

Marketing para tiempos globales

Por: Cristina González y Felipe Ainzúa.

Hoy más que nunca el foco de cualquier estrategia está puesto en el cliente y en satisfacer sus necesidades con una gran calidad de servicio. El producto ya no basta para hacer la diferencia.

Una empresa de telefonía se ufana de conectar a sus clientes con el mundo en segundos, pero demora un mundo en contestarles el teléfono cuando ellos sufren un problema técnico. Otra empresa asegura que la salud de sus afiliados es lo más importante, pero cada cierto tiempo

sólo es destacada en la prensa por tener la mayor tasa de reclamos por calidad de servicio.

Estos casos ilustran que el camino a la pérdida de un cliente está pavimentado de promesas incumplidas y ni la mejor campaña publicitaria sería capaz de retenerlo si la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace persiste en el tiempo. Por eso, el marketing actual no sólo se enfoca en el cliente, sino que ha puesto énfasis en que una estrategia exitosa depende del compromiso de toda la organización. Porque en un mercado competitivo, global y tecnológico los consumidores son “amos y señores”.

En un artículo publicado hace varios años, uno de los fundadores del marketing moderno, Philip Kotler, resumía esta ciencia de manera simple:

“Existe una historia sobre una vieja compañía norteamericana de zapatos que mandó a un representante de ventas a una isla del Pacífico para investigar si la empresa podía vender zapatos allí. Después de algunos días, el hombre de ventas envió un mensaje a la compañía diciendo:

‘la gente aquí no usa zapatos. No existe mercado’. El gerente, de todas maneras, pensó en verificar esta conclusión y envió a uno de sus mejores vendedores a la isla. A los pocos días, el segundo representante llamó a la empresa y dijo: ‘la gente aquí no usa zapatos. Existe un mercado enorme’”. La historia normalmente termina aquí, pero Kotler agrega algo más: “Confundido por las dos conclusiones opuestas, el gerente decidió mandar a su mejor vendedor a la isla. Este nuevo emisario tomó más tiempo y finalmente llamó diciendo: ‘la gente tiene mal los pies y usar zapatos la beneficiaría. Nosotros podríamos diseñar zapatos que solucionen sus necesidades. Además, tendremos que invertir en publicidad para informar sobre los beneficios de usar zapatos. Necesitaremos la cooperación del jefe de la tribu antes de empezar. La gente no tiene dinero, pero cultivan los ananás más dulces que yo jamás haya probado. Estimé el potencial de ventas y todos los costos. Además, estimé la posibilidad de vender ananás a una cadena de supermercados australiana que paga en



dólares y pienso que podemos obtener un 20 por ciento de retorno por nuestro dinero”.

El ejemplo del vendedor viajero que descubre una mina de oro es sólo parte de una leyenda, casi como una historia fundacional que resulta muy lejana. La diversificación de esta disciplina y su alto impacto en el mundo durante la segunda mitad del siglo XX y los inicios de este siglo, hacen necesaria su renovación, una nueva mirada que incorpore a tan exitosa fórmula de trabajo elementos que permitan su mayor eficacia en un mundo donde las empresas no sólo venden zapatos. La definición misma de esta disciplina ha debido revisarse continuamente y completarse a la luz de los nuevos desafíos

Según Kotler -quien estuvo en Chile hace unos meses atrás- las empresas deben focalizarse en el cliente y sus necesidades cambiantes, y no en el producto (muchos artículos son de la misma calidad) para conseguir el éxito. Sí, porque los clientes son capaces de despedir al presidente de una empresa si no compran sus productos. Además, con la masificación

de Internet se está dando un panorama interesante: los clientes están intercambiando opiniones sobre marcas y productos a través de blogs, o subiendo cortos a YouTube que podrían ser comentarios de marcas. Esto demuestra que hay que prestarle atención a los medios generados por ellos.

