

Universidad de Chile
Instituto de la Comunicación e Imagen
Escuela de Periodismo

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA ESTRATEGIA DE CONTENIDOS

DIGITALES DE VIRGIN MOBILE

Marketing de contenidos y periodismo de marca

JUAN PABLO BRAVO MUÑOZ

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PERIODISTA

Categoría: Comunicación estratégica

PROFESOR/A GUÍA: LIONEL BROSSI GARAVAGLIA

SANTIAGO DE CHILE

MAYO 2016

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	6
1) INTRODUCCIÓN A LA PROBLEMÁTICA.....	7
1.1) Problema de investigación	8
1.2) Hipótesis	9
1.3) Objetivos	10
1.4) Antecedentes de la empresa analizada: Virgin Mobile Chile	11
2) FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	13
2.1) Los mercados son conversaciones: la relevancia del contenido en Internet.....	14
2.2) Comunicación estratégica corporativa: sentando las bases del diálogo.....	19
2.3) Ejes de la comunicación estratégica: Personalidad, identidad, imagen, marca y reputación corporativa.....	24
2.3.1) Personalidad corporativa.....	24
2.3.2) Identidad corporativa	25
2.3.3) Imagen corporativa	26
2.3.4) Marca corporativa	28
2.3.5) Reputación corporativa	29
2.4) ¿Qué papel cumple la comunicación estratégica?.....	32
2.5) Internet complejiza la comunicación estratégica con nuevas realidades	34
2.5.1) Nuevo público digital: consumidor, productor y agente de difusión.....	34
2.5.2) Nuevos canales: los medios tradicionales pierden relevancia en la comunicación corporativa digital	38
2.5.3) Crisis de los medios periodísticos masivos en Internet: Perdiendo la exclusiva	39
2.6) Comunicación estratégica digital: las organizaciones conversan con sus públicos.....	42
2.6.1) Medios pagados, ganados y propios: esquema para ordenar y entender la presencia digital de una empresa.....	43
2.6.2) El papel de los medio pagados: Amplificadores y catalizadores	48
2.6.3) El papel de los medios ganados: Conversación y viralización	49
2.6.4) El papel de los medios propios: Punto de partida y llegada para los contenidos.....	52
2.7) La gestión de canales y contenidos propios como eje central de una estrategia de comunicación digital	56
2.7.1) Estrategia de contenidos como punto de partida.....	58
2.7.2) Blogging corporativo como el siguiente paso.....	61
2.7.3) Marketing de contenidos: las empresas se comprometen con la utilidad de su comunicación	65
2.7.4) El periodismo de marca como última tendencia	71
3) METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE CASO: VIRGIN MOBILE CHILE	77
3.1) Objetivos de la investigación y preguntas relevantes	79
3.2) Acciones a seguir y herramientas metodológicas a usar.....	81
4) ANÁLISIS DE LOS CANALES DIGITALES PROPIOS DE VIRGIN MOBILE CHILE	82
4.1) Estructura del sitio Virginmobile.cl.....	83
4.1.1) Mapa de contenidos y estructura de navegación.....	85
4.1.2) Páginas no transaccionales.....	91

4.1.3) Contenido de actualización periódica	92
4.1.4) Participación de los usuarios en la actualización del sitio (Contenido generado por usuarios)	92
4.1.5) Virgin Fest	92
4.2) Análisis de piezas de contenido	93
4.2.1) Criterios de análisis	93
4.2.2) Elección de piezas de contenidos significativas	94
4.2.3) Análisis según características de los contenidos digitales	95
4.2.4) Análisis según características del marketing de contenidos	103
4.2.5) Análisis según características del contenido periodístico	109
5) DIAGNÓSTICO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIGITAL DE VIRGIN MOBILE CHILE.....	111
5.1) Estrategia de contenidos digital	112
5.2) Utilización del Marketing de Contenidos y Periodismo de Marca	115
5.3) Propuesta informativa	117
5.4) Observaciones generales del diagnóstico comunicacional	118
6) PROPUESTA DE MEJORAS	120
6.1) Identificación de problemas más relevantes en los contenidos de Virgin Mobile Chile .	121
6.2) Acción propuesta para mejora del sitio Virgin Mobile Chile	122
7) CONCLUSIONES.....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	125

REFERENCIA DE IMÁGENES

Imagen 1: Portada sitio Virgin Mobile Chile.	83
Imagen 2: Banner destacado de Virgin Fest en portada del sitio.	84
Imagen 3: Mapa de navegación sitio Virgin Mobile Chile.	85
Imagen 4: Sección Tienda sitio Virgin Mobile Chile.	86
Imagen 5: Sección Tarifas sitio Virgin Mobile Chile.	87
Imagen 6: Sección Cámbiate a Virgin sitio Virgin Mobile Chile.	88
Imagen 7: Sección Beneficios sitio Virgin Mobile Chile.	89
Imagen 8: Sección Ayuda sitio Virgin Mobile Chile.	90
Imagen 9: Sección Recarga sitio Virgin Mobile Chile.	91
Imagen 10: Caja de comentarios de noticias en sitio web Virgin Mobile Chile.	97
Imagen 11: Fecha de publicación de los contenidos analizados en Virgin Mobile Chile.	98
Imagen 12: Contenido publicado en Virgin Mobile Chile sin imágenes.	98
Imagen 13: Botones sociales de página "Anita Tijoux" en Virgin Fest.	99
Imagen 14: Perfil de banda Como asesinar a Felipes en sitio Virgin Fest.	100
Imagen 15: Galería de fotos del sitio Virgin Fest, sin enlaces a otras páginas.	101
Imagen 16: Elemento para votar por contenido relevante en Foro.	102
Imagen 17: Contenido sin imágenes ni videos en Foro.	102
Imagen 18: Contenido del Foro sin botones para compartir en redes sociales.	102
Imagen 19: Agrupaciones temáticas en el Foro y fechas de actualización.	103
Imagen 20: Fotografía del Festival Fuga 2014.	105
Imagen 21: Entrada en sección Noticias sobre servicio para evitar llamados de otras compañías.	106
Imagen 22: Entrada en sección Noticias sobre monstruo de Richard Branson.	107
Imagen 23: Video de la canción "Todo Lo Sólido Se Desvanece En El Aire" de Anita Tijoux.	108
Imagen 24: Pregunta en sección de Ayuda sobre microchip y portabilidad.	109
Imagen 25: Nota sobre evento Virgin Converse Suena en el Teatro Municipal.	110
Imagen 26: Pregunta respondida por un usuario del Foro.	113

REFERENCIA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de medios según Forrester (Traducción propia desde Corcoran, 2009). .	47
Tabla 2: Análisis contenido del sitio Virgin Mobile Chile según características del contenido digital de Camus (2008).	96
Tabla 3: Análisis del contenido de Virgin Mobile según características del marketing de contenidos según Sanagustín (2013).	104

RESUMEN

A continuación se presenta la investigación realizada en torno a la estrategia de comunicación digital de Virgin Mobile Chile, con foco en su sitio web corporativo (www.virginmobile.cl). Para ello se utilizaron las directrices conceptuales de dos formas de gestionar la presencia de las empresas en Internet: el marketing de contenidos y el periodismo de marca.

Esta Memoria de Título expone los siguientes temas:

- La introducción donde se detallan los objetivos de la investigación y el motivo de la elección de Virgin Mobile Chile como objeto de estudio.
- La fundamentación teórica respecto a la comunicación estratégica digital, el marketing de contenidos y el periodismo de marca.
- El marco metodológico que explicita las acciones llevadas a cabo para caracterizar la comunicación online de la empresa.
- El análisis de los contenidos del sitio corporativo, con las observaciones generales a su estrategia comunicacional.
- El diagnóstico de la presencia online, mostrando las principales fortalezas y debilidades de la actual estrategia de contenidos.
- La propuesta de mejoras, con un listado de acciones y objetivos ideados para potenciar la comunicación en el sitio web de Virgin Mobile.

1) INTRODUCCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

La presente investigación busca desarrollar una caracterización, análisis y diagnóstico de la estrategia comunicacional online de Virgin Mobile Chile¹, que permita observar de manera concreta un caso específico de una empresa que utiliza las plataformas digitales a su disposición para gestionar su imagen y reputación de marca, proponiendo además un conjunto de mejoras a su estrategia de comunicación, orientadas al marketing de contenidos y el periodismo de marca.

La intención es constatar el estado de la estrategia de comunicación digital de la empresa Virgin Mobile Chile, verificando si esta incorpora, omite o adolece de acciones relativas al marketing de contenidos y el periodismo de marca como herramientas de gestión de su presencia online. Además, se propondrán ciertas acciones estratégicas relacionadas con estos enfoques, que buscarán potenciar la reputación de la marca a través de contenidos útiles y relevantes para sus usuarios.

¹ <http://www.virginmobile.cl>

1.1) Problema de investigación

Las dinámicas de comunicación de los usuarios y las comunidades que se configuran en las nuevas plataformas digitales obliga a las empresas a tomar parte activa en la construcción de una imagen de marca acorde a sus intereses comerciales. En este sentido la publicación, circulación y consumo de contenidos digitales ha traído consigo una pérdida de relevancia de los medios tradicionales, en oposición a la nueva capacidad de los actores atomizados de convertirse en voces importantes con pocos recursos, sean estos monetarios o de otra índole.

Los usuarios digitales en la actualidad participan de forma activa en la conversación que se produce en la web, obligando a las empresas a entablar una relación sustentada en mensajes de utilidad y relevantes, que promuevan un diálogo multidireccional y horizontal. Así es posible gestionar una reputación de marca sin intermediarios, sustentada en el valor agregado y las relaciones de confianza.

¿Cómo están incorporando estas nuevas formas de gestionar su reputación online las compañías con presencia en Chile? Para abordar esta cuestión se eligió a Virgin Mobile, empresa de telecomunicaciones móviles global que comenzó sus actividades en Chile durante 2012, evidenciando una estrategia comunicacional que usa de forma dinámica los nuevos canales digitales. A través de la observación, análisis y diagnóstico de la plataforma web de Virgin Mobile Chile se busca diagnosticar su imagen de marca en el ámbito digital, detectando si incorpora o descarta las dinámicas descritas dentro del marco de acción del marketing de contenidos y el periodismo de marca, dos formas innovadoras de gestionar la presencia online, dentro del ámbito de la comunicación estratégica corporativa.

1.2) Hipótesis

Virgin Mobile Chile desaprovecha las posibilidades que muestran las plataformas web para gestionar su imagen y reputación de marca. En este sentido, las nuevas herramientas comunicativas desarrolladas en el ámbito online se muestran más efectivas para gestionar estos elementos conceptuales, en oposición a las formas tradicionales de comunicación corporativa.

El marketing de contenidos y el periodismo de marca son dos enfoques de trabajo eficaces para gestionar la presencia de marca en el ámbito digital, promoviendo una comunicación horizontal y bidireccional con el público objetivo de una marca, los usuarios de un sitio web y los clientes de los productos y servicios ofertados por la empresa.

Por esta razón se propone al marketing de contenidos y al periodismo de marca como dos metodologías de trabajo que ayudan a gestionar la presencia de las marcas en Internet, permitiendo una comunicación directa con el público objetivo, enfocadas en la entrega de contenido útil y de alto valor agregado.

1.3) Objetivos

General

- Diagnosticar la estrategia de comunicación digital de Virgin Mobile Chile, a través de un análisis del estado actual de las acciones que ejecuta en su canal web principal (www.virginmobile.cl), en concordancia con las directrices propias del contenido digital y utilizando como marco de referencia el enfoque dado por el marketing de contenidos y el periodismo de marca.

Específicos

1. Sistematizar y caracterizar la comunicación online que realiza Virgin Mobile Chile en su sitio web y satélites (medios propios), según criterios referentes al contenido digital.
2. Evaluar el uso de las dinámicas propias del marketing de contenidos y el periodismo de marca en estos canales de la organización.
3. Proponer un listado de objetivos y acciones tendientes a potenciar la comunicación online de Virgin Mobile en sus canales propios, de acuerdo a las directrices señaladas por el marketing de contenidos y el periodismo de marca.

1.4) Antecedentes de la empresa analizada: Virgin Mobile Chile

Virgin Mobile Chile es la filial chilena de Virgin Mobile², empresa fundada en Reino Unido durante 1999³. Su modelo de negocios se basa en proveer servicios de telefonía móvil bajo la modalidad del operador virtual⁴, sin poseer una red física propia de telecomunicaciones. Es la primera compañía comercialmente exitosa que utilizó este modelo, comenzando sus actividades comerciales en Inglaterra. Actualmente tiene presencia en 12 países (Inglaterra, Estados Unidos, Australia, Sudáfrica, Chile, México, Colombia, Canadá, Francia, India, Polonia y Arabia Saudita), planificando su entrada a otros mercados de América del Sur, como Brasil y Perú.

Virgin Mobile forma parte de Virgin Group, holding de empresas creadas por Richard Branson, quien en 1972 fundó junto a Simon Draper y Nik Powell el sello discográfico Virgin Records. Siendo el punto de partida de la historia del consorcio, Virgin produjo discos para bandas centrales en la historia del rock, como Genesis y Sex Pistols. Pese a haber vendido el sello a Universal, Branson conserva la marca para todas las empresas incluidas en el grupo.

Esta organización demuestra en su estrategia de comunicación y marketing una identidad de marca particular, inclinándose en un mensaje creativo, rupturista y alejado de la formalidad de las empresas de servicios de telecomunicaciones tradicionales. Como ejemplo, sus mensajes para ingresar al mercado chileno hacían uso de la ironía y el humor⁵, obteniendo un alto grado de viralización en redes sociales como Facebook y Twitter.

No obstante, se constata a primera vista que su estrategia de comunicaciones digital y plan editorial en el sitio web se inclinan a primera vista a la comunicación corporativa tradicional, publicando artículos que hablan directamente de la marca y los eventos que organiza, sin abrirse al abanico de posibilidades temáticas que desarrollan de forma directa o indirecta en el mercado donde se desenvuelve o que pueden interesar a sus clientes-audiencia.

Por esto la propuesta presentada a continuación consiste en un análisis y diagnóstico de la estrategia de comunicación digital de Virgin Mobile Chile, que luego permita definir una propuesta

² <http://www.virgin.com/gateways/mobile>

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Virgin_Mobile

⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_Network_Operator

⁵ <https://www.wayerless.com/2012/01/chile-primer-comercial-de-virgin-mobile-es-censurado-por-dos-canales-de-tv/>

de mejoras relacionadas con los conceptos propios del marketing de contenidos y el periodismo de marca. Esto permitirá potenciar la comunicación digital de la marca a través de contenidos útiles para los usuarios, aumentando la visibilidad, presencia y reputación de la organización en el mercado.

Además, la historia de Virgin Mobile como filial del Grupo Virgin y como hija indirecta de Virgin Records configura una oportunidad de aprovechar los distintos temas posibles de abarcar en una línea editorial para un medio digital, con intereses tan variados como la música, el cine y la televisión, entre otros.

2) FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A continuación se presenta la fundamentación teórica que dará sustento a la investigación propuesta en este trabajo. En las siguientes páginas se transitará a través de los postulados de la comunicación estratégica empresarial, sus principales características y el conjunto de cambios acontecidos durante la última década del siglo pasado y los años transcurridos en el nuevo milenio, todo esto por la aparición de un nuevo soporte comunicacional global: la World Wide Web.

En este sentido, el objetivo de esta conceptualización es sentar las bases que permitan comprender el porqué las viejas dinámicas comunicacionales del periodo previo a la Internet ya están obsoletas, siendo un imperativo para las empresas actuales modificar la forma en que gestionan su presencia en los canales digitales, donde el contenido es el rey y el usuario tiene la potestad para consumirlo en cualquier lugar, momento y decidiendo de forma activa sobre su validez y relevancia.

2.1) Los mercados son conversaciones: la relevancia del contenido en Internet

La masificación de Internet y el surgimiento de la World Wide Web han generado cambios radicales desde su aparición. En la última década del siglo XX la revolución digital ha modificado un sinnúmero de costumbres en las personas, ya sea en sus modos de relacionarse, entretenerse, consumir y adquirir conocimientos. En la actualidad la Web es el medio de comunicación por excelencia, superando incluso a la antes omnipresente televisión⁶.

Si existe un consenso respecto a la revolución causada por los nuevos soportes digitales es aquel que advierte que el público ha cambiado. Un nuevo escenario implica nuevos jugadores y es esencial entender las características de esta nueva audiencia, que influye en la forma como se comunica, consume y resignifica el contenido que circula en Internet.

Es imposible pensar al mundo actual sin el soporte digital. Las nuevas formas de comunicarse vienen sustentadas por una tecnología que puede ser administrada, editada y resignificada por los propios usuarios. Desde su origen la Web facilitó a los públicos las herramientas para poner en circulación mensajes propios, ya sea para manifestarse, conversar o expresar sus puntos de vista⁷. En la actualidad la cantidad de información que se pone en circulación aumenta de forma constante y sostenida⁸, lo que implica una producción descentralizada de conocimiento sin precedentes en la historia humana.

Uno de los fenómenos que trajo la Web a la vida de las personas dice relación a la cantidad de datos, verdades, opiniones, hechos y rumores disponibles para tomar una decisión respecto a los

⁶ “Internet supera a la televisión como medio favorito de los españoles para entretenerse”. Fuente: <http://www.20minutos.es/noticia/1827106/0/internet/medio-de-entretenimiento/supera-a-la-television/> [Consulta: 12 de agosto 2015]. “Por primera vez, el tiempo en internet supera al consumo de televisión”. Fuente: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/por-primera-vez-el-tiempo-en-internet-supera-al-consumo-de-television/> [Consulta: 12 de agosto 2015].

⁷ La bitácora online (weblog o blog) es el ejemplo más usado para reflejar esta realidad. Pese a que existe una controversia para determinar cuál fue el primer blog, estos aparecieron en 1993. Antes de aquella fecha el mismo creador de la WWW, Tim Berners-Lee mantenía un registro de los sitios webs que los usuarios creaban en su nueva plataforma hipertextual (Fumero, 2009).

