sostener el espíritu innovador.	Desarrollo profesional en un ámbito académico diferente.	Participar en una propuesta académica distinta.	Comprensión del proyecto, falta de integración y aporte personal.

Gestionar la dinámica de significados implica gestionar el valor de la propuesta a través de este proceso interactivo, entre la organización y sus públicos. El diseño de valor desde *dentro de la organización posibilita la innovación* a través de la investigación y desarrollo de nuevos productos y propuestas. El diseño de valor *desde los públicos posibilita la permanencia* de una propuesta en el mercado o la comunidad. La comunicación, en este caso de marketing, es un eje de interacción necesario para sostener decisiones de los públicos en función de una determinada propuesta.

En el tercer paso, ante el cuadro diagnóstico se analizan los siguientes factores:

1. **Decisiones discursivas:** son la que definen los ejes de contenido de las comunicaciones. Hay ejes de contenido que son comunes para todos los sectores y hay contenidos diferenciales según las características del sector.
2. **Decisiones técnicas:** están referidas a los soportes de las *comunicaciones de marketing* en cada sector. Los medios a través de los cuales se expresan los contenidos deben estar en función de la complejidad de los contenidos y del nivel de las decisiones de cada sector.
3. **Decisiones logísticas:** son los procesos internos necesarios para las comunicaciones en cada sector. Los procesos dependen de la diversidad de soportes y de la complejidad de los sectores.
4. **Decisiones de estrategia:** están referidas al monitoreo de las acciones en los diferentes sectores y sus correspondientes resultados con las decisiones objetivos planteadas en el paso anterior.

1. *¿Cuál es el mensaje en cada sector para comunicar la propuesta?*
2. *¿A través de que soportes se va comunicar en cada sector?*
3. *¿Qué procesos son necesarios para sostener estas comunicaciones?*
4. *¿Cómo se va a registrar / medir el impacto de estas acciones en los vínculos?*



4 · Síntesis

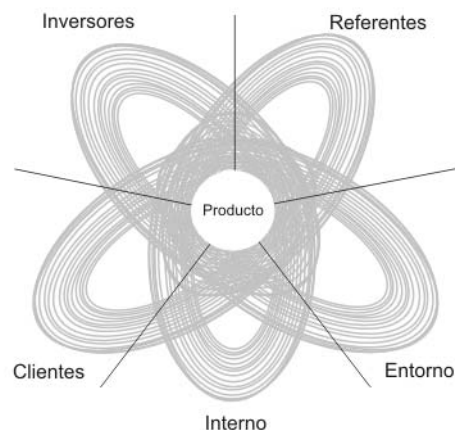
En este trabajo hemos planteado la necesidad de redefinir las comunicaciones de marketing y orientarlas a *comunicar para las circunstancias de decisión* en diferentes públicos. Comunicar para las circunstancias implica darle un contexto de significación a la propuesta para que pueda integrarse a la vida de las personas en sus circunstancias de decisión. Esa significación no tiene que ver exclusivamente con las características técnicas del producto, sino con lo que el producto posibilita. Comunicar para las circunstancias, significa comunicar para las posibilidades de uso. De esta manera, el producto con un entorno de significación genera una promesa que toma valor cuando se integra a un marco de decisiones personales.

La matriz presentada para trabajar la gestión de las comunicaciones de marketing posibilita:

- a) Diseñar una unidad de valor para ofrecer a los públicos
- b) Un mapa diagnóstico para definir factores de decisión en los públicos
- c) Una estructura de acción para diseñar acciones de comunicación en cada sector

La estructura gráfica de la matriz posibilita el despliegue de diferentes factores sobre un eje común que es el producto de la organización. En este sentido hay dos elementos importantes a destacar:

- 1. Todos los públicos, si bien tienen factores diferenciales en sus decisiones están conectados en mismo eje: *el ofrecimiento de la organización*.
- 2. No hay significaciones exclusivas de un sector. Los públicos conforman una trama de símbolos, en la cual los conceptos y las apreciaciones van *saltando* de sector en sector. *De esta trama de significaciones surge el valor del producto*.