En este sentido, Kotler cree que las empresas hoy no están sacando real provecho de Internet, no son capaces de monitorear la conversación de los consumidores en los medios digitales, no realizan focus groups, no usan suficientemente las ofertas de cupones y de muestras en Internet, y los sitios web son mediocres. Además, muchas empresas siguen enfocándose en la publicidad a través de medios masivos, la cual apenas puede ser recordada a juicio de Kotler. El experto aboga por redirigir parte del dinero a relaciones públicas, marketing online, patrocinios, blogs, marketing a través de celular y placement de productos, entre otras cosas. Recomienda también un escenario donde las entidades incorporen con mayor urgencia la digitaliza-

ción (tecnología de información) y nuevos esquemas de comunicación (call center, Internet) para competir.

El creador de las 4P's resume su fórmula para enfrentar la competencia feroz en tres letras, PDM: “escoja un posicionamiento claro, luego diferénciese aún más para indicar cuán distinto es de sus competidores, y finalmente englobe todo en una marca única”.

Esto resulta fundamental en una sociedad donde existen países que producen a muy bajo costo (China e India), cobran poco y pueden fabricar productos de buena calidad. ¿Cómo enfrentarse a ellos? Reduciendo precios o agregando mayor diferenciación y valor de marca. Ciertamente, los precios pueden reducirse al invertir en equipamiento más productivo, pero eso funciona hasta cierto punto. Lo fundamental es construir una marca que sea percibida como una fuente de calidad y valor superiores. Así los consumidores estarán dispuestos a pagar un mayor precio.

Kotler aconseja a las empresas una revisión total en los planes de merca-

deo, considerando la posibilidad de olvidarse de clientes, canales y productos que no generen valor. La importancia de esta tendencia radica en la necesidad de que toda la empresa se enfoque en identificar, atraer y retener a sus mejores clientes, quienes son vitales para su éxito. De ahí la apuesta que hace en cuanto a recopilar información y dedicar más atención a los que gastan y consumen. Según el experto, en el pasado se destinaban recursos principalmente para atraer nuevos clientes, no para retenerlos, tarea que recaía sobre la fuerza de ventas apoyada por la publicidad. Sin embargo, hoy es responsabilidad de toda la compañía y no sólo de un departamento, reforzar las áreas de servicio al cliente de tal manera de crear vínculos que les permitan mantener una relación duradera.

Un concepto muy en boga hoy es el Go To Market (Ir Al Mercado). Ya no es tan simple como tener un buen producto y entregárselo a una fuerza de ventas. Las opciones de cómo llegar al mercado se han multiplicado, especialmente por los avances tecnológicos. La gran innovación es, por supuesto, Internet. Ésta ha cambiado radicalmente y continúa cambiando la forma en que las personas y empresas hacen negocios. Ya no es sólo importante el qué se vende, sino también el cómo se vende.

Además de Internet, los avances tecnológicos están permitiendo conocer mucho más en detalle quiénes son y cómo son nuestros clientes. En países como España y Estados Unidos, sobre todo en la industria del retail, se han implementado modernas tecnologías para coordinar actividades de proveedores y distribuidores basadas en CRM, con el propósito de aumentar su productividad, reducir costos administrativos y responder a las necesidades de sus clientes.

A la vez, el desarrollo de las comunicaciones permite encontrar y comunicarse con los clientes mucho más eficientemente. Una de las solu-

Según Kotler -quien estuvo en Chile hace unos meses- las empresas deben focalizarse en el cliente y sus necesidades cambiantes, y no en el producto para conseguir el éxito.



ciones utilizadas son los call center, plataformas diseñadas no sólo para cubrir las necesidades de comunicación cliente-empresa, sino que además para programar y coordinar las tareas de la fuerza de venta o promover campañas de telemarketing.

La era del call center

Seguramente más de una vez ha recibido un llamado telefónico en casa donde le ofrecen un servicio o producto específico. Con ello, la venta y el contacto con el cliente se han trasladado directamente al living de su casa. ¿Cómo? A través de telemarketing, una forma de marketing directo en la que un vendedor utiliza el teléfono para contactarse con clientes potenciales y vender productos y servicios. Los clientes potenciales se identifican y clasifican por varios medios, como su historial de compras, encuestas previas, participación en concursos o solicitudes de empleo (por ejemplo, a través de Internet). Los nombres también pueden ser comprados de la base de datos de otra compañía u obtenidos de la guía de teléfonos u otra lista pública o privada. El proceso de clasificación sirve para encontrar aquellos clientes potenciales con mayores probabilidades de comprar los productos o servicios que se anuncian.