⁸ El sitio <http://www.internetlivestats.com/> muestra datos actualizados en tiempo real sobre la cantidad de información que circula en la Internet global. A la fecha de la consulta (3 de septiembre de 2015) la cantidad de tráfico en la red alcanzaba los 29.556 Gigabytes por segundo, lo que corresponde a la capacidad de almacenamiento de alrededor de 60 computadores de escritorio tradicionales (500gb).

aspectos más variados de la vida, como por ejemplo el proceso de compra de un producto. En este sentido, Pere Rosales (2010) señala que:

“Hoy disponemos de más información de la que podemos procesar; basta con que busquemos en Google el nombre de cualquier marca comercial, para que al cabo de pocos segundos tengamos un informe exhaustivo con el que podamos comparar, conocer las opiniones de otros consumidores, saber si tienen problemas de calidad, saber cuáles son los competidores, los precios, etc”. (p. 14)

El nuevo consumidor digital posee información ubicua, atemporal y omnipresente. Él también decide qué ver y qué no, a través de recomendaciones de los mismos usuarios. Tal como explica Celaya (2011), las conversaciones en blogs, wikis y redes sociales son la instancia donde los consumidores recomiendan productos, realizan críticas y comparan ventajas para enriquecer el proceso de compra. Esto establece una conversación global que jamás se detiene, nunca se borra y genera cambios inmediatos en el estilo de vida de los usuarios.

Por el mismo hecho que los consumidores mantienen información de referencia sobre productos a toda hora y en un diálogo siempre actualizado, las empresas dependen cada vez menos de los soportes publicitarios facilitados por los medios de comunicación (Díaz Nosty, 2011), reduciendo la inversión en los anuncios invasivos de la publicidad tradicional. En este sentido, Max Otte (2013) afirma que “hoy la gente ya no mira anuncios, busca lo que quiere comprar directamente en internet y por esto la publicidad ya no invierte en medios de referencia” (Cavaller et al., 2014, p. 7). Por otro lado, mientras la prensa tradicional pierde cada vez más lectores, las plataformas online gestionadas por usuarios ganan más adeptos. Para Silvia Sánchez-Añón solo existen dos opciones para aprovechar esta realidad: convertirla en una oportunidad para conversar y compartir con el público objetivo de la empresa, o como una gran pérdida de control de la comunicación (Cavaller et al., 2014).

Hasta antes de la aparición de las nuevas tecnologías de información alojadas en Internet, la industria de los medios masivos controlaba la creación, difusión y resignificación de contenidos en cualquier soporte. Ya sea como manifestación de poder económico o político la posibilidad de publicar en un diario, aparecer en la TV o hablar en la radio fue visado por editores, dueños de medios o la élite que ostenta el poder. Este monopolio de los medios tradicionales limitó la capacidad de expresarse al espectador, que antes de la invención de la Web contaba con una nula

oportunidad de hacer circular su discurso con el alcance y recursos de un medio de comunicación tradicional.

La revolución digital de Internet viene a erigirse entonces como una de las más importantes de la historia de las comunicaciones humanas (Rosales, 2010). Tal como en las anteriores (imprensa, telégrafo+teléfono, almacenamiento de imagen y sonido, transmisión de ondas electromagnéticas), en esta el dispositivo y la tecnología que la sustenta posibilita tres cambios en la manera que el ser humano se relaciona con sus semejantes y el entorno, transmitiendo conocimiento, creando cultura y modelando la sociedad en que vive.

Para Rosales (2010) estos cambios son:

- Comunicación autónoma y descentralizada entre unidades del sistema, que permite llegar a todos, a cada uno por separado o a uno en específico.
- Comunicación multisoporte y multiformato, que configura la llamada hipertextualidad de una red vinculada entre sí a través del contenido.
- Comunicación entre nodos, que posiciona al usuario en el centro como un consumidor-curador-amplificador del contenido, resignificando y recreando discursos con cada interacción.

Son estos tres ejes integrados los que terminan por consolidar una nueva forma de comunicación entre los agentes del sistema, obligando a las corporaciones que quieran intervenir en pensar más allá del alcance por el cual se luchaba en las formas de comunicación tradicionales. “El factor crítico ahora ya no es la audiencia que se dispone; sino la relevancia, la originalidad del contenido y la alineación de este con su contexto” (Rosales, 2010, p. 42).

Internet pone a disposición de los usuarios canales multimediales que solo requieren una terminal conectada a la Red, la creatividad para elaborar un mensaje atractivo y el manejo de técnicas de posicionamiento y difusión para competir en igualdad de posibilidades con los grandes conglomerados mediáticos mundiales. La irrupción de la web abarata los costos de producción y distribución, eliminando barreras logísticas y económicas que antes eran insalvables para personas

comunes y organizaciones de cualquier tipo que no estuvieran dedicadas a la labor comunicativa tradicional⁹.

Para difundir un mensaje en Internet solo hay que querer hacerlo. Esto pone al contenido en el centro del ecosistema digital¹⁰, articulando la relación entre el creador del mensaje, el usuario que lo consume y resignifica, a la par con el soporte que posibilita esta sinergia. Todo esto acentuado por el soporte digital que también posee la capacidad (automatizada) de ordenar, clasificar y presentar contenidos. Actualmente los algoritmos y robots también son parte de la audiencia, pudiendo evaluar incluso la calidad de los contenidos y ser un factor decisivo para evaluar su éxito o fracaso (Mancini, 2012).

Los factores que están en juego en la carrera por la relevancia del contenido digital son variados y recaen casi en su totalidad en la venia del usuario.

"Durante los últimos 15 años, el rol de las audiencias ha mutado sensiblemente (...). La Amateurización masiva de la producción y publicación de contenidos es un fenómeno irreversible. También, y no en menor medida, la audiencia es clave como agente de la distribución de los contenidos que producen y que generan los medios. No vale decir ya que la audiencia tiene más poder que antes de la aparición de internet. Cabe decir que la audiencia tiene el poder. Con similares herramientas y tecnologías de las que disponen los publishers, la audiencia se vuelve invencible en la batalla de la escala". (Mancini, 2011, p. 37)

En la actualidad existen más de 3 mil millones de usuarios con acceso a Internet¹¹. Ellos dialogan sobre sus intereses, motivaciones, gustos y disgustos, configurando un escenario donde la primera frase del Manifiesto Cluetrain cobra especial sentido. Porque "los mercados son conversaciones"¹² y las organizaciones están obligadas a participar, gestionar y rentabilizar estos

⁹ El contenido generado por el usuario (CGU) es el paradigma de este fenómeno, donde el público además de consumir un objeto cultural lo modifica, lo recrea y lo vuelve a poner en circulación, apoyado sobre una comunidad colaborativa y altamente creativa (Fernández Castrillo, 2014).

¹⁰ Bill Gates publicó su famoso artículo "Content is King" en 1996, cuando la Web todavía no cumplía una década, vaticinando la posición que tomaría el contenido en el ámbito digital. Fuente: <http://web.archive.org/web/20010126005200/http://www.microsoft.com/billgates/columns/1996essay/essay960103.asp> [Consulta: 30 de junio de 2015].

¹¹ Aproximación basada en cifras de <http://www.internetlivestats.com/internet-users/> y <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Consulta: 30 de junio 2015].

¹² <http://www.cluetrain.com/>. Para la cita se ha usado la traducción al español disponible en <http://www.tremendo.com/cluetrain/> [Consulta: 30 de junio 2015].

diálogos, sacando el máximo provecho en un mundo donde existen pocas certezas e infinitos desafíos.

2.2) Comunicación estratégica corporativa: sentando las bases del diálogo

Si bien la conceptualización de los mercados como conversaciones entre consumidores y corporaciones, con las marcas de por medio fue posibilitada y consolidada por Internet, desde mucho antes se advirtió la importancia central de la gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones. En sociedades post capitalistas esta actividad es fundamental para convencer acerca de la preciada diferenciación de los productos y servicios, característica que cualquier empresa promueve como valor asociado al consumo (Tironi y Cavallo, 2004).

Esto viene asociado a la consolidación de una sociedad basada en el intercambio de información, donde:

“El valor de la creación y manipulación de imágenes y bienes simbólicos y comunicativos resulta más alto que el de la producción material, y lo menos que se puede decir es que esta última crece cualitativamente en valor cuando logra asociarse a esas otras dimensiones”.
(Tironi y Cavallo 2004, p. 94)

El común entendido de la comunicación en las corporaciones advierte una necesidad utilitaria, cargada hacia la promoción del consumo de los productos y servicios, fomentando su apropiación y uso a cambio de la retribución monetaria. Es esta distinción la que separa a la publicidad, junto al marketing, de las relaciones públicas, disciplina que manifiesta su alcance en la gestión de prensa, el lobbying y la responsabilidad social empresarial. Una corporación interviene en el espacio público, con lo que también se expone al escarnio popular, advierte Harold Burson, quien agrega que “todas las organizaciones necesitan las relaciones públicas más que nunca: primero para determinar lo que hacen y posteriormente para determinar lo que deben decir y cómo” (Cutlip et al., 2001, p. 484).

No todas las empresas ponen el mismo esfuerzo en la comunicación. Lo que sí está claro que es que todas comunican, como lo indica Rafael Alberto Pérez (2001):

“La asignación de tiempo, dinero y profesionalidad a la actividad comunicativa por parte de una organización viene dada por dos factores: de una parte, las demandas del entorno y esas demandas son altamente variables. De otra, la sensibilidad que la organización tenga a dichas demandas, y es un hecho que unas organizaciones son más sensibles que otras”.
(p. 468)

Lo más común en las organizaciones es enfocar sus esfuerzos comunicativos a la publicidad y el marketing, reduciendo su discurso a una simple promoción unilateral de beneficios derivados de sus productos o servicios, dejando de lado la gestión activa de una reputación de marca, la difusión del discurso institucional y la presencia activa en medios de comunicación. Más aún, al ser unilateral se omite la posibilidad de conversación con los usuarios-consumidores de estos productos, cayendo en el entendido que la comunicación corporativa no es más que la instalación de una vocería de la alta dirección hacia un público pasivo. De esta manera Celaya (2011) es enfático en calificar a los departamentos de comunicación de las empresas en meros gabinetes de información, que se quedan en la gestión de comunicados de prensa.

El acento está en la necesidad de pensar nuevos sistemas que recojan la complejidad de la comunicación estratégica, superando la orientación escindida entre publicidad, marketing y relaciones públicas, “integrando en el marco común de una estrategia todas las actuaciones que pueden conllevar un alto componente simbólico” (Pérez, 2001, p. 470). Lo esencial es recordar que la comunicación es un poder que debe ser gestionado y administrado de forma estratégica, entendiendo que cualquier acción u omisión de una organización es un acto comunicativo (Scheinsohn, 2009).

Otros autores identificaron una necesidad de desmarcar la función comunicativa corporativa del plano reduccionista. Don Schultz, Stanley Tannenbaum y Robert Lauterborn proponen unas “comunicaciones de marketing integradas”, advirtiendo sobre la “necesidad de reunir distintas técnicas, tales como la publicidad, las relaciones públicas y la promoción, para que en su conjunto sirvan a los objetivos del marketing” (Scheinsohn, 2009, p. 12).

A pesar de constituirse en un avance conceptual significativo, Scheinsohn (2009) considera que este gesto continuaba la tradición restrictiva en la comunicación empresarial basada en la lógica dominante de un producto reducido a una etiqueta (marca) y un precio por el cual pagar para consumirlo. “La función comunicacional trascendía las fronteras del marketing y debía instalarse en los territorios de la alta dirección” (Scheinsohn 2009, p. 11). La integración de todas las acciones comunicativas en un marco conceptual global es también una idea fuerza en Pérez (2001), quien defiende una especie de “esquema director” como idea rectora que guíe las decisiones y entregue coherencia, favoreciendo las sinergias e iluminando el camino. Al integrar todas las técnicas, modelos de intervención y estrategias se logra una metodología para la comunicación y persuasión,

especie de columna vertebral que permea la estrategia comercial y los procesos productivos de la marca.

“La comunicación no es un mero instrumento para el logro de unos fines, sino que es un proceso constituyente vital para todo organismo” (Pérez, 2001, p. 552). Por lo mismo, desde el punto de vista de Scheinsohn (2009) se vuelve primordial delinear un sistema integrador, sinérgico y coherente, a través del cual se articulen todas las comunicaciones de un nivel táctico. En este sentido, el gesto de poner a la comunicación estratégica en el plano de la alta dirección de una empresa permite integrar, articular y potenciar todas las técnicas orientadas a la comunicación externa o interna de una compañía (publicidad, relaciones públicas, lobbying, gestión de prensa, vocería corporativa).

Cabe recordar que el soporte mediático catalizado en Internet ha posibilitado, en los pocos años de existencia, integrar diversas técnicas de comunicación corporativa en una plataforma que obliga a la conversación más que a la difusión unidireccional de mensajes. Es lo que Pérez (2001) identifica como un nuevo modo de relación entre los actores, uno de ellos las corporaciones. Este nuevo escenario exige estar al tanto de las dinámicas sociales, ya que estas son altamente creativas y cada día ofrecen nuevas alternativas para dialogar.

La comunicación estratégica debe proponer la conjunción de estos elementos, agregando las nuevas formas de comunicación online surgidas con la Web, como el blogging corporativo, el marketing de contenidos y el periodismo de marca. Todo esto integrando las diferentes áreas en una estrategia global que no abuse de la concepción publicitaria utilitarista.

"La estrategia de comunicación se convierte en el pegamento que da coherencia a la mezcla comunicativa, que va a permitir alcanzar los objetivos asignados en un espacio y tiempo dados y en una referencia obligada para todos los comunicadores de la organización". (Pérez, 2001, p. 569)

En este sentido, el primer elemento que juega en contra de una concepción puramente publicitaria de la comunicación en las empresas es la saturación de mensajes en un mercado competitivo. Esto va asociado a fenómenos propios de la economía postcapitalista del siglo XXI, con una comoditización de los productos y servicios y la baja diferenciación de estos por sus atributos funcionales (Tironi y Cavallo, 2008). Por su parte Scheinsohn (2009) explica que los innumerables productos y servicios a disposición de un consumidor conducen a “una saturación

informativa tal que generan confusión e indiscriminación entre genéricos, lo que en definitiva se traduce como ruido” (p. 18).

La capacidad que tenga la comunicación estratégica de construir la personalidad, identidad e imagen de una organización se vuelven clave para ganar la partida en la diferenciación de las propuestas de valor y la elección final del usuario. A su vez Scheinsohn (2009) identifica tres ventajas diferenciales que son evaluadas por el consumidor en el proceso de compra: racionales, emocionales e institucionales. “Cuando elegimos, no lo hacemos evaluando cada elemento de forma disociada, sino que comparamos los conjuntos” (p. 19), lo que implica que la imagen que proyecta una empresa (ventaja institucional) tiene un peso específico igual que el valor de un producto (ventaja racional) o la valoración subjetiva de la marca (ventaja emocional). Para muestra, dos de cada tres personas decide no seleccionar una marca comercial si no confía en la compañía que está detrás³³.

Para complementar esta visión, Tironi y Cavallo (2008) proponen también lo que califican como una “economía de las marcas”, a la par con Anthony Giddens, quien afirma “hoy no se puede manejar una empresa sin tener un concepto” (p. 92). Sugieren, además, otra nomenclatura para definir el tipo de atributo que busca un consumidor al elegir un producto o servicio (p. 93):

- Atributo de orden funcional: Agrupa a los aspectos materiales o tangibles que llenan una necesidad de primer orden (“lo que me sirve”).
- Atributo de orden simbólico: Reúne los factores de identificación para una necesidad psicológica (“lo que me representa”).
- Atributo de orden expresivo: Conjunto de características que permiten transmitir un mensaje y comunicarse con otros en un ámbito social (“lo que me hace ser parte”).

Con el advenimiento de los nuevos canales, formatos y públicos digitales la comunicación estratégica corporativa, entendida como una sinergia de varias técnicas discursivas, traen consigo una exigencia sin precedentes para gestionar los elementos propios del discurso corporativo y la promoción de productos y servicios. Las instituciones deben conversar con sus usuarios, factor que

³³ “La reputación corporativa, factor importante en la decisión de compra”, recuperado de <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/La-reputacion-corporativa-factor-importante-en-la-decision-de-compra> el 30 de junio de 2015.

les entrega “un apellido relevante y un significante” (Scheinson, 2009, p. 20) en los nuevos mercados mediatizados.

No hay opción de no comunicar, ya que cualquier acción comercial, alianza corporativa o campaña publicitaria implica un acto comunicativo.

“Una empresa manifiesta diversos comportamientos, ya sea relacionándose con su personal, colocando productos en el mercado, distribuyendo, atendiendo a sus clientes, publicando avisos, pagando o no sus impuestos, etc. Todos estos comportamientos son portadores de un mensaje; ya sea en forma explícita o implícita, todos ellos comunican”. (Scheinson, 2009, p. 22)

El conocimiento que genera la empresa al ejecutar acciones dentro del mercado se convierte entonces en un factor diferenciador clave, que debe ser aprovechado por la misma compañía para sustentar la comunicación con los usuarios.

2.3) Ejes de la comunicación estratégica: Personalidad, identidad, imagen, marca y reputación corporativa

Está claro que tanto a nivel personal como en un plano institucional corporativo cualquier acto comunica a los públicos, sean estos internos o externos, más aún pensando en el mercado hiperconectado de la actualidad. La pregunta ¿qué se comunica? y su respuesta obliga a definir ejes conceptuales basales de la comunicación estratégica corporativa. Desde este punto será donde se definirán los objetivos y acciones que sacarán ventaja estratégica a las características de cada corporación.

2.3.1) Personalidad corporativa

La personalidad corporativa es para Scheinsohn (2009) un conjunto de hechos de la realidad y condiciones empíricas que condicionan un proceso. En el caso de las organizaciones son las acciones (administración, producción, comercialización, promoción y comunicación) que realiza en un mercado específico. La personalidad en este caso es la cristalización de un fenómeno relacionado con la cultura organizacional que “se inicia cuando los miembros de una sociedad dan forma y expresión a sus ideas, a sus conductas y a sus hechos desde la escala de valores que propició su unión” (Sanz y González, 2005. p. 67).