A continuación presentamos los tres pasos para gestionar comunicaciones de marketing con sus respectivos ejes de análisis y sus preguntas operativas.

Paso	Eje de análisis	Eje operativo
<p>Generar una unidad de significación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insumos físicos 2. Entorno de significación 3. Estructura de valor 4. Unidad conceptual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Qué insumos básicos sustentan el producto?</i> 2. <i>¿Qué elementos conforman el entorno de significación?</i> 3. <i>¿Qué promesa desarrolla y qué características diferenciales tiene el producto?</i> 4. <i>¿Cuál es la definición conceptual del producto?</i>
<p>Comunicar para las circunstancias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decisiones objetivo 2. Circunstancias decisión 3. Factores diferenciales 4. Factores competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Qué decisiones es necesario generar en cada sector?</i> 2. <i>¿Qué promete la propuesta para cada circunstancia de decisión?</i> 3. <i>¿Cuál es el aporte diferencial de la propuesta en cada sector?</i> 4. <i>¿Contra qué factores compete la propuesta en cada sector?</i>
<p>Gestionar significados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decisiones discursivas 2. Decisiones técnicas 3. Decisiones logísticas 4. Decisiones de estrategia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Cuál es el mensaje en cada sector?</i> 2. <i>¿A través de que soportes se va comunicar en cada sector?</i> 3. <i>¿Qué procesos son necesarios para sostener estas comunicaciones?</i> 4. <i>¿Cómo se va a registrar / medir el impacto de estas acciones?</i>

Bibliografía

- Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel. Barcelona, 1999.
- Christensen, Clayton; Raynor, Michael E. *The innovator's dilemma. Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press. 1997.
- Christensen, Clayton; Raynor, Michael E. *The innovator's solution. Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press. 2003.
- Costa, Joan. *DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a distancia*. Design Grupo editorial. La Paz, 2004.
- Evans, Nicholas. *Business Innovation and Disruptive Technology: Harnessing the Power of Breakthrough Technology for Competitive Advantage*. Pearson Education. New Jersey, 2003.
- Johnston, Robert; Bate, Douglas. *The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities*. American Management Association. New York, 2003.
- Magreta, Joan. *Why business models matter*. Harvard Business Review. Mayo 2002.
- Manucci, Marcelo. *Comunicación Corporativa estratégica. De la persuasión al diseño de realidades compartidas*. SAF Grupo. Bogotá DC, 2004.
- Manucci Marcelo. *Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. CIESPAL. Quito, 2005.
- Nobrega, Clemente. *A ciência da gestão*. SENAC Río Editora. Rio de Janeiro. 2004.
- Riel van, Cees B. M. *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall. Madrid, 1997.
- Roberts, John. *The modern firm. Organizacional design for performance and growth*. Oxford University Press. New York, 2004.
- Scheinsohn, Daniel. *Dinámica de la comunicación e imagen corporativa*. Fundación OSDE. Buenos Aires, 1999.
- Soler, Pere. *Estrategia de comunicación en publicidad y relaciones públicas*. Gestión 2000. Barcelona, 1997.

Fuentes periodísticas

- Adlatina. Coca-Cola apuesta a una gaseosa de color verde y sabor local: yerba mate.
http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=7175
- INFOBAE Profesional. Balance 2004. Coca Cola celebra relanzamiento de Sprite y asume el fracaso de Nativa. Por Alicia Vidal.
<http://www.infobaeprofesional.com/interior/index.php?p=nota&idx=11289&b=3>
- PúblicasOnline®. Nativa es la nueva gaseosa de 'Coca-Cola de Argentina'.
<http://www.publicasonline.com/rrpp/noticia1332.php>