Las empresas de investigación de mercado utilizan a menudo las técnicas de telemarketing para buscar clientes potenciales o para sondear la aceptación o rechazo de un producto o marca. Las encuestas de opinión se realizan de una manera similar. Las técnicas de telemarketing también pueden ser aplicadas a otras formas de marketing utilizando mensajes de e-mail o fax.

El telemarketing es criticado a veces por ser una práctica donde se realizan muchas llamadas no deseadas y que utiliza técnicas de venta agresivas. Dichas prácticas pueden ser objeto de controles legislativos relacionados con la protección y privacidad del consumidor. Por ejemplo, en

Estados Unidos el telemarketing está restringido por la Ley de 1991 de Protección al Usuario del Teléfono.

Muchas asociaciones profesionales de telemarketing tienen códigos éticos y estándares que los miembros acatan para ganarse la confianza del público. Algunas jurisdicciones han implementado listas de “no llamadas”, ya sea a través de legislación u organizaciones industriales en las que los consumidores pueden indicar que no quieren ser contactados por empresas de telemarketing. Algunas legislaciones incluyen duras penalizaciones a quienes llamen a individuos incluidos en dichas listas.

En nuestro país, algunas tiendas por departamento han implementado plataformas tecnológicas poniendo en práctica la denominada ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor). Esto debido a que falta crear conciencia de la importancia que tiene el servicio al cliente, y en especial, el desarrollar una cultura post venta.

Recordemos que hoy lo más importante es retener y mantener satisfecho a los clientes leales. Un call center puede ser una excelente solución para generar vínculos con ellos, ya que no sólo permite ofrecer una respuesta y solución más inmediata a sus requerimientos, sino que además identificar su perfil de consumidor.

Una especie de repositorio de datos, el cual captura, organiza y redistribuye hacia los demás canales de contacto información valiosa para conocer sus necesidades y hábitos de consumo, para luego propiciar estrategias de marketing, promociones u ofertas especiales de productos o servicio que aporten valor.

Hoy los call center han ido evolucionando desde simples plataformas telefónicas hacia un atractivo modelo de negocio, capaz de satisfacer los requerimientos de calidad, oportunidad y fidelidad de las empresas, en especial, de aquellas cuya estrategia se basa en una mayor participación de la billetera del cliente.



Al igual como ocurre con la medicina, en marketing también se ha producido una creciente especialización. Es así como hoy en día, la creación publicitaria está separada muchas veces de la elección de medios, teniendo ambas entidades funciones muy claras y específicas.

Para las empresas la telefonía IP se ha transformado en un eficiente medio para estar siempre conectado con sus clientes o proveedores, a cualquier hora y en cualquier lugar del mundo.

La importancia del posicionamiento

Según Al Ries, otro de los maestros del marketing, el “posicionamiento” empresarial es un componente estratégico que se suele pasar por alto en las definiciones de marketing basadas en “satisfacer las necesidades del consumidor”.

De acuerdo a este planteamiento, si todas las empresas trataran simplemente de satisfacer las necesidades del consumidor todas ofrecerían prácticamente lo mismo, se comportarían de forma muy poco competitiva.

Lo que aconseja Ries, para revertir dicho efecto, es que para tener éxito, la empresa debe orientarse al competidor. Debe buscar puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después lanzar ataques sobre estos puntos.

Se trata, pues, de posicionarse por sobre la competencia en aspectos importantes para el consumidor. Posicionarse significa focus: no podemos posicionarnos simultáneamente en conceptos opuestos (caro-barato, deportivo-familiar). Significa también diferenciarse: de nada nos sirve ser la enésima empresa o marca de un concepto ya ocupado.

Bajo este pensamiento surgen ejemplos cercanos de posicionamiento específico sobre la competencia en productos nacionales. Estos son los casos de las marcas “mejor posicionadas” en Chile, no sólo por tradición y calidad en el producto, sino por una buena campaña publicitaria y el uso estratégico definido y eficiente de las herramientas del marketing.

Quiénes han sabido vender muy bien sus productos en nuestro país, por ejemplo, han sido marcas como

Entel, CCU y Tapsin; esta última con campañas publicitarias muy familiares para los chilenos, marcando una relación de convivencia con el producto.