La cuestión de la personalidad corporativa no deja de tener relevancia, considerando que su cultura y acciones serán la materia prima de la diferenciación que llevará a la obtención de una ventaja competitiva. Aquí es donde “la personalidad es un marco de referencia, que nos permite trazar una estrategia comunicacional con mensajes coherentes, creíbles y debidamente dimensionados” (Scheinsohn, 2009. p. 27).

El factor coherencia identificado por Sanz y González (2005) es el que obliga a ser fiel a estos antecedentes propios y únicos de las organizaciones, que “deben funcionar como base para llevar a cabo cualquier clase de comunicación prevista en la organización” (p. 76). Más adelante se explicará que la sintonía entre lo que es la empresa (cultura y personalidad), lo que se propone ser (identidad) y lo que sus públicos perciben de ella (imagen) es fundamental para generar una evaluación positiva que se consolide en reputación y prestigio en cualquier ámbito, no solo el online.

Por otro lado, Scheinsohn (2009) propone entender a la personalidad de una empresa de la misma forma que la de un individuo, considerando atributos y cualidades que constituyen a un ente diferenciado. Estos componentes de la personalidad son definidos como elementos del centro síquico (p. 20-22):

- Misión, que es “la razón de ser de una empresa, su objetivo a largo plazo (...) delimita el campo de acción para concentrar los recursos y esfuerzos de la empresa (lo que) estructura el marco dentro del cual el gerente ha de operar”.
- Supuestos, como un conjunto de “teorías de acción” que “permiten reflexionar acerca de los problemas con los que los gerentes se enfrentan a diario”.
- Metas, que son “propósitos concretos a mediano/largo plazo, que la empresa pretende alcanzar durante el cumplimiento de la misión”.
- Actitud, que es “la orientación más o menos fija de las conductas corporativas con relación a aspectos de naturaleza muy variada”.

La definición explícita de estos conceptos en una organización viene a consolidar la identidad corporativa, proceso que emana de los elementos antes mencionados.

2.3.2) Identidad corporativa

La identidad corporativa es una necesidad de las corporaciones para reconocerse como distintas al resto e iguales a sí mismas, considerando el alto grado de estandarización al que incurre el mercado y la diferenciación necesaria para que el usuario perciba la propuesta como de valor. La comunicación estratégica desarrollada por Scheinsohn (2009) intenta obtener el reconocimiento de esa diferencia dentro de un ambiente (el mercado) de similares.

La identidad de las empresas toma como antecedente los conceptos de identidad social y de las organizaciones, según lo que postula Sanz y González (2005). Por ejemplo, en el plano social se ponen de manifiesto un “conjunto de peculiaridades que dimanan de la interacción que se lleva a cabo entre miembros de un mismo grupo y la de estos con los integrantes de otros grupos” (p. 60). En el caso de identidad de las organizaciones, todo está supeditado al interés compartido de los miembros.

"La identidad de las organizaciones estaría determinada por los fines y modos de conseguirlos así como por las formas de relación que se establecen entre los miembros de

la propia organización y la de estos con los otros individuos, pertenezcan o no a otra organización". (Sanz y González, 2005, p.62)

La identidad corporativa o empresarial difiere de la social y la organizacional porque implica un objetivo, la competencia por este fin y una voluntad de ser para algo y alguien. La identidad deviene del conjunto de estímulos que emite una corporación a raíz de su actividad (la personalidad), solo que en este caso existe una intención de representación simbólica asociada a la experiencia, con un mercado que tiende a la uniformidad y donde la diferenciación es cuestión de vida o muerte (Sanz y González, 2005).

Es en la identidad corporativa donde se manifiesta el proyecto pensado para la organización. "La identidad ideal empresarial se erige en la fuente de sentido de la organización, en el eje conceptual orientador de la comunicación y en el patrón moral y estético de todas las manifestaciones expresivas de sus miembros" (Sanz y González, 2005. p. 76). Aquí toma relevancia que la identidad pertenezca a quienes forman parte y gestionan una organización, siendo un concepto de emisión y una forma de autoconciencia de la organización, cómo se concibe y se ve a sí misma (Tironi y Cavallo, 2008).

Al comprender que la identidad pertenece y emana de la organización, Scheinsohn (2009) la define como "una representación ideológica que, a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergia en la comunicación" (p. 45). Tal como el ser humano se hace cargo de construir propia identidad (Tironi y Cavallo, 2008), es la empresa la que se ve obligada a explicitar su diferenciación, poniéndola como elemento constitutivo de su propuesta de valor en el mercado.

La comunicación estratégica viene a gestionar el concepto de la identidad corporativa, que se constituye como un campo representacional múltiple y contradictorio plasmado en el discurso corporativo. Es así como "el discurso es una representación ideológica; la comunicación, un sistema de piezas significantes que persiguen generar esa representación ideológica" (Scheinsohn, 2009. p 53).

2.3.3) Imagen corporativa

Si consideramos que la personalidad corporativa surge en cuanto existe la organización y la identidad es una construcción discursiva y simbólica emanada de ella, la imagen es observada y elaborada desde la vereda opuesta a la organización que la inspira. De esta forma, la imagen

corporativa es una “representación de la realidad, que ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro de la persona que la percibe y construye” (Scheinsohn, 2009, p. 45).

La imagen es entonces un concepto de recepción y toma forma en la percepción que tienen los públicos de la organización (Tironi y Cavallo, 2008). Son ellos los dueños de esta representación que es percibida y aprendida en imágenes (Scheinsohn, 2009). Cualquier manifestación de una organización en el mercado y la sociedad es capaz de crear estos hechos subjetivos en las personas, lo que constituye una imagen que determina opiniones, validaciones, decisiones de compra o actos de representación.

“Los públicos estructuran todos estos estímulos o experiencias en una unidad perceptiva y aprendida” (Sanz y González, 2005. p 67) llamada imagen corporativa. Es esta construcción simbólica la que posibilita recuperar estos estímulos, a través de la asociación y significación de los actos realizados por la empresa en el mercado, aunque ellos no tengan una intención meramente comunicativa. “La comunicación estratégica entiende que, en la articulación de la imagen corporativa, actos y mensajes son indisociables. Actores y mensajes han de corresponderse para minimizar el riesgo que significaría caer en una ingobernabilidad absoluta” (Scheinsohn, 2009. p. 76).

Es imposible aparentar una cosa y ser algo totalmente distinto. Tironi y Cavallo (2008) son enfáticos en señalar que la identidad es el sustento de la imagen en cualquier organización, por lo que intentar disociar estas manifestaciones ideológicas es un error que termina por jugar en contra a la comunicación. De la misma manera, es una completa equivocación para las empresas tratar de erigirse como dueños de su propia imagen, que como ya se mencionó, está del lado de los públicos. La gestión de la imagen corporativa es una actividad fundamental para cualquier organización, donde las empresas más destacadas son aquellas que invierten más para intentar controlar la percepción que de ellos tienen sus públicos (Sanz y González, 2005).

Es el autoconocimiento de una empresa respecto a su identidad y la adecuación de sus actos (productivos, comerciales o comunicativos) lo que aportará la coherencia necesaria entre lo que se predica y lo que se representa, materializado en una imagen. Por su parte, Tironi y Cavallo (2008) proponen que las actividades conscientes realizadas por las corporaciones (comunicación estratégica) tendientes a gestionar su imagen deben mantener una sensibilidad extraordinaria en dos aspectos: la congruencia (coherencia y consistencia) entre la imagen y la identidad deseada, junto al entendimiento de las circunstancias que rodean a las audiencias.

La sociedad, la cultura y el mercado donde se inserta a competir una empresa también influye en la construcción ideológica que se hace de ella. Para Luis Sánchez de Tajada:

"La imagen de la empresa (como la imagen de marca) no es algo estático sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que experimenta el entorno social en el que la empresa se inserta como a los que se suceden en las estrategias empresariales propia y de la competencia". (Sanz y González, 2005. p.109)

Esto la asemeja a un organismo vivo, que recibe influencias de todo tipo: internas, externas, relacionadas con su actuar o con la relación que toma con sus públicos.

Es necesario rescatar de nuevo el carácter no lineal del proceso, pese a que la teorización obliga a resaltar un orden lógico en la presentación de los conceptos. Porque tal como la personalidad corporativa influencia y construye la identidad, lo que finalmente influye en la cristalización de una imagen, el proceso puede invertirse o saltar etapas sin problemas. Está claro que "la identidad está en la base de una imagen sólida" (Tironi y Cavallo, 2008, p. 84) tal como la personalidad lo es de la identidad. Sin embargo, aunque la organización no defina de forma consciente su identidad, la personalidad y sus actos por sí solos, estos terminarán por manifestarse en una imagen frente a sus públicos, de la misma forma que la imagen es capaz de influir de manera poderosa, tras cristalizarse, sobre la identidad (Tironi y Cavallo, 2004).

Por lo visto, la exigencia entonces va de la mano con equilibrar los antecedentes propios de la organización (su personalidad e identidad) con las manifestaciones externas que desarrollan sus públicos de ellas (imagen). "La empresa debe procurar que su imagen guarde una fuerte relación y coherencia con su verdadera índole. Cualquier intento contrario puede traer aparejada serias dificultades operativas" (Scheinsohn, 2009, p. 87).

2.3.4) Marca corporativa

Los conceptos anteriores necesitan de una materialidad específica donde se vean simbolizados. La marca es entonces una "representación simbólica que sostiene la identidad y la imagen de la organización" (Tironi y Cavallo, 2008, p. 93). Su elaboración y gestión surgen desde la empresa, estando presente en todas las manifestaciones que esta realiza en el mercado y la sociedad. Además, la interacción del público, sus pensamientos y opiniones estarán representadas por este ícono.

En la visión de Sanz y González (2005) el concepto de marca está asociado al de símbolo, que presenta con una serie de características como son las de representación, asociación y recuerdo. De esta manera “todas las experiencias que los públicos tienen de determinadas empresas, tanto en relación con sus productos y servicios como con sus miembros, son asociadas al símbolo-marca” (p. 76).

Este símbolo representativo de una corporación, producto o servicio plantea tres certezas (Tironi y Cavallo, 2008, p. 98) de cara a sus consumidores:

- Identidad, donde el producto o servicio adquirido es igual a otro.
- Reaseguro, lo que manifiesta una garantía de calidad.
- Replicabilidad, que permite identificar una serie de propiedades de un producto o servicio que se repiten en cualquier circunstancia o lugar donde se compre.

Si bien las organizaciones crean sus marcas y esta actividad es fundamental en la gestión de nuevos negocios, la asimilación de este símbolo está del lado de los públicos. La empresa propone un piso simbólico como reconocimiento, comunicando una identidad como similitud y diferencia paradójica. Sin embargo, el consumo de marca también es un factor relevante de la nueva interacción social en sociedades post capitalistas. Las marcas proporcionan una base para reconocerse respecto a factores tan variados como la clase social, el poder adquisitivo, el nivel cultural de los individuos que las usan, rechazan o hasta recomiendan (Tironi y Cavallo, 2008).

Cuando un individuo integra una marca a su repertorio adopta o reafirma una idea de sí mismo, de quién cree ser y quién quiere ser (Tironi y Cavallo, 2008). Esta asociación termina por generar respuestas emocionales y mensajes enviados por los usuarios de estos símbolos, a los que se unen el discurso corporativo, que termina por manifestar una opinión, juicio o preferencia. “La relación empresa-público se basa en un contrato cuya firma es la marca del producto o servicio” (Sanz y González, 2005, p. 105).

2.3.5) Reputación corporativa

En la exposición propuesta se ha ubicado a la personalidad como antecedente, la identidad como construcción de discurso, la imagen como retroalimentación de los públicos y la marca como materialización simbólica de estos fenómenos ideológicos. A continuación es menester explicar lo que será el objetivo final de la gestión estratégica de estos elementos, asociados a la eficiencia,

eficacia y éxito de las acciones comunicativas que las corporaciones pueden realizar en los canales digitales a su disposición, para su beneficio estratégico y comercial.

El equilibrio, coherencia y consistencia entre los diversos elementos conceptuales antes señalados es parte fundamental para el éxito de cualquier acción comunicativa. La sentencia de Sanz y González (2005) “la empresa proyecta una serie de estímulos de diferente índole que el público procesa de una forma integral asociando a los símbolos empresariales todas las sensaciones que de ella recibe” (p. 105) sirve para consolidar y resumir la visión de que la personalidad y la identidad proyectada genera una imagen en los públicos representada por un símbolo-marca.

En este caso solo se describen fenómenos sin detenerse en la valoración subjetiva que tendrá el público de ellos, manifestada finalmente en una preferencia o rechazo a una empresa en cuestión. La experiencia de consumo es el acto final del público respecto a su respuesta racional o emocional al optar por una u otra marca. Es así como “la satisfacción objetiva de un consumidor ante un determinado producto está influida por el grado de reputación de la marca” (Tironi y Cavallo, 2008, p. 105), apelando así a dos factores clave para la percepción del público: el reconocimiento que se tenga de la marca y el prestigio asociado a ella.

Las marcas como representaciones simbólicas de las organizaciones “tienen un comportamiento circular y reflexivo: sostienen el producto, pero también la satisfacción del consumidor; invitan al consumo, pero también lo refuerzan como una experiencia positiva” (Tironi y Cavallo, 2008, p. 106). Es en esta experiencia de marca donde se manifiestan todos los recuerdos, sean estos positivos o negativos, respecto a una experiencia anterior.

La confianza es el umbral que, al traspasar la marca, puede dispararla hasta una posición de prestigio (Sanz y González, 2005, p. 118). La reputación en este caso es un hecho subjetivo de valoración (negativo o positivo) y el prestigio es una respuesta positiva frente a los estímulos de la marca. Justo Villafane define la reputación de marca como una “identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce valores emocionales, sociales y de auto expresión de su personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella” (Sanz y González, 2005. p. 118) lo que en este caso dispone a definir una buena o mala reputación respecto a la experiencia del usuario o consumidor. La reputación positiva surge al lograr resultados satisfactorios en su relación con los públicos (Sanz y González, 2005).

Respecto a la idea de equilibrio, Pérez (2001) explica que la reputación de una corporación es la “combinación entre lo que ustedes (las empresas) proyectan y su audiencia percibe” (p. 478).

La combinación se constituye como la superposición y semejanza relativa que existirá entre una personalidad, identidad e imagen corporativa. Si bien es imposible que estén 100% alineadas, es el trabajo de las estrategias de comunicación el minimizar esta diferencia, tratando de alcanzar un factor 1:1 en la relación entre lo que se desea proyectar (que como es lógico será positivo) y lo que realmente se provoca en los públicos.

La buena reputación y el prestigio asociado requieren de grandes esfuerzos. Por lo mismo el camino elegido debe conquistar los ámbitos conceptuales reconocidos como positivos por la sociedad, los públicos y el tejido empresarial (Sanz y González, 2005). Si estos conceptos no coinciden con lo que la empresa proyecta la estrategia puramente comunicacional fallará y no generará una ventaja comparativa a la marca asociada.

En el mismo sentido, Tironi y Cavallo (2008) identifican las cinco nociones básicas para la construcción de una marca (p. 118):

- Fuerte identidad sostenida en el discurso y la cultura corporativa de la organización que la sustenta.
- La imagen no siempre coincide con la identidad, por lo que es primordial minimizar el desequilibrio entre la imagen proyectada y la identidad deseada, lo cual jamás se logrará si existe desequilibrio entre la identidad y personalidad organizacional.
- La disonancia entre identidad e imagen se produce por problemas en la comunicación, así todo acto de la organización y todo mensaje emitido por sus públicos respecto a ellas cristaliza esta imagen.
- Es indispensable conocer al público-fuente (interno) y al público-objetivo (externo).
- Una marca corporativa debe saber exactamente cuáles son los beneficios que ofrece, sean estos funcionales, simbólicos y/o expresivos.

La reputación y el prestigio de la marca se obtendrán logrando que estos puntos estén asociados a ideas positivas del discurso corporativo y a su proyección en los públicos.

2.4) ¿Qué papel cumple la comunicación estratégica?

La única forma de no comunicar es no existir. Cualquier acto realizado por una empresa, sea voluntario, involuntario o inherente a su actividad dice algo al sujeto-público-cliente. La comunicación estratégica pretende “la instrumentalización de un esquema de acción particular (...) un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método del ensayo y error” (Scheinsohn, 2009, p. 93). La comunicación al ser una acción específica de interacción simbólica crea poder y se opone a otro poder (Pérez, 2001). Este poder es entregado a quien sabe hacer un uso inteligente y racional de sus técnicas, orientando los esfuerzos a un objetivo. Además, no es neutral, por lo que al poseer la potencia de modificar la percepción de la realidad y del conflicto, motivando de paso una acción, es porque de ella “emergen, se configuran y coparticipan las jerarquías de valores que mueven al mundo” (Pérez, 2001, p. 451).

La comunicación estratégica está en la base de las organizaciones complejas, más aún aquellas insertas en los mercados competitivos actuales. En este sentido, es un deber de estas gestionar sus comunicaciones con una orientación estratégica, que impulse a la organización hacia objetivos, concitando los esfuerzos de todos sus miembros. “Tal actividad le obliga a definir estrategias y tomar decisiones cuyos resultados deberán ser verificados, analizados y evaluados en términos de eficiencia” (Sanz y González, 2005. p. 63).

Ya que una empresa manifiesta una serie de objetivos por los cuales y hacia los cuales se constituye y proyecta (Sanz y González, 2005), la definición de estas metas será un proceso fundamental en la comunicación estratégica. Al contar con estas guías la organización encontrará una coherencia que aglutinará a la pluralidad de actores que comunican a través de sus actividades. “La principal virtud de una estrategia de comunicación consiste en el hecho de que todos dispongan y compartan unas directrices claras sobre la comunicación a realizar, concentrando sus esfuerzos y rentabilizando inversiones” (Pérez, 2001. p. 568).

La gestión de una marca corporativa es una de las funciones más comunes de la comunicación estratégica y su función consiste en asegurar que sus requisitos se desarrollen de forma armónica, poniendo especial cuidado en el cultivo de la reputación (Tironi y Cavallo, 2008). Aquí surge el que será el primer objetivo claro de la comunicación estratégica: la obtención de

valoración positiva en los públicos, materializada en la reputación y prestigio que transmita la marca corporativa o la de los productos y servicios específicos.