En 2004, la organización "Marketing Hall of Fame" de Chile distinguió a Tapsin, de Laboratorio Maver, como una de las dos marcas íconos del 2003. En su caso el reconocimiento corresponde a la categoría Marca Actual (con menos de 25 años en el mercado). Con esta distinción Tapsin pasa a ser, junto a supermercados Lider, una de las dos marcas más jóvenes en ingresar al salón de la fama nacional.

Por su parte, Jorge Maldonado, Gerente General de OMD Chile, indica que marcas como BancoEstado, Cristal, Bilz y Pap, Disfruta y Clorinda, entre otras, han sido consecuentes con su comunicación a lo largo del tiempo, creando cercanía, ganándose un lugar en el corazón de los consumidores. Son marcas que han estado comunicándose con sus consumidores a través de situaciones reales que tocan la vida de todas las personas comunes y corrientes, con una estrategia consecuente. Son marcas que no entran y salen, sino que están presentes en forma constante en el día a día y que han ido construyendo

un vínculo emocional con el público.

Consumidores para el Bicentenario

El Bicentenario de Chile no sólo traerá nuevos aires en materia de visión de país, construcción de una nación a futuro y remodelación urbana. Importante también es pensar en un país con una oferta y demanda potenciada y consolidada. Por ello, este último elemento resulta fundamental a la hora de pensar qué es lo que quieren los consumidores del Chile de hoy.

La demanda de productos se ha diversificado ampliamente en el transcurso de las últimas 4 décadas en el país y la oferta no se ha quedado atrás en su afán de solucionar dichas necesidades. Pero, ¿cómo son los consumidores chilenos de hoy?, ¿cuáles son las principales necesidades que exigen al mercado actual? En un seminario titulado "Marketing y Estrategia dirigidas al consumidor", realizado por la Universidad Santo Tomás, varias personas ligadas al ámbito empresarial discutieron sobre las características del nuevo consumidor chileno.

En su exposición llamada "El consumidor chileno: hallazgos y tendencias", el Director de Adimark GfK,

Un call center puede ser una excelente solución para generar vínculos con los clientes, ya que no sólo permite ofrecer una respuesta y solución más inmediata a sus requerimientos, sino que además identificar su perfil de consumidor.

Roberto Méndez, expuso sobre los cambios que estamos experimentando los chilenos en las últimas décadas desde el punto de vista socio-demográfico, económico y cultural, lo que se manifestará en que los grupos socioeconómicos medios y bajos serán

Las 4P's de Philip Kotler

-Producto: Ya no es lo más importante el valor tecnológico, sino el valor que el producto tiene de satisfacer realmente lo que el cliente quiere.

-Precio: No sobreviviremos con un costo de producción fijado por encima un margen artificial. ¿Cuánto cree el cliente que vale mi producto? ¿Soy capaz de producirlo sobre esa base? Entonces sí.

-Plaza: Es donde se produce la mayor distorsión. No se trata de tener más y más lugares de venta. ¿Dónde compra mi cliente? ¿Cuánto tiempo tiene? Poco, por supuesto. Así surge el comercio electrónico, vía Internet.

-Promoción: Reducimos la comunicación masiva del marketing tradicional y optimizamos nuestra inversión a través de la comunicación dirigida sólo a nuestros compradores. Así surgen los conceptos de base de datos, sistemas interactivos, mailing, telemarketing, etc.

De igual manera, Kotler señaló hace un tiempo la conveniencia de cambiar las 4 P's del vendedor (empresa), por las 4 C's del cliente, es decir, cambiar un enfoque de transacción a uno de relación con el cliente. El centro de atención ya no es el producto, sino el cliente. No nos enfocamos en un precio de venta, sino en cuál es el costo de adquisición para el comprador. Cambiamos de distribución y ventas a comodidad de acceso al servicio. Esta opción nos llevará a una gran variedad de canales. Ya no hablamos mas de promoción, ahora tratamos de crear una comunidad; una relación directa y de confianza con el cliente que nos lleve a fortalecer los lazos de comunicación y, por ende, a acelerar las ventas

aquellos que aumenten sustancialmente su calidad de vida.