En la visión de Pérez (2001) por otro lado, “una estrategia de comunicación consiste en transmitir a sus públicos (incluidos los internos) los valores y perspectivas que animan e impulsan una organización, proyecto o persona” (p. 565). Esto obliga a una reflexión y análisis periódico de la relación que existe entre una organización y sus públicos, buscando la transmisión de mensajes relevantes que sirvan como verdaderos puentes de confianza.

La confianza es el pilar de cualquier relación duradera. Para Tironi y Cavallo (2008) es uno de los requisitos fundamentales de una marca corporativa, la cual aglutina a las marcas que representan a productos y servicios. Por otro lado, la confianza está dada por la coherencia, que orienta y pone en fila los actos, discursos e interacciones de una organización. “Todas las empresas buscan la lealtad de sus públicos. Pero esta lealtad del público está unida a una sensación de confianza” (Sanz y González, 2005, p. 112).

La comunicación estratégica se engloba en un esquema donde "la empresa posee un conjunto de recursos significantes, que causan diversas impresiones y suscitan determinadas lecturas en sus público; mediante una adecuada intervención sobre el primer término, es posible incidir positivamente en el segundo” (Scheinsohn, 2009. p. 95). Por lo mismo, entender la complejidad del nuevo escenario comunicativo configurado alrededor de Internet posibilitará la gestión de estos recursos, fomentando acciones estratégicas que motiven conversaciones positivas con los públicos dentro del escenario digital.

2.5) Internet complejiza la comunicación estratégica con nuevas realidades

El surgimiento, desarrollo y consolidación de las tecnologías de información, Internet y la Web en las últimas décadas han causado una serie de cambios en la sociedad, las personas y las instituciones. Es imposible disociar a la Red de los fenómenos comunicacionales que se manifiestan en diversos ámbitos, como son la cultura, la economía y la política.

Por esta razón es necesario caracterizar cuáles son estos cambios y a qué actores sociales afectan de mayor o menor manera. De acuerdo al tema central de este trabajo estos irán enfocados en aquellos que se relacionan con el quehacer de las empresas en los mercados y la comunicación con sus públicos-consumidores.

Tener presente este nuevo escenario comunicativo permitirá evaluar estrategias comunicativas en canales propios de las organizaciones, observando aquellos puntos que potencien a los modos de relación del nuevo público inserto en estos medios y los modos de relación de cada uno.

2.5.1) Nuevo público digital: consumidor, productor y agente de difusión

Todo nuevo medio y la tecnología que lo soporta cuenta con la facultad de cambiar modos de relación entre los públicos, repercutiendo en la estructura social donde se manifiesta. Estas transformaciones son irreversibles, como por ejemplo las que se hacen ver con el surgimiento de la Web. "La evolución de Internet ha impuesto profundas transformaciones en la ecología cultural de las sociedades contemporáneas, modificando, incluso, la mayoría de conceptos que ayer nos permitían comprender la dinámica del proceso comunicativo" (Islas-Carmona, 2008. p. 32).

El medio que más evoluciona es aquel que cuenta con la venia del público y se ajusta más a las necesidades de las personas (Islas-Carmona, 2008). Sin embargo, muchas de estas necesidades son puestas en relevancia por el mismo avance tecnológico que luego intenta solucionarlas. En este sentido, cabe recordar los postulados de McLuhan, quien afirmó que las tecnologías se erigen como extensiones de los sentidos humanos, considerando a los medios de comunicación en este grupo (Islas-Carmona, 2008).

La comunicación estratégica, como modelo teórico y práctico de intervención en los medios masivos, necesita la comprensión cabal de los públicos a los cuales dirigirá los mensajes, lo que implica replantear varios de los postulados sostenidos hasta antes de la aparición de la Web. Uno de ellos es aquel que entiende a los receptores de los mensajes estratégicos como meros receptores de información. “Un buen comunicador no contempla a los receptores como sujetos pasivos, sino como usuarios selectivos de información para sus propios fines” (Cutlip et al., 2001, p. 507).

El concepto de “audiencia”, en palabras de Doug Newson, está obsoleto para los comunicadores, “ya que implica recipientes de mensajes en lugar de participantes de la comunicación” (Cutlip y otros, 2001, 507). Apuntando a un concepto similar, Xifra (2003) agrega que la implicación (*engagement* en inglés) se convierte en clave para entender al público de una organización. Esta relación intrínseca surge de las percepciones individuales y el grado de afectación de un problema que concierne a una organización según los intereses personales.

Es en este nivel donde se manifiesta de mejor manera el stakeholder como término que puede definir mejor a los diversos públicos de una organización. Tal como indica Thomas Clarke al entender su origen desde el idioma inglés, *stakeholding* significa *to have a stake in something*, lo que se entiende como un interés del individuo que le puede ser concedido o negado (Míguez, 2007). Enfocado al mundo empresarial, Edward Freeman considera al stakeholder como “un grupo o individuo que puede tener efectos sobre una organización o que puede verse afectado por esta” (Míguez, 2007, p. 186).

Por otro lado, Xifra (2003) también recoge la etimología original del término, al definir al *stakeholder* como depositario de una apuesta, agrupando a quienes les afecta o interesa el devenir de la empresa. En palabras de Archie B. Carroll, “son aquellos públicos que comparten expectativas de la organización, esto es, aquellos grupos de personas titulares de un interés en el logro de los objetivos organizativos” (Xifra, 2003, p. 175).

Se cae en una simplificación al poner en el mismo nivel a los stakeholders y los públicos de una organización. La diferencia, tal como lo señalan Grunig y Repper (1992), radica en la capacidad que tenga la empresa de afectar a un determinado individuo, institución o viceversa, definición que apunta a los stakeholders (Míguez, 2007). En cuanto al público, este es un “grupo con el que la organización anhela establecer y mantener una relación” (Xifra, 2003, p. 177). Es la empresa la que decide con quienes entablará una relación (público), aunque por el tenor propio de las actividades que realiza no puede elegir quiénes serán sus stakeholders.

La distinción entre público y stakeholder sirve como base para orientar la mirada respecto a los cambios sociales y culturales que manifiestan los usuarios en las plataformas digitales, lo que constituye un conjunto de características presentes en los grupos donde las organizaciones quieran dialogar en el marco de Internet. Por ejemplo, Rosales (2010) lo identifica como uno de los cambios más relevantes de la revolución que trae consigo la Web, al convertir a los consumidores en generadores y difusores. “Nunca antes ningún medio había otorgado tanto poder a su audiencia. El consumidor lo sabe y lo hace valer cada vez más” (p. 42).

Ese poder concedido por Internet a sus usuarios, que los transforma en una especie de nodo de información, los bautiza como prosumidores. En este sentido, Islas-Carmona (2008) afirma que “el concepto prosumidor fue anticipado por Marshall McLuhan y Barrington Nevitt, quienes en el libro *Take Today* (1972) afirmaron que la tecnología electrónica permitiría al consumidor asumir simultáneamente los roles de productor y consumidor de contenidos” (p. 35). Por otro lado, Alvin Toffler (1980) fue quién acuñó el término en su libro “*La Tercera Ola*”, ampliando su alcance desde el plano económico al de las comunicaciones. Con esto Toffler anticipó que el advenimiento de los prosumidores significaría el fin de los medios masificadores (Islas-Carmona, 2008).

El prosumidor asume un rol activo en áreas donde antes solo recibía estímulos de forma pasiva. Es así como Thomas Friedman (2005) indica que este nuevo público posee la capacidad de crear y administrar su propia cadena de suministro de información, de conocimientos y entretenimiento (Islas-Carmona, 2008, p. 36). El prosumidor investiga, selecciona, elabora sus propias pautas y consume aquello que le parezca más relevante. Por otro lado, este mismo usuario es capaz de crear información a partir de sus propios intereses, en lo que se conoce como “contenido generado por el usuario” (CGU), que “engloba todos aquellos formatos de contenidos, disponibles a través de redes sociales y plataformas online, creados y distribuidos por uno o varios individuos o profesionales” (Fernández Castrillo, 2014, p. 60). En último término, y englobando los dos fenómenos anteriores, los prosumidores validan la información ajena al ponerla en circulación en sus propias redes de contacto. El acto de compartir información ajena es fundamental en el ecosistema de Internet, a la vez amplificador y validador de contenidos. Islas y Arribas afirman que los nuevos usuarios-creadores-distribuidores generan mayor cantidad de información pública que las organizaciones, asumiendo una posición protagónica en la sociedad de conocimiento y desbordando el control de las instituciones (Sánchez y Contreras, 2012).

Es así como, con las características antes señaladas, es el mismo usuario de Internet quien posee la potestad de decidir qué consumir, qué desechar, qué merece la pena una mención, el acto de compartir y hasta qué lo motiva a manifestar su opinión.

"La audiencia tal y como la conocíamos, ya no existe, se ha transformado. De una actitud pasiva con un mínimo nivel de interacción con los medios, y por supuesto con los contenidos transmitidos por éstos, ha pasado a ser una pieza clave para la toma de decisiones en el ámbito empresarial". (Sánchez y Contreras, 2012, p. 72)

Además, su actitud no solo influye en su ámbito personal, porque la colaboración en red es esencial en el comportamiento de los prosumidores (Islas-Carmona, 2008). Queda claro que el usuario prosumidor de la Web es capaz de afirmar su propia individualidad y sentirse perteneciente a un grupo donde la colaboración es esencial. Es Fernández Castrillo (2014) quien identifica que los antiguos clubs de fans ahora se constituyen alrededor de comunidades online (foros, grupos de discusión, redes sociales) donde la viralización de contenidos resulta una práctica común.

La capacidad que tengan las organizaciones de comprender las razones que los usuarios encuentran para compartir información y hacerlos coincidir con sus objetivos será la clave para interactuar con este nuevo prosumidor. Para Celaya (2010) el diálogo y la interacción con los usuarios y clientes se percibe como una obligación que las empresas deben cumplir y no como una oportunidad de crear relación entre iguales, lo que termina por minar las posibilidades de conversación entre el público y una marca. En este sentido, son las plataformas y organizaciones que han entendido qué quiere el usuario las que muestran el mayor éxito, lo que obliga a las empresas a entender cómo desenvolverse en este nuevo entorno.

Así será posible convertir a estos nuevos públicos, más allá de clientes, en promotores de una organización. La gran oportunidad para las empresas es entender este fenómeno y usar de forma estratégica el entorno de relación digital con el mercado, para conseguir así más usuarios promotores y aumentar de paso sus resultados comerciales (Rosales, 2010).

Esto recordando que la confianza es esencial en la relación que establezca la empresa con su público y que cualquier acto de asimetría entre el discurso, la acción y la percepción de los usuarios puede traer consecuencias inmediatas, agravadas por la capacidad del público de manifestarse en contra de lo que le parece incorrecto en plataformas digitales.

El nuevo mercado configurado por Internet no da cabida al mensaje institución-persona. Menos aún cuando esa dinámica lineal y asimétrica conlleva un nivel de desconfianza alto. Tal

como reconocemos a una persona de confianza por su rostro, las instituciones necesitan humanizar su comunicación y convertirse en personas, para hablar de igual a igual a los usuarios. “Hoy, las marcas que quieren influir ya no se anuncian, sino que se relacionan con las personas que consideran más interesantes para que actúen como sus embajadores” (Rosales, 2010, p. 21).

Un nuevo modelo de relación (Rosales, 2010) instalaría al usuario en el centro de las decisiones, con el objetivo de crear un vínculo emocional con la marca, que los transforme en promotores. Esto vendría sustentado en cuatro criterios (p. 20-22):

- Desde dentro hacia afuera: Cualquier negocio está basado en la confianza, un acto de fe frente a una promesa. En este caso, ese riesgo causará menos ruido cuando se sustenta en personas de carne y hueso, lo que obliga a las empresas a pensar en sus trabajadores como factor esencial para lograr el éxito.
- Relevancia en la comunicación: Cada mensaje debe seguir como regla general su capacidad de interesar a los usuarios. Está claro que cualquier acto comunica y, en este caso, un mensaje sin importancia terminará por significar la irrelevancia de quien lo pone en circulación.
- Cada conversación suma: Si bien el punto anterior obliga a crear mensajes relevantes, basados en la utilidad y la pertinencia, en este caso la exigencia implica crear conversaciones. Esto entendiendo cada mensaje como un hilo consistente respecto al discurso estratégico, que mantenga una línea no solo textual, sino en los canales, formatos y públicos.
- Dar antes (y más) que recibir: El usuario ya no solo recibe y reacciona para elegir o rechazar un producto en su fuero interno. Él ahora tiene el poder para influir en la decisión de compra de otros con el simple acto de publicar su opinión en la web. Por lo mismo, valora y premia las relaciones asimétricas, capaces de generar experiencias positivas y memorables en la mente y el corazón de los consumidores.

2.5.2) Nuevos canales: los medios tradicionales pierden relevancia en la comunicación corporativa digital

Al cambio que se manifiesta en los usuarios de plataformas digitales se une el surgimiento de nuevos canales de comunicación, diferentes a los que se encontraban en la última década del siglo XX. Para las empresas ya no vale meter ruido, gritar para ser escuchado o molestar de manera

insistente al consumidor. Tampoco comprar un espacio de difusión en los medios tradicionales, quienes hasta hace poco monopolizaban la capacidad de difundir y masificar un discurso corporativo o publicitario.

Este escenario dista mucho de la posición privilegiada que tenían los medios de comunicación tradicionales (prensa escrita, televisión, radio) durante las últimas décadas del siglo XX, en cuanto a la importancia que las organizaciones daban a su papel, pensando en la publicidad, las relaciones públicas y la gestión de prensa. Uno de los objetivos de la comunicación estratégica corporativa es la de influir en la percepción de los públicos, un papel donde los medios masivos tenían un papel central. Por ejemplo, autores más distantes del fenómeno digital como Tironi y Cavallo (2004) aseguran que los medios de comunicación tradicionales definen la agenda pública, aquello de lo que se habla. Pese a que aclaran que su capacidad de persuasión está en entredicho, no pueden negar que son ellos los que construyen las pautas informativas.

La relación con los medios periodísticos masivos es parte fundamental para la gestión de una comunicación estratégica en las organizaciones hasta la llegada de Internet. “Gran parte del vínculo que las organizaciones y las marcas establecen con su público objetivo y su entorno se realiza a través de las noticias que emiten los medios de comunicación” (Tironi y Cavallo, 2004, p. 222). Esto comenzó a mutar después del advenimiento de Internet, en los primeros años del nuevo siglo, donde las herramientas de la Web 2.0 recién permeaban a los públicos.

Es imposible negar que los medios periodísticos masivos deben seguir presentes en las estrategias comunicativas de las organizaciones. Los cuestionamientos vienen de parte de la misma crisis que están viviendo desde que apareció Internet, lo que reduce su impacto respecto a nuevos canales disponibles por igual para usuarios, organizaciones y medios, permitiendo la desintermediación de la relación entre los públicos y corporaciones (Barciela, 2013).

2.5.3) Crisis de los medios periodísticos masivos en Internet: Perdiendo la exclusiva

En mayor o menor medida todas las áreas de la economía se han visto afectadas por la revolución digital. Son variados los rubros y sectores económicos golpeados por la crisis tras la masificación de Internet. Los más damnificados parecen ser aquellos sectores dedicados a los servicios e intangibles, como por ejemplo la música, el cine y la televisión. Estas industrias del entretenimiento siguen experimentando fórmulas de rentabilizar sus contenidos para continuar con

un negocio viable, frente a cambios de comportamiento en los usuarios que a todas luces serán irreversibles.

Lo mismo sucede con la industria de los medios periodísticos masivos. En la prensa tradicional todavía les cuesta comprender que, como señala Scolari (Corona, 2012), el término audiencia ya no tiene el mismo peso en las actividades desarrolladas dentro de la Web. La actitud pasiva fue superada por el usuario digital, aquel que consume, resignifica y construye el discurso en la web. La capacidad de producir información de todos los actores que interactúan en Internet explica los puntos expuestos a continuación respecto a la crisis de los medios periodísticos masivos y la pérdida de relevancia para la comunicación estratégica corporativa.

Por su parte, Nathalie Sonnac (2009) explica que la prensa ha confiado la obtención de sus ingresos a la doble cara de la venta de contenidos (suscripción) y el arriendo de espacios publicitarios para empresas (Casero-Ripollés 2010). Esta dualidad se manifiesta tanto en las ediciones en papel como en las digitales, aunque Farías y Roses (2009) mencionan que desde hace algunas décadas la comercialización del contenido propio (ejemplares o suscripción) no posee la importancia de la publicidad como el motor de la economía de los medios.

En primer lugar, la Web ha propiciado en los usuarios lo que Miguel de Bustos y Casado del Río (2010) identifican como “cultura de la gratuidad”, donde el consumo de información generalista se realiza sin una retribución monetaria para el medio que la publica. Este fenómeno no solo afecta a la prensa, las industrias de la música y el cine también adolecen de un usuario que está cada vez más reticente a pagar por consumir. Es así como “la cultura de la propiedad -y de la necesidad de que la información llegue en un soporte físico- ha dado paso a la cultura del acceso” (Díaz-Noci, 2010, p. 565).

No solo los usuarios ganaron canales de comunicación que antes estaban restringidos a los medios masivos. Se ha enunciado que las organizaciones también se benefician, manifestando de paso una arista que repercute en la crisis de los medios: la publicidad.

“Los medios de comunicación pueden dejar de ser el principal soporte para la publicidad y, además, verse obligados a competir con otras fórmulas que atraen a una audiencia más numerosa, cuyo producto ofrece posibilidades de personalización y segmentación (redes sociales, buscadores, portales, etcétera) a un menor coste (gratuidad)”. (Farías y Roses, 2009, p. 18)

En los últimos años la participación de Internet en la torta de inversión publicitaria es la única que crece frente a otros soportes, aunque estas cifras se dividen en una gran cantidad de actores, donde Google es predominante (Miguel de Bustos y Casado del Río, 2010). “En la web 3.0 la publicidad no muere, se reinventa. Lo que definitivamente muere es la forma tradicional en que se venía pensando esta comunicación” (Sánchez y Contreras, 2012, p. 73).