Lo mismo ocurre entre las regiones y Santiago, con las primeras aumentando significativamente su gasto en relación a la capital, dando señales de quienes engrosarán la masa consumidora más importante del país durante la próxima década.

En el mismo seminario, el Gerente Comercial de CCU, Fernando Mora, indicó que su empresa está enfrentando los cambios experimentados a nivel de los consumidores, los competidores y el entorno en general. Su estrategia parte por entender y conocer a los diferentes nichos a los cuales se dirige y caracterizarlos a través de su perfil, segmentándolos. Luego, se deben analizar los diversos factores que intervienen en las ocasiones de consumo y en las motivaciones de compra.

Dado lo anterior, se establece la estrategia de marketing centrada en crecimiento y rentabilidad, dando a entender la importancia de conocer e identificar al consumidor antes de establecer una estrategia de “seducción” comercial.

A juicio de Juan Cristóbal Sepúlveda, Gerente de Procter & Gamble Chile y participante del seminario, es fundamental lograr un cabal conocimiento de éste (sus motivaciones, sus hábitos, sus actitudes, etc.) y luego estructurar la empresa a todo nivel, en función de establecer verdaderas relaciones de largo plazo con sus clientes, dando como resultado más valor a la empresa.

Sobre los nuevos consumidores chilenos, el Gerente General de OMD Chile señala que cambian minuto a minuto y las diferentes tribus se arman con la misma facilidad y velocidad con que surgen nuevos productos y tendencias. Hoy el consumidor está conectado con el mundo y el cambio más fundamental es que tiene el poder para adoptar o para eliminar, ya sea un medio o un producto, en cuestión de segundos. Este consumidor genera su propio medio

Hoy el consumidor está conectado con el mundo y el cambio más fundamental es que tiene el poder para adoptar o para eliminar, ya sea un medio o un producto, en cuestión de segundos.

de comunicación y sus propios contenidos, de acuerdo a sus intereses. Es un vehículo más. Está completamente empoderado. Por eso, la clave es más que nunca entender estos cambios y a estos consumidores-usuarios que los generan. Más que conocer cómo afectan las nuevas tecnologías, es necesario entender la necesidad de expresarse de estos consumidores y la forma en que lo hacen.

La agencia publicitaria y de medios

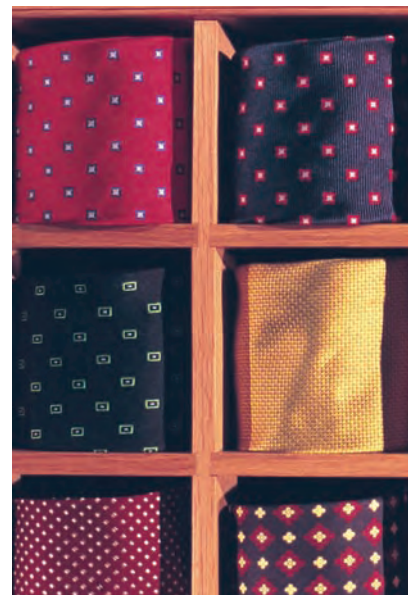
Al igual como ocurre con la medicina, en marketing también se ha producido una creciente especialización. Es así como hoy en día, la creación publicitaria está separada muchas veces de la elección de medios, teniendo ambas entidades funciones muy claras y específicas.

La agencia de publicidad crea, programa y ejecuta publicidad por cuenta del cliente o anunciante. Dentro de ella encontramos el departamento de “servicio al cliente o de cuentas”. Ellos deben crear y mantener buenas relaciones con los clientes, coordinar los equipos externos e internos que participan en la campaña,

hacer presentaciones de agencia y de campaña y generar nuevos negocios. Dentro de esta área se encuentra el planner, planificador estratégico o director de estrategias. Es especialista en la conducta de distintos tipos de público y en el desarrollo de marcas. Profundiza en el conocimiento del producto, el consumidor, el mercado y la competencia. Diseña la estrategia de comunicación y orienta a los departamentos de cuentas y creatividad para la elaboración de los planes que se presentan al cliente.

El departamento creativo, en tanto, crea la idea que transmite el mensaje básico de la campaña. Expresa esa idea de la manera más persuasiva posible, diseña el material de presentación al cliente y supervisa la realización del material audiovisual y gráfico de la campaña. Para dar con la idea los creativos trabajan junto al planner, junto al área de investigación y cuentas. Los creativos tienen que ajustarse a la estrategia definida entre anunciante y agencia, deben ceñirse al tiempo (segundos)/espacio (centímetros) contratado en los medios y deben adaptarse al calendario y al presupuesto del cliente.

El departamento de producción es el responsable de transformar las ideas en mensajes reales. Resuelve ar-



tística y técnicamente el trabajo preparado por el departamento creativo, es decir, realiza todas las labores necesarias para que el mensaje pueda ser transmitido en distintos soportes: gráficos, auditivos o audiovisuales. “Las claves para tener una relación fluida entre la agencia de publicidad y el cliente son trabajar en equipo, involucrar al cliente desde el principio del proceso, presentar un muy buen trabajo estratégico y creativo, y presentarle al que decide, porque muchos niveles de aprobación matan las ideas”, señala César Agost, Vicepresidente Creativo de Ogilvy Director Regional Creativo América Latina.

Agrega que en las reuniones tienen que estar los que deciden y los que son indispensables para esa reunión. Si es para contar guiones, los creativos que hicieron el guión; si es una presentación meramente estratégica, la gente de planning, etc.

Algunos ejemplos de marcas que cumplieron cabalmente, a su juicio, con los “mandamientos de la publicidad”, son la campaña “Piscología pura” de Ruta Norte, porque tenía su filosofía de marca y se comunicaba con el target en su tono; la campaña “Belleza real” de Dove, una muestra impecable; y la campaña de Lipigas, porque en un par de años la marca se diferenció del resto de sus competidores en un rubro en el que es difícil crear una relación emocional.

Por otra parte, la agencia de medios es la encargada de planificar y resolver la difusión de la campaña, ver en qué medios y en qué espacios concretos va a aparecer para que pueda ser vista, leída y/o escuchada por el público al que se quiere llegar, elaborar el plan de medios y gestionar la compra de espacios. Cuenta con un área de investigación que realiza el seguimiento y análisis de audiencias para conocer cómo se distribuyen en los medios y sus características. El área de planificación elabora los planes de medios de la campaña en función de los datos los objetivos y el pre-

Para que las empresas tengan buena comunicación deben ser sensibles a lo que pasa en el entorno. Esa sensibilidad la tiene con más facilidad una agencia de comunicación externa, que no está metida en la burbuja de la compañía.

supuesto; y decide cómo distribuir el presupuesto y el calendario de apariciones (timing). El área de compras realiza la gestión comercial de compra de espacios. Se organiza por grupos de clientes o por medios (TV, prensa y revistas, exterior, cine, radio).

Las remuneraciones de estas agencias pueden ser de distintos tipos, pudiendo ser comisión de agencia, honorarios, participación en resultados o mixta (combina honorarios más comisión sobre inversión en medios, honorarios más participación en resultados).

Jorge Maldonado, de OMD, explica que la relación entre la agencia de medios y el cliente no debe verse como un vínculo entre proveedores, sino como un equipo que comparte la misma visión y objetivos y que trabaja unido en un ámbito de confianza. Trabajar sin temor a equivocarse permite construir equipos sólidos que comparten los éxitos y aprenden de los errores. “Falta perder el miedo y romper con los paradigmas. Partir desde el principio según el cual no e-



Jorge Maldonado,
gerente general de OMD Chile.

xiste el ‘no se puede’. En medios, eso implica que siempre hay maneras de sorprender con nuevos formatos y en la forma en que las marcas se insertan en los contenidos y en los diferentes espacios donde se encuentra el consumidor”, señala.

La comunicación estratégica

Desde hace un tiempo en nuestro país, aproximadamente desde la década de los 90, el sector de la consultoría en comunicación y relaciones públicas surge y adquiere énfasis en gran medida porque las grandes organizaciones tienen la imperiosa necesidad de vincularse con todos y cada uno de sus públicos, dejando a un lado la preocupación exclusiva, comunicación asimétrica con el cliente actual y potencial, objetivo propio del Departamento de Marketing.