Con esto se produce una paradoja que aún se muestra insalvable para los medios periodísticos: mientras el consumo de noticias aumenta, los dueños de medios no son capaces de encontrar una fórmula para hacer rentable (y sustentable en el tiempo) el negocio (Casero-Ripollés, 2010). Esto termina por repercutir en la jibarización de las redacciones, la baja de la calidad en el contenido noticioso y la incapacidad de responder de forma creativa a las exigencias del nuevo consumidor. “El ciudadano necesita más que nunca un producto en el que pueda confiar, porque no puede controlar y fiscalizar cada uno de los ámbitos que le afectan. En definitiva, el público demanda unos contenidos elaborados en función de su interés” (Farías y Roses, 2009, p. 20).

Estos fenómenos terminan por configurar una pérdida de relevancia por parte de los usuarios y las empresas en los medios, ya sea por la baja de la calidad de sus contenidos o la capacidad de hacer circular discursos estratégicos saltándose a un intermediario que obligaba restringir el mensaje a la “noticia” (Tironi y Cavallo, 2008) o a pagar por el espacio.

2.6) Comunicación estratégica digital: las organizaciones conversan con sus públicos

Existen variados fenómenos producidos por el advenimiento de Internet que configuran un conjunto de cambios en la forma en que la sociedad se comunica entre sus diversos actores. Por una parte se supera la pasividad de la audiencia, un hecho característico de los medios de comunicación del siglo XX, donde el público no tenía la capacidad de competir con una industria de los medios atomizada, jerárquica y costosa. En la actualidad el público se erige como un usuario-nodo de información, capaz de consumir y producir contenidos, acaparando con ello espacios de difusión digital que antes eran dominados por los medios tradicionales. Además, se agrega el surgimiento de un conjunto de nuevos canales a bajo costo, que hacen perder protagonismo a la prensa, configurando una crisis en este rubro que repercute en su capacidad de competir frente a la avalancha de información y las nuevas exigencias del público.

Las empresas que entienden esta nueva realidad aprovechan sus ventajas y se ponen en la delantera frente a la competencia. En la conversación hipervinculada de los mercados digitales el consumidor toma decisiones de compra basado en información que encuentra en el mismo proceso de búsqueda del producto, en un constante ir y venir de referencias y datos que pueden salir de cualquier fuente, tenga esta relación con la empresa o no. "La web social se ha convertido en un excelente canal para que los consumidores expresen y compartan públicamente sus opiniones acerca de los productos y servicios, lo cual influye en la reputación corporativa de la empresa" (Celaya, 2011, p. 22).

Influir estas opiniones en el escenario digital es fundamental para las empresas, porque las personas ya no quieren ser interrumpidas ni persuadidas con mensajes irrelevantes que lo único que buscan es vender. Las personas quieren conversar con personas, lo que obliga a un nuevo modelo de relación de las organizaciones con sus públicos (Rosales, 2010). El área chica de los negocios (la decisión de compra) se produce en los detalles de la comunicación que generan las empresas con los consumidores y con la capacidad de entregar relevancia a estos mensajes. El primer cambio que debe venir desde las cúpulas corporativas para aprovechar esta nueva realidad radica en comprender por qué los usuarios dedican tanto tiempo a compartir sus actividades mundanas en las red, qué aporta esta participación, qué escalas de privacidad son capaces de transar y cuáles son los temas que les motiva a compartir (Celaya, 2011).

Antes de la llegada de las redes sociales y la web 2.0 las empresas compraban capacidad de ser oídas, donde la que más ruido hacía, más influencia conseguía, afirma Rosales (2010). Como no existía la capacidad de responder, la audiencia se conformaba. Ahora las empresas deben asumir que el modelo de relación cambió y que no se puede seguir haciendo oídos sordos. “Las nuevas tecnologías han cambiado radicalmente las relaciones entre las organizaciones y los consumidores y que el modelo de comunicación actual es cada día más ineficaz” (Celaya, 2011, p. 82). Si no entienden este hecho, su influencia en los resultados financieros y su repercusión en la gestión de reputación, las corporaciones estarán cometiendo un error estratégico grave que les pesará a futuro.

La gestión de estas conversaciones con los públicos en el ámbito digital es una decisión estratégica fundamental, más allá de una obligación formal o un mero trámite. En contraste Celaya (2011) indica que gran parte de los departamentos de comunicación dentro de las empresas son meros gabinetes de información, todavía pensando que no es necesario un giro en el paradigma más clásico de la comunicación estratégica. “Las marcas tienen que dejar de hablar bien de sí mismas, eso ya no se lo cree nadie, tienen que conseguir que sean los usuarios los que hablen bien de ellas” sentencia Rosales (2010, p. 78), mostrando otro vicio común de las empresas que no han comprendido a cabalidad el cambio.

La presencia de una empresa en la web implica una serie de decisiones que deben estar en la plana directiva, no en la parte operativa o técnica del equipo. En este sentido, Celaya (2011) aclara que antes de cualquier gesto, la empresa debe “definir el enfoque estratégico de su nuevo sitio web, determinar los criterios clave y las funcionalidades que debe tener en cuenta” (p. 42), esto ya no solo pensando en un sitio, sino una conceptualización completa de la presencia digital. En este caso, el sitio web debe ser siempre más que un instrumento de proyección corporativa (Rosales, 2010) y debe orientarse a reforzar la relación con los clientes.

2.6.1) Medios pagados, ganados y propios: esquema para ordenar y entender la presencia digital de una empresa.

Llegada la mitad de la segunda década del siglo XXI existen pocas dudas respecto a la obligación que tienen las organizaciones de mantener una presencia en plataformas digitales. Esta exigencia no emana solamente de la importancia radical que posee Internet en la sociedad actual, también puede leerse en la necesidad de las empresas de diferenciarse en mercados competitivos donde la interacción simbólica con los consumidores tiene un papel preponderante.

La importancia está en volver a ordenar las piezas con las que cuenta una empresa para gestionar su presencia digital, dejando de lado las separaciones obsoletas entre relaciones públicas, comunicación corporativa, marketing y publicidad, tal como lo plantea Scheinsohn (2009). La convergencia mediática es un fenómeno que no solo afecta a la estructura tecnológica de las comunicaciones entre personas, sino que implica un reordenamiento total de los recursos mediáticos para las instituciones que estén interesadas en participación de esta gran conversación online. En este sentido, Salaverría (2003) propone cuatro dimensiones respecto a esta convergencia mediática:

- Dimensión empresarial: “Comprende el estudio de las dinámicas de multiplicación de medios en el seno de un grupo de comunicación, así como los modos en los que esos medios se coordinan entre sí en lo económico y en lo editorial” (p. 32).
- Dimensión tecnológica: “Corresponde a la revolución instrumental que ha tenido lugar en los últimos años en los procesos de composición, producción y difusión de la prensa” (p. 33).
- Dimensión profesional: “Las nuevas dinámicas de convergencia están haciendo que el trabajo del periodista sea cada vez más vertical, o, lo que es lo mismo, que asuma mayor responsabilidad y protagonismo en el proceso de producción informativa” (p. 34).
- Dimensión comunicativa: “Internet ha supuesto un significativo avance en la integración de códigos comunicativos -o, si se prefiere, en la conformación de un nuevo lenguaje periodístico multimedia-” (p. 35).

Pese a que estas visiones se originan en los medios de orientación periodística, no dejan de aportar relevancia en aspectos comunicacionales que repercuten en las corporaciones. La convergencia mediática es un hecho que debe preocupar a cualquiera que desee intervenir en los nuevos espacios de comunicación digital, sobre todo para aquellos que persiguen un fin u objetivo en estas acciones. Para Henry Jenkins (2006) la convergencia es un espacio “donde los antiguos y los nuevos medios chocan, donde las bases y los medios corporativos se entrecruzan, donde el poder de los productores de medios y el poder de los consumidores de medios interactúan de manera impredecible” (Díaz-Noci, 2010, p. 562).

La necesidad de una nueva forma de organización y sistematización de los medios digitales para la comunicación estratégica es un requisito esencial para participar de las conversaciones,

entendiendo que esta integración multimedia demanda tres acciones: planificación, innovación y formación (Salaverría, 2003).

Desde este punto surge como conceptualización válida la propuesta de dividir a los canales de comunicación de una organización en tres aristas: medios pagados, propios y ganados. Al usuario ya no le interesa distinguir qué tipo de medio o contenido está usando para informarse de una marca. *“The media and information they consume might originate in traditional media, social media, advertising, or -with increasing frequency- a hybrid of all three. Consumers rarely pause to note provenance”* [El medio y la información que consumen (los usuarios) se origina en medios tradicionales, medios sociales, publicidad o -con creciente frecuencia- un híbrido de los tres anteriores. Los consumidores rara vez toman una pausa para notar la procedencia] (Lieb et al., 2012, p.2)¹⁴.

La Web se ha encargado de derribar las divisiones tradicionales entre el marketing, la publicidad y las relaciones públicas, lo que no implica una anarquía comunicativa. Tal como lo explica Frank Rose (2011) lo fundamental es no gritar para llamar la atención y ofrecer algo a cambio por lo que valga la pena perder el tiempo (Burcher, 2011).

Según afirma Kirk Cheyfitz (2011)¹⁵, existe un par de beneficios al repensar los medios de contacto con los públicos de una marca en el esquema de pago, propio y ganado:

- “No matter what new media channels the geniuses invent tomorrow, this logical set of strategic categories doesn't change”. [No importa cuántos nuevos canales inventen los genios del mañana, este lógico set de categorías estratégicas no cambia]¹⁶.
- “No matter what the short-term goal of any advertising effort, the long-term goal is always the same: to drive media spending sharply downward by recruiting fans and advocates who will spread a brand's messages for free, forever”. [No importa el objetivo de corto plazo de cualquier esfuerzo publicitario, el objetivo de largo plazo es siempre el mismo: impulsar el gasto en medios sostenidamente a la baja, reclutando fanáticos y promotores que difundan el mensaje de marca gratis y para siempre]¹⁷.

¹⁴ Traducción propia.

¹⁵ http://www.huffingtonpost.com/kirk-cheyfitz/advertisings-future-is-3_b_774821.html
[Consulta: 30 de junio 2015].

¹⁶ Traducción propia.

¹⁷ Traducción propia.

El objetivo entonces es conseguir el medio adecuado para mostrar el mensaje a los usuarios, entendiendo que su tránsito es dinámico e impredecible (Lieb et al., 2012). Los grandes ejemplos de construcción de marca en Internet han sabido combinar estos tres canales, ya sea para publicidad directa o cualquier iniciativa de promoción (Burcher, 2011). Es más, actualmente todo está conectado.

En cuanto a la sistematización de estos canales, Burcher (2011, p. 21-24) propone una clasificación para diferenciarlos:

- “Paid media - paid placements that promote a product, website, piece of content or anything else that an advertiser wants to pay to draw attention to”. [Medios pagados - Avisos pagados que promueve un producto, sitio web, una pieza de contenido o cualquier otra cosa por la cual el anunciante quiera pagar para atraer la atención].
- “Owned media - any asset owned by the brand. (In the digital space this could be a website or microsite, a social network presence, a branded community, an app or simply a piece of branded content)”. [Medios propios - cualquier activo propiedad de la marca. (En el mundo digital esto puede ser un sitio web o micrositio, la presencia en redes sociales, una comunidad de marca, una aplicación o simplemente una pieza de contenido de marca)].
- “Earned media - brand-related consumer actions and conversations”. [Medios ganados - conversaciones y acciones de los consumidores relacionadas con una marca]¹⁸.

Para aclarar aún más el esquema propuesto, Sean Corcoran (2009) desarrolla una tabla específica para cada medio, entregando un listado de parámetros que pueden ser replicados si se desarrollan más instancias de contacto entre las marcas y sus públicos:

¹⁸ Traducción propia.

Media type	Definition	Examples	The role	Benefits	Challenges
Owned media	Channel a brand controls	<ul style="list-style-type: none"> • Web site • Mobile site • Blog • Twitter account 	Build for longer-term relationships with existing potential customers and earn media	<ul style="list-style-type: none"> • Control • Cost efficiency • Longevity • Versatility • Niche audiences 	<ul style="list-style-type: none"> • No guarantees • Company communication not trusted • Takes time to scale
Paid media	Brand pays to leverage a channel	<ul style="list-style-type: none"> • Display ads • Paid search • Sponsorships 	Shift from foundation to a catalyst that feeds owned and creates earned media	<ul style="list-style-type: none"> • In demand • Immediacy • Scale • Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Clutter • Declining response rates • Poor credibility
Earned media	When customers become the channel	<ul style="list-style-type: none"> • WOM • Buzz • "Viral" 	Listen and respond — earned media is often the result of well-executed and well-coordinated owned and paid media	<ul style="list-style-type: none"> • Most credible • Key role in most sales • Transparent and lives on 	<ul style="list-style-type: none"> • No control • Can be negative • Scale • Hard to measure

54869 Source: Forrester Research, Inc.

Tipo	Definición	Ejemplos	Misión	Beneficios	Desafíos
Propio	Canal que la marca controla	<ul style="list-style-type: none"> - Sitio web - Sitio móvil - Blog - Cuenta de Twitter 	Construir una relación a largo plazo con clientes existentes, potenciales y conseguir más medios.	<ul style="list-style-type: none"> - Control - Eficiencia en los costos - Larga duración - Versatilidad - Audiencia segmentada 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen garantías - Falta de confianza - Necesita tiempo para escalar
Pagado	La marca paga por influir en un canal	<ul style="list-style-type: none"> - Avisos - Búsquedas pagadas - Patrocinios 	Pasa de ser la base al catalizador que alimenta a los medios propios y consigue más medios.	<ul style="list-style-type: none"> - A solicitud - Inmediato - Masivo - Controlable 	<ul style="list-style-type: none"> - Saturado - Tasa de respuesta a la baja - Baja credibilidad
Ganado	Cuando el consumidor se vuelve canal	<ul style="list-style-type: none"> - Boca a boca - Ruido social - Viralidad 	A menudo son el resultado de una bien ejecutada y coordinada campaña en canales propios y pagados.	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor credibilidad - Factor clave en la compra - Transparente y perdurable 	<ul style="list-style-type: none"> - Incontrolable - Puede ser negativo - Masivo - Difícil de medir

Tabla 1: Clasificación de medios según Forrester (Traducción propia desde Corcoran, 2009).

La clave de esta mirada es poner a los tres medios a funcionar de manera sincronizada, persiguiendo un mismo objetivo común y diferenciando solo las tácticas implementadas para cada caso (Burcher, 2011). El objetivo es interceptar y atrapar la atención del consumidor dentro del desorden mediático, sea cual sea el medio donde consuma contenidos (Lieb et al., 2012). Todo esto para alcanzar la anhelada diferenciación en el mercado. *“The end result of using media this way is the creation of a permanent marketplace advantage for a business: Total cost of marketing ultimately goes way down because expensive media buys are less necessary”*. [El resultado final al usar los medios de esta manera es la creación de una ventaja permanente en el mercado para un

negocio: Últimamente el gasto total en marketing se reduce porque comprar medios caros es menos necesario]¹⁹ (Cheyfitz, 2011).

Lo anterior porque los nuevos públicos en el ámbito digital ya no quieren conversar con instituciones, quieren hablar con personas. Por ejemplo, Lieb et al. (2011) explica que los humanos construyen sus relaciones con las marcas de la misma manera que con otros humanos, con interacciones a largo plazo sustentadas en la confianza y el mutuo beneficio. Cualquier marca que no ponga a funcionar sus estrategias de medios pensando en este factor terminará con un alto costo y una menor credibilidad respecto a su competencia (Cheyfitz, 2011).

2.6.2) El papel de los medio pagados: Amplificadores y catalizadores

La disciplina publicitaria tradicional ha dominado lo que actualmente se conoce como medios de pago, que agrupan a los banners, avisos, búsquedas pagadas, auspicios y contenido sindicado. En este sentido, Brito (2013) detalla que las iniciativas de pago se esfuerzan por crear reconocimiento de una marca o adquisición de nuevos clientes. Por lo mismo, siempre ha concentrado los esfuerzos en marketing y comunicaciones de las empresas, tanto online como offline (Lieb et al, 2012). Es también el escenario donde los medios de comunicación masivos cuentan con mayor participación, ya que uno de sus objetivos es conseguir audiencias deseadas por las marcas y por las cuales estarán dispuestos a pagar. La clave es entonces mantener siempre las campañas corriendo, porque al cortarse la inversión se acaban los beneficios. *“Put another way, the meter is always running and no matter how far you ride, you never own the taxi”* [Visto de otra forma, el taxímetro siempre está andando y no importa cuan lejos viajes, nunca serás dueño del taxi]²⁰ (Chieyfitz, 2011).

Con el advenimiento de Internet y los medios sociales la alternativa de pago ha dejado de mostrar la efectividad que acostumbraba, perdiendo la posición preponderante de antaño. Esto debido a la fragmentación de la atención del público, la diversificación de canales digitales y la reducción de la efectividad y el compromiso mostrado por el público ante campañas publicitarias convencionales (Lieb et al., 2012). Por otro lado, Burcher (2011) señala que los medios pagados no son la única manera de poner mensajes comerciales frente a los consumidores, al surgir los

¹⁹ Traducción propia.

²⁰ Traducción propia.

canales propios y ganados. Además, existe una desventaja mayor al reducir la comunicación a la instancia pagada, ya que el usuario digital se ha acostumbrado a ignorar los mensajes puramente publicitarios por la saturación propia de este tipo de lenguaje (Brito, 2013).

Ante la complejidad de mensajes y canales mediáticos en Internet, se ha vuelto difícil alcanzar a los consumidores solo pagando espacios publicitarios (Brito, 2013). Muchos han vaticinado la muerte de la publicidad, lo que descarta Corcoran (2009), ya que todavía es el único medio que puede asegurar la inmediatez y la escala al gestionar campañas comunicacionales. Lo que sí es seguro es que los medios pagados están dejando su función anterior para convertirse en los catalizadores necesarios para dar el primer impulso que posibilite el compromiso con los mensajes de una marca.