Por consiguiente, hoy no sólo resulta viable establecer vínculos a través de la publicidad comercial o corporativa, sino que se examinan otras vías alternativas, más baratas y eficaces para relacionarse con el cliente y

otros públicos estratégicos de importancia y jerarquía para la empresa. “Cuando hay un mercado expandido, consumidores, accionistas minoritarios, inversionistas, comunidades, grupos de interés, grupos de presión y medios de comunicación libres la comunicación de las organizaciones pasa a ser una cuestión crítica”, señala Eugenio Tironi, socio director de la empresa de comunicaciones estratégicas Tironi Asociados.

Esa vía está dada por la creación de estrategias y tácticas de relaciones públicas. En definitiva, este es otro escenario donde el protagonismo lo tiene la relación empresa-público, vinculación que ha suscitado el auge del sector de la consultoría en comunicación estratégica. En la actualidad existen aproximadamente 50 consultoras de comunicación y relaciones públicas ubicadas principalmente en Santiago. Su estructura organizacional es como una verdadera dirección de comunicación que se ocupa de auditar, diagnosticar, planificar, implementar, controlar y evaluar estrategias comunicacionales que proyecten la identidad de una empresa, con el objetivo de crear en los públicos estratégicos una imagen favorable para promover un comportamiento corporativo que beneficie la gestión de los negocios y la reputación corporativa.

Respecto a la estructura de funcionamiento, se desempeñan bajo dos modelos. Uno de ellos es la estructura por función a través de la figura de directores de comunicación, gerentes, ejecutivos de cuenta y directores de producción, entre otros. Un segundo modelo es la estructura por producto o rubro: área salud, marketing, asuntos públicos, tecnología, medio ambiente, etc. Lo trascendental es que cada cliente, dependiendo de sus necesidades, escoja la consultora y estructura de funcionamiento más apropiada.

Las principales áreas que abordan estas consultoras son la comunicación corporativa, comunicaciones

Kotler cree que las empresas hoy no están sacando real provecho de Internet, no son capaces de monitorear la conversación de los consumidores en los medios digitales, no realizan focus groups, no usan suficientemente las ofertas de cupones y de muestras en Internet, y los sitios web son mediocres.



de marketing, estrategia y gestión de marca, relación con los medios, asuntos públicos, relaciones comunitarias, comunicación financiera, manejo de crisis y comunicaciones internas, entre otros. También ofrecen una variedad de productos, entre los cuales se identifican el entrenamiento de voceros, estudios de comunicación, análisis de prensa y comunicación aplicada, directa o de carácter táctico. Algunas consultoras han asumido e integrado actividades complementarias acorde a los tiempos de globalización y tecnología, como diseño de web site corporativo, intranet, extranet y comunicaciones de marketing a través de Internet. “Las labores de una agencia varían según lo acordado con la empresa y lo que se espera de ella. Pero normalmente siempre hay un trabajo previo de formalizar o estilizar el mensaje de la entidad, tanto interno como externo, lo que está vinculado a la creación de una identidad de marca. En definitiva, hay que saber qué es lo que desea comunicar la empresa, lo que en ningún caso es estático, puede cambiar con el tiempo”, puntualiza Tironi.

Ahora bien, ¿por qué una empresa debería dejar en manos de un tercero algo tan delicado como la gestión de sus comunicaciones? Quizás por la misma razón que deciden tener una agencia de publicidad en vez de un departamento publicitario interno. No tiene que ver con el tamaño de la empresa, sino con la eficacia.

Para Tironi es absolutamente legítimo que una entidad decida tener un grupo de comunicaciones interno o uno externo. Ambas opciones conviven a la perfección en el mercado y, de hecho, cree que es completamente imposible que una empresa delegue el 100 % de su comunicación en una agencia externa. Generalmente hay un equipo o un directivo a cargo del tema en la organización y usa a la agencia externa como apoyo.

Las grandes ventajas de la agencia

externa, según Tironi, es que está más al día, obtiene experiencias y traspasa experiencias de una empresa a otra, que es lo que hace en el fondo una consultora. La misma fuente de alimentación de las consultoras son los consultados. Además, hay cosas que puede decir un consultor que no puede decir un ejecutivo. “Para que las empresas tengan buena comunicación deben ser sensibles a lo que pasa en el entorno. Esa sensibilidad la tiene con más facilidad una agencia externa, que no está metida en la burbuja de la compañía”, señala.