De esta manera, el pago se realiza cada vez más para conseguir audiencias a los medios propios, tal como lo señala Cheyfitz (2011):

“Paid's greatest virtue is that it gets attention and it's fast. But it works best if it's getting attention for something specific--if it's pointing people to a piece of content that can deepen their knowledge, understanding and emotional connection to the advertiser's brand” [La gran virtud de los (medios) pagados es que consiguen atención y son rápidos. Pero funcionan mejor si consiguen atención para algo específico -sí se dirige a las personas a una pieza de contenido que puede profundizar su conocimiento, entendimiento y conexión emocional a la marca del anunciante]²¹.

Esto recordando la necesidad de crear conversación en los medios ganados (Burcher, 2011), con mensajes tan entretenidos e interesantes que la gente quiera usar sus propias redes para difundirlos, lo que finalmente se traduce en marcas creando contenidos de calidad para sus canales propios (Cheyfitz, 2011).

2.6.3) El papel de los medios ganados: Conversación y viralización

En el trinomio conceptual propuesto para entender el nuevo escenario comunicacional configurado por Internet los medios pagados y propios se ubican en la trinchera de las organizaciones, que se muestran interesadas en mostrar y hacer circular mensajes en los diversos

²¹ Traducción propia.

canales digitales. En la orilla opuesta se ubican los medios ganados, donde los usuarios manifiestan aquellas características que los hacen ser consumidores, productores y distribuidores del contenido en la red.

Los medios ganados (*earned media* en inglés) son mensajes relacionados con un producto, marca o empresa que son producidos y difundidos por influenciadores no pagados (Cheyfitz, 2011). Entre ellos se encuentran las menciones en redes sociales, posts en blogs, foros, grupos de discusión, reseñas en diversos formatos, fotografías y todo diálogo abierto en comunidades online. (Brito, 2011). No importa si tiene muchos seguidores o pocos, si es profesional o amateur, lo que importa es que considere el contenido de la marca digno de compartirlo en sus propias redes (Cheyfitz, 2011). Aunque esto no deja de lado las menciones en diarios, revistas o programas de TV, originados por la gestión de medios tradicionales en la actividad más convencional de las relaciones públicas (Lieb et al, 2012).

Justamente la dinámica de conseguir espacio gratuito en medios de comunicación es un término clásico de las relaciones públicas para evitar pagar por espacios publicitarios (Corcoran, 2009). Es más, no es para nada un concepto revolucionario, desde hace años que las organizaciones emplean profesionales para ganar espacios gratuitos, materializados en noticias sobre la marca (Brito, 2011). El giro conceptual viene dado por la aparición de las redes sociales y el "boca a boca" (*word of mouth* es el término en inglés) permanente y transparente en estas plataformas (Corcoran, 2009).

Es en esta característica de las plataformas digitales donde radica su importancia. "These owned spaces give brands a presence, but also enable a dialogue to be maintained with consumers 24/7, and are based on mechanics that facilitate interaction and viral spread". [Estos espacios propios brindan presencia a la marca, pero también permiten un diálogo para ser mantenido 24/7 con los consumidores, basado en mecanismos que promuevan la interacción y la difusión viral]²² (Burcher, 2011, p. 30). Otra cualidad de Internet que repercute en la importancia de los medios ganados es su ubicuidad, posibilitando la formación de comunidades de intereses similares separadas por kilómetros de distancia. Además, estas herramientas tecnológicas entregan la potestad a los usuarios para crear contenidos y administrar sus propias redes, que terminan por convertirse en un medio de difusión de sus ideas y opiniones (Burcher, 2011).

²² Traducción propia.

Si bien la amplificación de publicaciones de una organización es parte de los medios ganados, la forma más prístina de medio ganado es el contenido generado y difundido por el usuario para la promoción de una marca (Cheyfitz, 2011). En este sentido, Lieb et al. (2012) propone una separación de los medios ganados entre contenido generado por usuario y contenido compartido, lo que configuraría dos canales diferenciados. *"The potential for anyone to be a sender has seen an explosion in the volume of product questions, photos, reviews, experience videos and customer feedback posted online, with brand reputations affected either positively or negatively as a result"* [El potencial de cualquiera para volverse un emisor ha mostrado una explosión en el volumen de preguntas, fotos, reviews, videos con experiencias y retroalimentación sobre productos posteados en línea, con la reputación de marca afectada positiva o negativamente como resultado]²³ (Burcher, 2011, p. 33). En el nuevo ecosistema digital parte de los usuarios se convierten en evangelizadores de las marcas que prefieren, formando parte del abanico de posibilidades de difusión de los mensajes de una organización e influyendo en las opiniones de otros consumidores (Boutie, 1996, visto en Burcher 2011).

Al igual que sucede con la imagen de una organización o marca, los medios ganados están del lado de los usuarios. Esto los convierte en el canal más esquivo y difícil de los tres, donde se puede influir pero jamás controlar en su totalidad (Lieb et al, 2012). Tal como señala Burcher (2011) beneficiarse del potencial amplificador de los medios ganados trae consigo una pérdida mayor del control del mensaje y sus repercusiones. El control es un factor clave para entender las tres categorías de medios, ya que mientras mayor sea el control menor será el riesgo y también el potencial de difusión. Los medios ganados son propiedad de los usuarios, lo que anula el control y aumenta los riesgos, aunque con infinitas posibilidades de amplificación y viralización (Burcher, 2011). Sin embargo, para Lieb et al (2012) son el medio más potente para conseguir objetivos de marca como la recomendación, fidelidad, retención y, por último, el alza en los resultados comerciales.

Como gran parte de las actividades sociales de una persona están mediadas por las plataformas digitales, el mismo acto de "compartir" se vuelve una manifestación de autoexpresión. Por lo tanto, realizar actividades que busquen motivar la viralización de los contenidos es también generar complicidad emocional (Burcher, 2011). *"Earning Media is about engaging with*

²³ Traducción propia.

consumers on their terms and gaining trust based on genuine understanding". [Conseguir medios se trata de comprometerse con los consumidores en sus términos y ganar confianza basada en un entendimiento genuino]²⁴ (Goodall, 2009).

En una interminable cadena de publicación, lectura y resignificación, cada usuario que participa en este hilo agrega sus pensamientos, comentarios e interpretaciones en cada etapa (Burcher, 2011). La credibilidad viene mediada por las conversaciones de los usuarios con sus amigos, familiares y contactos online, donde la mención positiva a una marca tiene mayor impacto en modificar el comportamiento que cualquier acción que realice la empresa en cuestión (Cheyfitz, 2011). Existen factores propios de las dinámicas de grupos que explican el impulso por compartir contenidos (Goodall, 2009):

- Para reforzar la camaradería y articular experiencias y valores que identifican al usuario como perteneciente a un grupo o comunidad en particular.
- Para reunir información que explique eventos o circunstancias complejas.
- Para establecer lazos dentro de grupos cerrados.

En cuanto a su efectividad se puede considerar como la mejor forma para asegurar el éxito de una campaña comunicacional o publicitaria (Cheyfitz, 2011). Con un costo casi nulo, mayor credibilidad en la transmisión de los mensajes y su impacto en las decisiones, está a una distancia considerable respecto a cualquier esfuerzo acotado de una organización por publicar su mensaje o promocionarlo en canales propios o pagados.

2.6.4) El papel de los medios propios: Punto de partida y llegada para los contenidos

De la clasificación propuesta los medios propios son quizás los que toman mayor relevancia en la nueva comunicación estratégica digital. En un sentido concreto considera todos aquellos canales que una empresa posee, administra y controla; incluyendo el sitio web corporativo, sitios satélite, micrositos y blogs de marca; junto a los perfiles en distintas redes sociales, como Facebook, Twitter, Youtube o Flickr, entre otros (Lieb et al. 2012). Por otro lado, también abarca el contenido que es creado para estos canales y pertenece a una marca, lo que permite identificar a

²⁴ Traducción propia.

películas, programas de TV, webisodios, magazines, libros, artículos y actualizaciones en redes sociales (Cheyfitz, 2011).

Los canales y contenidos propios vienen a representar de forma más concreta la máxima *"brands must be media companies"* [las marcas deben ser medios]²⁵ (Cheyfitz, 2011). En este punto es donde las organizaciones pueden realizar acciones comunicativas proactivas, ya que este es el canal de control (Corcoran, 2009) y donde se cuenta con total libertad en cuanto al contenido (Brito, 2011). En contraste a esto, *"owned has the most control but smallest reach, followed by paid, and then earned, which has the least control but the highest potential reach"* [los medios propios cuentan con el mayor control pero el menor alcance, seguido por los medios pagados y los ganados, que cuentan con el menor control y el mayor potencial de alcance]²⁶ (Burcher, 2011, p. 35).

Si bien toman fuerza y se aprovechan de las características propias de Internet como soporte, los medios propios para las empresas no son un concepto nuevo. Como antecedente clásico, Cheyfitz (2011) identifica a Michelin como un ejemplo paradigmático, con sus mapas carreteros y guías para conductores. "El fenómeno no es tan nuevo, que hace décadas que las empresas vienen publicando todo tipo de revistas, destinadas a los trabajadores, los clientes y los accionistas. Antes, solo en papel y, ahora, en internet" señala Barciela (2013, p. 129). Por otro lado, tras el advenimiento de la Red como espacio de comunicación global las empresas comenzaron a levantar sus propios portales, aunque la visión restringida del medio propio la reduce al sitio web de una marca (Cheyfitz, 2011). El portal corporativo o de la marca fue entendido, en primer momento, como un simple folleto de información, a la par con la costumbre de los usuarios de buscar datos más que comprar. Tras varios años de desarrollo de las conexiones a Internet y aumento en la capacidad de los lenguajes de programación y capacidad de los navegadores, los sitios web propios evolucionaron a elementos complejos, con funcionalidades que buscan atrapar a los usuarios (Burcher, 2011).

Es un malentendido bastante común pensar que porque los medios sean propios esto son gratis. Nada más fuera de la realidad, gestionar los contenidos en estos espacios requiere tiempo, experticia y habilidades propias de los comunicadores, para así lograr construir una comunidad próspera y obtener beneficios al conversar con los usuarios (Brito, 2011). De cualquier manera, es

²⁵ Traducción propia.

²⁶ Traducción propia.

necesario desembolsar dinero para lanzar y mantener la plataforma, conseguir a profesionales que tengan las habilidades para administrarlos, más la inversión para conseguir audiencia e impulso. Pese al elevado costo de producir contenidos de calidad estos cuentan con una ventaja que ni la constante inversión de los medios pagados y la volatilidad de los medios ganados tienen: cuentan con una duración indefinida y pueden funcionar mientras la plataforma esté habilitada. Por lo mismo, este gasto debe ser entendido como una inversión a largo plazo (Cheyfitz, 2011).

Los profesionales de las comunicaciones enfocadas al marketing advierten con mayor fuerza la necesidad de crear contenidos propios y difundirlos en canales corporativos, para así promover el diálogo entre las marcas y sus consumidores, quienes luego amplifican estas conversaciones en sus redes de influencia (Lieb et al., 2012). Por lo mismo, de parte de las corporaciones los medios propios son el único sustento posible para los medios ganados (Cheyfitz, 2011). Si se desea conseguir la participación de los usuarios es fundamental desarrollar una estrategia de medios propios, porque *"an interesting owned space or piece of owned content can drive earned conversation, which in turn can drive more traffic to the owned destination, which in turn can drive further conversation and so on"*. [un espacio o contenido propio interesante puede derivar a una conversación en un medio ganado, que a su vez puede enviar más tráfico a un destino propio, que a su vez puede promover conversaciones adicionales]²⁷ (Burcher, 2011, p. 37).

Es común que los medios propios se enfoquen hacia un público ya conquistado, como una comunidad existente alrededor de la marca o los clientes habituales (Brito, 2011). Este público también puede extenderse a otras redes y comunidades que existen en variados lugares alrededor de la Web (Corcoran, 2009). En este punto, debido a la característica propia del usuario digital, ya no es necesario enviarle el contenido, son las mismas herramientas que utiliza para navegar en Internet las que ponen este contenido al buscar en diversas plataformas. *"Owned media has helped to shift marketing emphasis from 'push' strategies (where messages are sent to the consumer) towards 'pull' strategies (where the consumer seeks out the content or the brand in question)"*. [Los medios propios ayudan a cambiar el énfasis desde las estrategias 'push' (donde los mensajes son enviados a los consumidores) a las estrategias 'pull' (donde el consumidor busca el contenido o la marca] (Burcher, 2011, p. 28).

²⁷ Traducción propia.

De la relevancia tomada por los medios propios en la comunicación estratégica digital surge el marketing de contenidos, que se manifiesta en piezas de contenido que la marca posee y/o publica sin pagar para promocionarse en Internet (Lieb et al., 2012). Además, las organizaciones utilizan estas instancias para fomentar relaciones con clientes y aumentar su compromiso, lo que termina por reforzar la idea que los profesionales dedicados al marketing deben orientarse al contenido, siendo más unos editores que vendedores de productos (Burcher, 2011). Finalmente, la meta de la gestión estratégica de los medios propios consiste en contar la historia de la marca con gran profundidad y variedad infinita, generando contenido atractivo, informativo y entretenido, encarnando los valores de la marca (su identidad), sin olvidar los objetivos del negocio (Cheyfitz, 2011).

2.7) La gestión de canales y contenidos propios como eje central de una estrategia de comunicación digital

La libre circulación de información y la construcción de relaciones sociales sobre soportes digitales son dos puntos que convierten a Internet en un medio de comunicación único, que ha transformado la forma en que las organizaciones actúan y hablan en los espacios públicos, sean estos físicos o virtuales. Los mercados son conversaciones y por lo mismo los usuarios de la web demandan mayor información de las empresas, en un diálogo de mutuo beneficio donde ellos también producen y difunden su opinión respecto a los productos o servicios que prefieren o rechazan.

En este nuevo escenario la gestión de la reputación online se vuelve una actividad clave para cualquier organización, empresa o marca que desee adquirir relevancia y cumplir con sus objetivos estratégicos. "Comunicación con mayúsculas es interpretar que ahora el reto es convertir un mensaje en relevante, para cada una de las personas que intercambian ideas en estas redes que nos conectan a todos entre sí", advierte Sebastián Muriel (Celaya 2011, p. 7). Lo importante no es el tráfico por el solo hecho de conseguir visitas en el sitio corporativo, sino más bien alcanzar a las personas adecuadas (Lyons, 2014) y con eso la oportunidad radica en el entendimiento eficaz de las empresas a este fenómeno, para así convertir a los usuarios en promotores y aumentar los resultados comerciales (Rosales, 2010).

La comunicación realizada desde la tribuna de la organización -sus medios propios- toma una fuerza preponderante, convirtiéndose en el articulador de las campañas estratégicas de difusión, marketing y publicidad de las empresas. Leslie Gaines-Ross explica que "lo que comunica una empresa y cómo lo transmite plasma su identidad y los consumidores tienen hoy en día las antenas bien puestas para detectar cualquier rastro de ella que pueda llevarles a determinar su reputación" (Centre for Reputation Leadership, 2012, p. 51). En la actualidad las empresas pueden influir directamente en su reputación al instalar discursos en sus canales propios, ejerciendo el poder de llegada que proveen los medios actuales, mostrando especial interés en alcanzarlo sin necesidad de intermediarios (Tascón, 2014).

También la retroalimentación del usuario está ahí, en los medios sociales surgidos al alero de las tecnologías de información. La empresa solo debe estar atenta y abierta a aceptar estas opiniones y contribuir con sus contenidos al fortalecimiento de la conversación junto a los usuarios.

Aquí Rosales (2010) aconseja a las empresas a dejar de hablar bien de sí mismas -acto fútil asociado a la marketing clásico-, más bien deben conseguir que los usuarios hablen bien de ellas. En este sentido, Bob Thacker afirma:

"Engagement with the customer today isn't just pouring a message on their head and hoping they get wet. It really is understanding that you must be present in a conversation when they want to have it, not when you want to" [Hoy involucrarse con el consumidor no es solo deslizar un mensaje en su cabeza y esperar a entusiasmarlo. En realidad es entender que debes estar presente en una conversación cuando ellos quieran, no cuando tú quieras]²⁸. (Burcher, 2011, p. 28)

Esto se vuelve más sencillo con la gestión de diversos canales y tecnologías que las organizaciones tienen disponibles al alero de Internet. Por su parte, Celaya (2010, p. 283) propone orientar la estrategia digital de la empresa pensando en los tres ejes presentados en los capítulos anteriores: a través de la web de la empresa (medio propio), los medios online externos (medios pagados) y plataformas sociales (medios propios-ganados). La clave está en los medios propios, que le permiten a las corporaciones hablar en primera persona, de forma abierta y honesta, ante los públicos de interés que sustentan su desarrollo (Pino, 2014). Para complementar esta visión Tascón (2014) muestra que esta tendencia a dejar de lado los medios pagados y centrarse en los propios es fuerte:

"Con la caída en los últimos años de los presupuestos publicitarios y los nuevos modelos de analítica de datos que ofrecen los medios digitales, muchas compañías prefieren producir directamente contenidos y así conocer con exactitud las preferencias de los consumidores, frente a pagar por banners o páginas de publicidad. No solo aumenta la efectividad, es que los costes son mucho menores" (p. 10).

En contraparte, son los mismo medios de comunicación con presencia en Internet los que pueden dar luces sobre las nuevas prácticas que se muestran eficaces para conectar con la audiencia (Tascón, 2014).

²⁸ Traducción propia.

2.7.1) Estrategia de contenidos como punto de partida

Uno de los cambios más importantes en la nueva concepción de la comunicación corporativa en el ámbito digital es la obligación de las organizaciones para gestionar la información que emana de los productos, servicios y la posición que ocupa en el mercado. El gesto corporativo más común en la primera década luego de la invención de la Web fue la necesidad de crear y mantener sitios web, los que con el avance de las tecnologías de información, la capacidad de los computadores personales y las mismas exigencias de los usuarios, se han vuelto cada vez más complejos, exigiendo la colaboración y coordinación de numerosos agentes -autores, editores, diseñadores, desarrolladores de software, entre otros- (Eito-Brun, 2014). Este nuevo escenario mostró la necesidad de delimitar el rango de acción de los contenidos, los profesionales involucrados en gestionarlos y los objetivos para esta actividad. Es así como surge la estrategia de contenidos como disciplina.

La gestión de contenidos se define como un conjunto de prácticas y tecnologías asociadas a la creación y mantenimiento de un sitio web, actividad caracterizada por la necesidad de personalizar la información y el acceso a servicios dependiendo de las características de los usuarios (Eito-Brun, 2014). Con este marco la labor orbitaba alrededor de una solución informática (un sitio web) y los procesos asociados a su administración y gestión. En la actualidad la mirada es cada vez más global, por lo que la estrategia de contenidos:

"Is a repeatable system that defines the entire editorial content development process for a website development project, from very early tasks such as analyzing and classifying readers to the very last tasks, such as planning for the ongoing content maintenance after the project launches" [Es un sistema replicable que establece todo el proceso de desarrollo de contenido editorial para el proyecto de creación de un sitio web, desde las tareas más tempranas como analizar y clasificar a los lectores, hasta las tareas posteriores como la planificación de la mantención continua de contenidos tras el lanzamiento]²⁹. (Sheffield, 2009, p. 35)

Son muchas empresas las que luego de generar esta evolución en sus procesos han comprendido que la estrategia de contenidos no solo soluciona un hecho puntual -la administración

²⁹ Traducción propia.

de una presencia digital- sino que han ampliado el alcance a la gestión de información no estructurada, en ámbitos que escapan a objetivos de visibilidad o marketing (Eito-Brun, 2014). Por ejemplo, Bailie y Urbina (2013) lo explican con la siguiente analogía: el contenido y la estrategia para su gestión son como la decoración de una casa y su estructura. Mientras el primero denota calidad ante el ojo humano, es la estrategia la que sostiene la base y orienta el contenido hacia la utilidad ante los usuarios.

Como el alcance de las aplicaciones digitales estaba supeditado al ámbito web, la gestión de contenidos se centró en los documentos, textos e imágenes publicadas en Internet. Al comenzar a abarcar más allá de los territorios propios de la presencia digital, surgió lo que se conoce como gestión de contenido empresarial (ECM, *enterprise content management* en inglés), que cubre toda la información útil de la empresa (Eito-Brun, 2014). Esta visión más a largo plazo, según la Association for Information and Image Management el ECM engloba todas las estrategias, métodos y herramientas que cumplen la función de capturar, gestionar, almacenar, preservar y distribuir contenidos relacionados a los procesos de la organización (Eito-Brun, 2014). La consultora Gartner propone que la gestión de contenido empresarial es usado para crear, almacenar, distribuir, descubrir, archivar y gestionar contenidos no estructurados, junto con analizar su uso para permitir distribuir aquellos relevantes a los usuarios, en el momento y lugar donde los necesiten (Eito-Brun, 2014).

En contraste, Bailie y Urbina (2013) definen al contenido corporativo -enterprise content en inglés- como "*all content within the entire scope of an enterprise whether that information is in the form of a paper document, an electronic file, a database print stream, or even an email message, including conversions from paper or microfilm*" [todo el contenido dentro de la totalidad de una empresa incluso si esta información es un documento en papel, un archivo electrónico, una secuencia de base de datos o hasta un email", lo que incluye traspasos desde el papel o microfilm]³⁰ (p. 24). Existe, además, una diferencia respecto al contenido crítico para el negocio (*business-critical content* en inglés), donde esta categoría se refiere a toda la información relacionada a los productos o servicios de la organización que son esenciales para su funcionamiento (Bailie y Urbina, 2013).

³⁰ Traducción propia.

Al involucrar elementos críticos para cualquier organización, según Halvorson (2009), las estrategias de contenidos obligan a las organizaciones a revisar las razones que sostienen para entregar contenidos online, sea cual sea la plataforma o público que deseen alcanzar. En este sentido, la visión de Halvorson es pragmática y restringida a dos objetivos fundamentales que debe cumplir una estrategia de contenidos:

- Apoyar a los objetivos clave del negocio.
- Apoyar al usuario (o cliente) a completar una tarea.

Por otro lado, para Eito-Brun (2014) una estrategia de contenido empresarial debe facilitar la gestión eficiente de los procesos de trabajo. Atendiendo a estos predicamentos, las estrategias de contenidos son altamente coyunturales, donde una acción puede funcionar o fallar para otra organización, incluso cuando las dos presentan simetrías en el rubro o tipo de producto comercializado (Bailie y Urbina, 2013).

Las estrategias de comunicación han dejado de ser procesos lineales de creación, publicación y archivo de documentos, tal como sucedía en el escenario de los medios no digitalizados. En la actualidad la cantidad y niveles de procesos involucrados en la gestión de contenidos online obliga a organizarlos de forma holística, con un método de trabajo dinámico (Bailie y Urbina, 2013). Sin embargo, el primer gesto es reconocer que al comenzar una aventura de publicación en la web, sea cual sea el formato, canal o público elegido, la organización se convierte inmediatamente en un medio de comunicación, con todas las transformaciones que esto conlleva. *"Only when we embrace our identities as publishers will we be able to commit to the necessary infrastructure to care for our content as a strategic business asset"*. [Solo cuando enfrentamos nuestra identidad como publicadores podremos comprometernos con la infraestructura necesaria para atender nuestro contenido como un activo estratégico de negocios]³¹ (Halvorson, 2009, p. 32).

El contenido, su publicación y gestión es parte central de cualquier producto o servicio que desee conquistar a los consumidores. Tanto es así que su potencial estará incompleto sin la suficiente información útil, ya que los usuarios demandan cada día más datos para tomar una decisión consciente (Bailie y Urbina, 2013, p. 25). Esta necesidad crítica de contenidos útiles se acentúa con la tendencia de los consumidores a ignorar o rechazar al marketing tradicional basado

³¹ Traducción propia.

en la interrupción, saltando a los datos que permiten tomar decisiones informadas. Como afirma Halvorson (2009) la actividad de creación de contenido usable y útil requiere investigación de usuario, planificación estratégica, datos significativos, habilidades de escritura y supervisión. Y todo esto demanda experiencia, creatividad, tiempo y dinero. La utilidad del contenido publicado en la Web por las empresas es una condición para evaluar su calidad (Bailie y Urbina, 2013) y para asegurar su éxito frente a una segunda exigencia, la de apoyar a la consecución de los objetivos clave del negocio (Halvorson, 2009).

"Un programa de gestión de contenidos necesita además establecer reglas, pautas y directrices que regulen la forma de capturar, categorizar, organizar y distribuir tales contenidos. Estas pautas determinan cómo se van a actualizar, cómo se identificará la información que se publicará en los distintos canales y cómo dar a cada información la notoriedad que precise. También analizará a qué usuarios se debe dirigir la información". (Eito-Brun, 2014, p. 14)

En este sentido, una estrategia de contenidos online y su posterior gestión sobre la marcha son parte de la comunicación estratégica general, lo que implica entender las distintas acciones ejecutables para explotar de forma eficiente y eficaz los canales digitales, en este caso los considerados de propiedad de la empresa (sitio web y perfiles en redes sociales).

2.7.2) Blogging corporativo como el siguiente paso

En la historia reciente de Internet es bastante sencillo rastrear los orígenes de cualquier fenómeno, una ventaja clara respecto a los soportes físicos como el papel. Sin embargo, es casi imposible determinar el momento en que las organizaciones, obligadas por necesidad o moda, abrieron una bitácora de contenidos en sus sitios web corporativos. Respecto a esto, Enrique Dans (2005) afirma que los inicios del blogging corporativo se encuadran en un modelo de generación espontánea, que abarcó primero a empresas que por su actividad o cultura son más propensas a entregar información a sus públicos para influir en ellos (Villanueva et al, 2007). En la actualidad prácticamente cualquier compañía (con un sitio web actualizado) posee algún tipo de blog corporativo, usado básicamente para relaciones públicas. Sin embargo, por su potencial y su alcance, muchas empresas quieren más (Lyons, 2014).

El blog es un concepto global que excede los límites de la comunicación corporativa. Para ser precisos, "un blog es un sitio web, frecuentemente actualizado, compuesto por artículos

generalmente breves que se disponen en orden cronológico inverso, donde uno o varios autores escriben con libertad, mediante una herramienta de publicación muy sencilla de utilizar" (Ortiz de Zárate Tercero, 2008, p. 21). La Real Academia de la Lengua Española propone la siguiente definición en su vigésima tercera edición: "Sitio web que incluye, a modo de diario personal de su autor o autores, contenidos de su interés, actualizados con frecuencia y a menudo comentados por los lectores"³². Al complejizar el concepto, Enrique Dans (2005) propone que una bitácora online es una página creada por uno o varios autores, usando un sistema de gestión de contenidos (content management system o CMS en inglés), con actualización frecuente y manteniendo un tono informal, orden cronológico inverso, uso de hipervínculos y la posibilidad de comentar los artículos publicados (Villanueva et al., 2007, p. 5). Por otro lado, Fredick Wacka propone que los blogs corporativos se diferencian de estos porque están apoyados por una organización para alcanzar los objetivos de la misma (Villanueva et al., 2007). Esto implica que las bitácoras de empresas, pese a publicar contenidos firmados de forma personal, su autor siempre está relacionado con ella, ya sea como empleado o administrador de la página. En el caso de las empresas, publicará su primer ejecutivo o un representante de un departamento concreto (Rosales, 2010). En tanto Villanueva et al. (2007) agrega que los blogs son canales de comunicación alternativos a los formales de una empresa, con la ventaja que no son filtrados por terceras personas o medios de comunicación.

Tres son las aristas más representativas que pueden englobar la actividad alrededor de los blogs (Ortiz de Zárate Tercero, 2008, p. 21):

- Son una herramienta para publicar contenidos en la Web.
- Son un medio de comunicación en Internet.
- Son una acción social participativa.

De acuerdo a esto, los blogs corporativos pueden clasificarse según el área al cual se enfoque (Ortiz de Zárate Tercero, 2008, p. 39):

A) Externos:

- Orientados a ventas o marketing. "Herramienta de comercialización tanto en las fases de diseño, como para el apoyo a un producto o servicio puesto en el mercado".

³² <http://dle.rae.es/?id=5hLUKIO>

- Orientados a la relación con los clientes. "Aspiran a crear y mantener una relación más estrecha con las audiencias clave de la empresa".

B) Internos:

- Orientados a compartir conocimiento. "Permiten al experto en una materia difundir sus conocimientos de una manera más dialogada y natural".
- Orientados a la colaboración. "Aspiran a crear y mantener una cultura corporativa más comunicativa y colaborativa".

Tal como lo señala Rosales (2010):

"La aplicación más típica de los blogs dirigidos al exterior de la organización es el marketing. Si podemos convertir en historias la actividad de nuestra empresa, un blog atraerá a nuestros clientes actuales y potenciales, al tiempo que generará una percepción de cercanía con ellos". (p. 123)

Según la visión de Lyons (2014) el blogging puede, además, considerarse una arista de las relaciones públicas, donde los medios tradicionales pueden extraer información para sus propias historias.

Enrique Dans identifica algunos de los objetivos más comunes para esta plataforma en el ambiente corporativo (Ortiz de Zárate Tercero, 2008):

- Establecer comunicación con los clientes, medios de comunicación y otros públicos objetivos.
- Posicionar a la empresa o integrantes de esta como expertos.
- Optimizar la posición en motores de búsqueda.
- Realizar convocatorias para reclutar personal.
- Probar nuevos conceptos o productos.
- Generar marketing viral.
- Colaborar en red.
- Gestionar conocimientos.
- Reflexionar en torno a la corporación.
- Difundir la cultura organizacional y estratégica de la empresa.

Bajo la mirada de Rosales (2010) el posicionamiento de la marca en Internet es una de las mayores utilidades del blogging corporativo, por la gran afinidad que muestran los motores de búsqueda (por ejemplo Google) con los contenidos actualizados de forma periódica. El blog

también proporciona una oportunidad directa para conversar con los clientes, sean actuales o potenciales (Ortiz de Zárate Tercero, 2008). Esto a través de los comentarios, elemento característico de la plataforma, donde se puede interpelar a los usuarios para conseguir la opinión directa o incluso conseguir una especie de colaboración a través de artículos o entrevistas (Rosales, 2010). Esta comunicación bidireccional es causa directa del nuevo modelo de comunicación erigido en las plataformas digitales, que obliga a escuchar y conversar. En este diálogo las empresas, por otro lado, podrán conseguir información de primera mano respecto a las preferencias y críticas de sus clientes.

Los beneficios del blogging corporativo como herramienta de comunicación son extensos y pueden homologarse a otras plataformas en Internet. Por ejemplo, Villanueva et al. (2007) identifica los siguientes:

- Bajo costo de creación y mantención. Son fáciles de administrar, las plataformas donde se gestionan son en su mayoría gratuitas y ya no requieren de conocimientos informáticos avanzados (programación, lenguaje HTML).
- Visibilidad en los motores de búsqueda. Al ser páginas que entregan y reciben muchos enlaces, además de abarcar temáticas variadas en contenidos, son preferidas por los motores de búsqueda como Google.
- Discurso en primera persona. Lejos de la formalidad de la comunicación corporativa tradicional, humaniza el lenguaje y hace conversar a las empresas con un rostro y una voz cercana.
- Retroalimentación directa e inmediata. Es posible conseguir la opinión, crítica y gustos de los clientes casi sin pedirlos, generando ruido sobre productos y servicios que benefician el posicionamiento en el mercado.
- Gestión de crisis. Es común para los usuarios en Internet hacer ver las fallas de un producto o servicio de forma casi inmediata. Esto permite una gestión de crisis ágil cuando se advierte una dificultad. Por otro lado, también sirve como tribuna oficial cuando el problema está en curso.
- Eficiencia y eficacia. Un canal de comunicación propio optimiza las acciones de departamentos de prensa, comunicaciones estratégicas y relaciones públicas, lo que permite encauzar contenidos de otros canales y mantener el sitio web corporativo actualizado.

- Fidelización de clientes. Es un poderoso medio para crear comunidades alrededor de un producto, marca o servicio, favoreciendo la comunicación de nicho.
- Construcción de autoridad. La publicación de artículos pone a sus autores en una posición privilegiada, donde el público los identifica como expertos en su campo, favoreciendo áreas de negocio donde el conocimiento es clave.

En el ámbito interno, Celaya (2011) identifica que los blogs y otras plataformas online favorecen la productividad y la comunicación interna de los equipos de una empresa, aumentando la agilidad y transparencia.

Volviendo a la comunicación externa, un blog es capaz de generar una identidad en la Red, lo que permite formar parte de una conversación con los usuarios y clientes en el mercado (Villanueva et al, 2007).

"Cuando una empresa introduce la lectura y la escritura de blogs entre sus rutinas, el modelo de comunicación se enriquece y se vuelve bidireccional. Esto provoca una estrecha cercanía con sus clientes y una capacidad de respuesta inmediata ante los problemas que puedan aparecer". (Ortiz de Zárate Tercero, 2008, p. 44)

La comunicación a dos bandos trae consigo dificultades y riesgos que las empresas deben prevenir o minimizar, relacionados a la imposibilidad de control total del mensaje y su resignificación por parte de los usuarios, la crítica directa de los clientes insatisfechos o los trabajadores disconformes, la falta de honestidad y transparencia y el poco profesionalismo para actualizarlo (Villanueva et al., 2007). A su vez, Rosales (2010) afirma que la actualización periódica es esencial para la vigencia y relevancia de un blog, ya que los usuarios esperan encontrar en él contenido reciente. Al aprovechar las posibilidades de los buscadores en Internet, los blogs deben ofrecer contenidos etiquetados y categorizados para posicionarse en buscadores (Ortiz de Zárate Tercero, 2008). Por lo mismo y considerando estas exigencias, tener una bitácora online no es para nada una obligación para las empresas, por lo que debe meditarse, planificarse de forma estratégica y alinearse a objetivos comunicacionales y comerciales (Villanueva et al, 2007).

2.7.3) Marketing de contenidos: las empresas se comprometen con la utilidad de su comunicación

La evolución del escenario digital y la capacidad del soporte para transmitir contenidos más allá del texto escrito también complejiza la dinámica de publicación de las empresas, que de manera

casi instintiva reaccionaron a la posibilidad de levantar tribunas online en forma de blogs corporativos. Según lo planteado por Pulizzi (2012) ya no solo basta con la opinión del gerente, la adaptación del comunicado de prensa o el simple anuncio de un nuevo producto o servicio. Las organizaciones se vuelven publicadores de contenidos en su industria y para sus públicos, cubriendo así la costumbre cada vez más generalizada de los usuarios de informarse en Internet durante el proceso de compra (Lieb, 2012). Por ejemplo, según el estudio de Roper Public Affairs (Lieb, 2012), 80% de los ejecutivos en cargos de decisión se informan sobre una empresa a través de artículos en la web en vez de avisos y 60% cree que el contenido les ayuda a tomar mejores decisiones. En mercados más desarrollados como Norteamérica el marketing de contenidos ha penetrado a casi la totalidad de las empresas, sea cual sea su tamaño o rubro, por lo que *"content marketing is not an option anymore. If you want to grow your business, attract new customers, and build long-term relationships with your current customers, you MUST have a content marketing strategy"* [El marketing de contenidos no es más una opción. Si deseas hacer crecer tu negocio, atraer nuevos clientes y construir una relación a largo plazo con tus clientes actuales, debes tener una estrategia de marketing de contenidos]³³ (Pulizzi, 2014, p. 20).

El marketing de contenidos es una forma de potenciar al contenido como herramienta para atraer la atención y participación de los usuarios con una marca. En ese sentido, está emparentado con la comunicación estratégica y el marketing tradicional (Sanagustín, 2013). Según Amanda Maksymiw, es un "proceso de desarrollar y compartir contenido relevante con tu audiencia con el objetivo de conseguir nuevos clientes o aumentar el volumen de negocio con los ya existentes" (Sanagustín, 2013, p. 19).

Es en Pulizzi (2014) donde se encuentra una visión más amplia y completa para delimitar el concepto, entendiéndolo a través de cuatro aristas:

1. Como proceso de creación y distribución de contenidos útiles para usuarios, impulsando en ellos acciones rentables.
2. Como estrategia enfocada en crear experiencias valiosas para los usuarios, prospectos y clientes, ayudándolos y, de paso, posicionando a la empresa como experta.
3. Como cambio en el comportamiento de consumo de los clientes a través del contenido.