Otro punto favorable de las agencias externas es su flexibilidad, ya que ofrecen distintos servicios e intensidades y se adecuan a cada momento de la empresa. Por ejemplo, una apertura a la bolsa, el lanzamiento de un producto, el cambio de marca son instantes que requieren mayor intensidad y cuidado en las comunicaciones respecto a otros momentos de silencio empresarial. Entonces, las agencias disponen de recursos para responder a una demanda que es flexible: pueden contratarse transitoriamente para hacer una evaluación de algo puntual o para hacer un plan de trabajo que luego se desarrollará en forma autónoma, o bien en forma permanente para un trabajo extendido en el tiempo. A gusto del cliente.

Por último, algunas agencias de comunicaciones disponen de un equipo de profesionales bastante amplio, con experiencia y competencias variadas. Este equipo se amolda a las demandas cambiantes del cliente. “Tener profesionales expertos en distintas materias ofrecería un alto costo para la empresa. Por ello, la agencia también tiene una ventaja asociada al costo menor”, destaca.

Normalmente, son las grandes empresas las que buscan el servicio de agencias de comunicación estratégica. Algunas entidades son muy intensas en su relación con los consumidores, otras son intensas en su re-

lación con comunidades (empresas extractivas) y otras en su relación con la autoridad (empresas reguladas). Sin embargo, resulta muy favorable que todas las entidades -grandes o chicas- puedan acceder a una agencia de comunicación porque siempre le hará bien a la organización. De hecho, sería positivo que surgiera una industria de comunicaciones orientada a las Pymes, quienes podrían agruparse y buscar asesoría en conjunto. “Las empresas deben perderle el miedo a las comunicaciones estratégicas y entender que esto agrega valor, porque sabrán manejar mejor las relaciones con su entorno. Hoy todas las organizaciones están abiertas al entorno, no pueden pensar que todo va a descansar en la calidad de sus productos o servicios”, explica el sociólogo.

Un tema que puede causar preocupación en la empresa es cómo se evalúa la eficacia de una agencia tras contratar sus servicios. Lo cierto es que existen varios métodos, algunos más rígidos que otros, más cuantitativos o más cualitativos. Es importante que en las primeras conversaciones con la agencia quede establecido este punto a fin de evitar malentendidos en el futuro para ambas partes.

Así como algunas agencias utilizan la medición de centímetros aparecidos en prensa para evaluar el servicio, Eugenio Tironi explica que en el caso de ellos se rechaza totalmente ese tipo de evaluación. Tampoco es correcto que la empresa considere el verse enfrentada o no a una crisis, pues a veces es algo inevitable. Hay otras formas más sofisticadas de medir un buen trabajo. Por ejemplo, en caso de crisis se puede observar cuán magullado se sale de una crisis, si se sale relativamente saludable y rápido es porque se están haciendo bien las cosas. También se debe observar cuán confortable se siente la empresa con la imagen que proyecta y si corresponde con lo que quiere comunicar. También hay una serie de indicadores que miden la reputación



Eugenio Tironi,
socio director de la empresa de
comunicaciones estratégicas
Tironi Asociados.

corporativa de la empresa que son absolutamente cuantificables. En lo que se refiere a presencia en la prensa, se debe observar qué tema aparece, quién es el protagonista, qué grado de gestión hay en lo publicado, etc.

Sin lugar a dudas, la comunicación y las relaciones públicas en Chile y en el mundo tienen mucho por andar. Deberán superar obstáculos y tienen el gran desafío de ganar un rol imprescindible en el mercado. Pero, lo que sí está claro es que las necesidades de las empresas en el tema de la comunicación estratégica han surgido con el cambio de mentalidad corporativa conduciendo a valorar la transparencia, la marca y de esta manera ganar la preferencia del consumidor y de los demás públicos estratégicos.

La globalización y la apertura chilena al comercio internacional conllevan a la profesionalización de la comunicación estratégica. Por lo tanto, el reto consiste en saber identificar las necesidades del cliente y ofrecerle soluciones creativas, consistentes y verificables, con un alto valor agregado y un buen retorno de su inversión, que se manifiesta en la reputación corporativa y el valor de marca. ●