³³ Traducción propia.

4. Como la comunicación con públicos interesados sin venderles directamente, entendiendo que al aportar información útil y valiosa ellos devolverán la mano con lealtad a la marca y sus productos.

En este sentido, la creación de contenidos que podrá llevar el calificativo de marketing de contenidos será aquella que cambie el comportamiento de clientes y prospectos. Por lo mismo:

"Everyone creates content...but to be content marketing, it needs to do something for your business. That's why the term content marketing has resonated so much with marketing professionals...it's content that makes an impact, both on your customers and your bottom line" [Todos crean contenido... pero para que sea marketing de contenidos, debe hacer algo por tu negocio. Es por esto que el término marketing de contenidos ha repercutido tanto en los profesionales del marketing... es contenido que tiene un impacto en tus clientes y tus resultados comerciales]³⁴. (Pulizzi, 2012, p. 19)

No es para nada nuevo el valor del contenido dentro de una estrategia de marketing ni la actividad de generarlos para los clientes. La diferencia radica en la autonomía, ahora las empresas no dependen de nadie para publicarlos y hacerlos circular, lo que ahorra costos y aumenta el alcance por las interacciones con los usuarios, señala Sanagustín (2013). La compañía de insumos agrícolas John Deere figura como la primera iniciativa de marketing de contenidos de la historia (Pulizzi, 2012), fundada en 1895 y que actualmente cuenta con más de un millón y medio de tiraje en 40 países. Esta revista no fue pensada para vender insumos agrícolas o maquinaria de forma directa, tal como bien lo puede hacer un catálogo, sino para educar a los agricultores sobre las nuevas tecnologías alrededor de su rubro, junto con consejos para administrar de forma exitosa este negocio; o sea, todo lo que es el marketing de contenidos (Pulizzi, 2014). En la actualidad Internet como plataforma de comunicaciones masificó el concepto, pasando por la famosa frase "El contenido es el rey" de Bill Gates (1996) y hasta el sinfín de empresas que evangelizan acerca de los beneficios de esta disciplina en el ámbito online (Sanagustín, 2013).

El surgimiento del marketing de contenidos es fomentado por varios de los fenómenos antes descritos como característicos del surgimiento de Internet como medio de comunicación universal. Ya sea a través de canales propios (sitios web, blogs) o ganados (perfiles de redes sociales, resultados de búsqueda), el alto costo de impresión y distribución que mantenía a raya las

³⁴ Traducción propia.

iniciativas de contenido corporativo se han borrado (Lieb, 2012). Ya no solo se manifiestan más iniciativas parecidas a las revistas corporativas en papel, sino que de a poco la inversión publicitaria tradicional cae frente estas iniciativas directas y sin intermediarios. A la caída de las barreras tecnológicas se une la abundancia de profesionales idóneos (periodistas dedicados al contenido) tras la crisis de los medios, una cierta tolerancia a la información corporativa de parte de los usuarios y la exigencia de mostrar contenido relevante para posicionarse en plataformas como Google y redes sociales (Pulizzi, 2014).

Aunque de manera aislada, la disciplina del marketing de contenidos ha existido desde el mismo surgimiento del concepto moderno de marca y los medios de comunicación masivos. Sin este nombre ha competido por presupuesto ante formas más tradicionales de marketing, publicidad y relaciones públicas. Por su parte, Lieb (2012) señala un punto de diferenciación respecto a estas iniciativas:

"Using content to sell isn't selling, or sales-ey. It isn't advertising. It isn't push marketing, in which messages are sprayed out at groups of consumers. Rather, it's a pull strategy—it's the marketing of attraction. It's being there when consumers need you and seek you out with relevant, educational, helpful, compelling, engaging, and sometimes entertaining information" [Usar contenidos para ventas no es vender o enfocarse solo en la venta. No es marketing de promoción, en donde los mensajes son esparcidos a través de grupos de consumidores. Más bien es una estrategia de arrastre - es marketing de atracción. Es estar ahí cuando los consumidores te necesitan y buscan, con información relevante, educacional, útil, atractiva, atrayente, y algunas veces entretenida]³⁵. (p. 22)

El giro se produce cuando la necesidad ya no está en comprar medios, sino en gestionar y publicar en los propios, para así estar frente al usuario cuando busque la información en los canales digitales (Lieb, 2012).

También existen diferencias entre el marketing de contenidos y el desarrollado en plataformas sociales. En primer lugar, en las redes sociales el contenido está determinado por el contexto y las reglas que impone la misma plataforma y sus usuarios. Por ejemplo, en Twitter existe un límite de 140 caracteres, en Youtube abundan videos más extensos que en Facebook, donde la dinámica del muro implica a un usuario más distraído que no se detendrá demasiado tiempo en una

³⁵ Traducción propia.

pieza de contenido. En contraste, los sitios web ofrecen la libertad para el contenido extenso o especializado, siendo el lugar donde las marcas asimilan las técnicas de los medios más tradicionales. En otro punto, los objetivos primarios de las redes sociales son alcance de marca y atención directa a los clientes. A su vez, el marketing de contenido espera generar contactos comerciales, conversiones o compras (Murdock, 2014).

La marca u organización que se ve representada con el marketing de contenidos consigue alzar su reconocimiento, confianza, credibilidad, lealtad y autenticidad (Lieb, 2012). "Cuando un usuario se sienta atraído por su contenido y consiga conectar con él, porque resuelve sus dudas o resulta un apoyo en lo que necesita, buscará la forma de seguirles la pista porque comenzarán a ser relevantes para él" afirma Sanagustín (2013, p. 21). Las marcas cuentan con la oportunidad de cautivar a sus clientes y, a su vez, conseguir contactos comerciales que generen beneficios para el negocio (Murdock, 2014). Llegar con una historia de calidad a la persona correcta en el momento indicado abre camino frente a la saturación mediática de los canales digitales (Pulizzi, 2014, p. 36).

Como uno de sus objetivos es crear valor para los usuarios, el marketing de contenidos beneficia también a quienes son alcanzados por los contenidos. En palabras de Lieb (2012):

"Content marketing creates value and helps people. It answers questions and provides foundational information. It makes customers and clients more educated and informed, so they feel they can make purchase decisions, or, in organizations, to recommend purchases to colleagues or superiors" [El marketing de contenidos crea valor y ayuda a las personas. Responde preguntas y provee información fundamental. Consigue clientes y consumidores más educados e informados, así ellos sienten que pueden tomar decisiones de compra, o, en organizaciones, recomendar compras a colegas o superiores]³⁶. (p. 23)

Tal como considera Sanagustín (2013) el marketing de contenidos es una forma poco agresiva de atraer y relacionarse con los usuarios, utilizando el término "orgánico" en clara alusión al posicionamiento en buscadores. Agrega que el marketing de contenidos conecta con la audiencia al no poner el contenido delante del usuario, sin obligar a nadie a ver un anuncio, sino más bien porque ellos encontrarán una solución a sus problemas en el momento que lo necesiten (Sanagustín, 2013). La clave según Lieb (2012) es cruzarse en las búsquedas de los usuarios, quienes se alimentan de la información recolectada para tomar decisiones de compra, cultivar una preferencia

³⁶ Traducción propia.

o compartir hallazgos con sus redes de contactos. "Good content marketing makes a person stop, read, think, and behave differently" [El buen marketing de contenidos logra que la persona pare, lea, piense y se comporte diferente]³⁷ (Pulizzi, 2014).

Quizás el beneficio más importante del marketing de contenidos esté del lado de los clientes, siendo la clave crear relaciones a largo plazo más que simples compras impulsivas. El contenido aquí apoya la obtención de compromiso y fidelidad de los clientes, fomentando una relación a largo plazo con los prospectos y clientes, logrando de paso ventas cruzadas, recompras, renovaciones, actualizaciones y referencias gratuitas (Lieb, 2012). Las empresas que entienden que están en una conversación sin fin con el cliente y están preparadas para contestar sus dudas agregan valor a esta relación. Como bien lo expresa Jon Wuebben: "*Through content, you connect. Content is the currency that powers the connection. It speaks to us, makes us want to share it, and motivates people to buy*". [A través del contenido te conectas. El contenido es la moneda que potencia la conexión. Habla por nosotros, nos hace desear compartirlo y motiva a las personas a comprar]³⁸ (Pulizzi, 2014, p. 40).

Si bien explota canales propios como el sitio web de forma prácticamente gratuita, el marketing de contenidos presenta un conjunto de exigencias: planificación, originalidad, estrategia, ensayo y error, persistencia y mucho trabajo. Más aún pensando que cada día se desarrollan nuevos canales para explorar, sin mencionar la necesidad de medir la efectividad de las acciones (Lieb, 2012). Las organizaciones que apunten a esta forma de comunicación digital deben asumirse como medios, entendiendo que ahora el norte es producir contenidos de calidad y construir la audiencia necesaria para que los aprovechen (Murdock, 2014). Además, en este camino no hay atajos, como explica Pulizzi (2014):

"You should bear in mind that when it comes to content marketing, there really are no rules. There are best practices, to be sure. Aside from common sense notions (such as checking spelling and grammar; if it's a video, it should probably contain moving images and audio), there are no hard and fast rules, only guidelines. The content that works to support your business won't be what works for another company with a different audience, offering, and personality" [Ten en cuenta que en lo que respecta al marketing de contenidos, realmente

³⁷ Traducción propia.

³⁸ Traducción propia.

no existen reglas. Hay buenas prácticas, para ser sincero. Aparte de nociones desde el sentido común (como la ortografía y gramática; si es un video, probablemente debe contener imágenes en movimiento y audio), no hay reglas rápidas e infalibles, solo directrices. El contenido que funciona para apoyar tu negocio no es lo que funciona en otra compañía con diferente audiencia, oferta y personalidad]³⁹. (p. 25)

2.7.4) El periodismo de marca como última tendencia

Con el recorrido conceptual mostrado anteriormente queda claro que Internet ha significado cambios radicales para la comunicación estratégica corporativa, la relación de las marcas con los medios y la interacción de los usuarios con las empresas que les proveen de productos y servicios. En este sentido, Pino (2014) detalla dos circunstancias relacionadas con el crecimiento de usuarios que han motivado cambios en la comunicación empresarial:

La fragmentación de las audiencias posiciona a las marcas con medios de comunicación propios para captar al público especializado.

Permite a los grupos de interés dejar de ser receptores pasivos, lo que incrementa la exigencia de transparencia, responsabilidad e integridad de las empresas, ya no solo en el ámbito comunicativo, sino abarcando sus modos de producción y comercialización.

Al usar los medios propios para conseguir nuevos clientes y mantener los adquiridos, las empresas usan el formato periodístico como otro recurso de atracción (Lyons, 2014). Desde este prisma el apelativo más correcto para el llamado "periodismo de marca" sería el concepto anterior, un marketing de contenidos apoyado en noticias (Barciela, 2013). Tal como se describió, este no es un fenómeno nuevo, viene del papel en forma de revista corporativa, anuario o boletín para clientes. Las noticias entonces son abordadas como una especie de servicio al cliente, sin esperar un retorno inmediato de la inversión en ventas, sino más bien en alcance de marca y reputación (Lyon, 2014).

Los medios de comunicación gestionados por marcas como Coca-Cola, Intel o HSBC, para citar algunos ejemplos, hace mucho que dejaron la escala del blog corporativo o el alcance netamente utilitario del marketing de contenidos, convirtiéndose en megaportales globales, con

³⁹ Traducción propia.

fuerte presencia en redes sociales, que cada vez acaparan más la torta de público a los medios convencionales del sector (Barciela, 2013). El caso de Coca-Cola es emblemático en este sentido, donde la portada de su web internacional está casi un 100% dedicada al periodismo de marca y el marketing de contenidos⁴⁰.

A su vez, Tascón (2014, p. 11-12) identifica varias características específicas que permiten discernir entre una presencia digital común y una iniciativa de periodismo de marca:

- "Se basa en los principios del periodismo tradicional y del ahora de moda storytelling".
- "Utiliza las principales herramientas usadas por los medios para la construcción de narrativas interesantes para sus lectores: páginas web, versiones móviles y apps, géneros periodísticos, blogs, fotografías, ilustraciones, videos, cronologías, visualización de datos, infografías y diagramas, contenido de usuarios, redes sociales".
- "Usa formalmente esos mismos recursos de manera similar a la que lo haría un medio, no como se hace en una campaña, no como en un anuncio".
- "Crea historias/reportajes/informaciones basadas en datos, equilibradas, bien reporteadas, bien escritas, oportunas y convincentes".
- "Está basado en la transparencia, como una de sus principales bazas, no juega exactamente a la objetividad".
- "Comprende y utiliza los valores de la información periodística, y sabe que ha de tener relevancia para sus audiencias".
- "Es, por definición, multimedia, omnicanal y multiformato porque ya no estamos en tiempos de los viejos medios: estamos en un nuevo ecosistema mediático".
- "Considera a los lectores parte del medio, parte de la conversación".
- "Conecta el periodismo con los elementos centrales de la comunicación estratégica y la comunicación de marketing de las compañías que muchas veces han estado aislados entre ellos".

Por otro lado, Lyons (2014) propone cuatro modelos de medio al interior de la corporación, en relación a los objetivos perseguidos con esta actividad:

⁴⁰ <http://www.coca-colacompany.com/>

- Alcance de marca: La publicación de noticias tiene como fin informar al público acerca de la compañía. No se busca generar ventas directas de los contenidos.
- Información de la industria: Cubre las noticias propias o del entorno, creando una cobertura que complementa el trabajo de los medios más convencionales.
- Líder de opinión: Pretende posicionar a la empresa como un referente dentro de la industria, con un claro beneficio de reputación y confianza.
- Generación de contactos: El posicionamiento y alcance de la marca obtenido se usa para conseguir contactos comerciales que puedan convertirse en clientes.

Otra arista importante en el fenómeno de los medios informativos asociados a marcas dice relación con la transformación dada en el mismo rubro de los profesionales periodistas. Hasta hace poco tiempo el único tránsito del periodista de medios a las empresas era como encargado de comunicaciones, velando por las relaciones públicas y la gestión de prensa. Esto ha cambiado según Lyons (2014, p. 5), quien aclara que *"in the past few years journalists have started leaping into corporations with titles like 'managing editor', and a role that involves running a corporate newsroom"* [en los últimos años los periodistas han comenzado a ubicarse en corporaciones con títulos como "jefe de redacción" y un papel que implica la ejecución de una sala de redacción corporativa]⁴¹. Esto abre una interesante nueva plaza de trabajo para los comunicadores profesionales, quienes ven cada vez más atomizadas a las redacciones de los medios convencionales por la dura crisis del rubro. La oferta parece ser demasiado atractiva para ser rechazada, tanto así que aunque la inversión para mantener una web informativa de marca sea alta, es un costo ínfimo ante el presupuesto que las grandes compañías gastan en publicidad o relaciones públicas. En la vereda opuesta, los medios convencionales siguen apabullados por la crisis financiera y la incapacidad de rentabilizar un entorno digital que rehúye del pago por contenidos y la exposición a la publicidad molesta (Barciela, 2013).

Otro factor fundamental es la caída de la inversión que las empresas hacen en los medios tradicionales, esto "se debe no tanto a los recortes en los presupuestos de las empresas, sino a que están reforzando sus campañas en los nuevos soportes, redes sociales o marketing directo, entre otros. Las webs de noticias son otra tentación, otro medio más" (Barciela, 2013, p. 135).

⁴¹ Traducción propia.

Complementando esta mirada, Pino (2014) menciona que el periodismo ejecutado dentro de los medios ha servido (de forma directa o indirecta) para llevar un mensaje corporativo a los públicos. En la actualidad es la misma crisis la que reduce la potencia de los medios convencionales para transportar el mensaje corporativo a los públicos, ya sea por la reducción de cobertura por recorte de plantillas o la mala calidad de los profesionales (Barciela, 2013). Las organizaciones no quieren más un intermediario entre ellos y sus públicos, un guardián de la puerta que visa lo que se difunde y cobra peaje en cada viaje. El ex jefe de redacción de BBC News, Richard Sambrook, llama a abandonar los formatos tradicionales del comunicado de prensa y el afiche publicitario, para que las empresas conecten directamente con sus públicos, sin intermediarios (Barciela, 2013).

A su vez, según Lyons (2014) las redacciones tradicionales no enfrentan problemas que aparecen dentro de las editoriales insertas en las organizaciones. Por ejemplo, estas redacciones corporativas deben representar a la marca y aumentar los negocios de la empresa en cuestión. "*The goal is not traffic for the sake of traffic, but rather reaching the right people*" [El objetivo no es el tráfico por el bien del tráfico, sino más bien llegar a las personas adecuadas]⁴² (p. 7). Gran parte de esta actividad también tiene relación con la credibilidad, representada en el momento cuando una buena historia de marca logra notoriedad no porque tenga a una empresa detrás, sino porque es una noticia de calidad, agrega Bill Calder (Lyons, 2014). En un punto coinciden medios de marca y los convencionales, los dos buscan construir una audiencia fiel y rentabilizarla, ya sea vendiéndole productos, obligándola a ver publicidad o cobrándole por un artículo (Pulizzi, 2014). Además, la tarea se pone cuesta arriba, ya que las personas han aprendido a ser naturalmente desconfiadas con cualquier cosa que venga de una marca (Lyons, 2014).

Una dificultad mayor viene del lado de la doctrina periodística, de donde extrae el nombre para el concepto. El periodismo de marca adolece de variadas críticas, entre ellas la supuesta incapacidad de entregar información balanceada. En su defensa Barciela (2013) es tajante en señalar que el periodismo de marca "es periodismo, y del mejor porque, según aseguran, cumple con la totalidad de las reglas deontológicas clásicas de la profesión" (p. 133). En cuanto a la independencia indica que los medios convencionales tampoco lo son, al depender de intereses políticos y económicos, muchos de estos nunca aclarados del todo. En contraste, una empresa con un medio propio jamás podrá desentenderse de esta condición. La objetividad tampoco es tema,

⁴² Traducción propia.

porque no es un ideal ético en un ambiente que utiliza el contenido para otros fines. Por ejemplo, en Cisco existe como regla no perjudicar a la empresa ni se ayude a un competidor. Mientras en Coca Cola sostienen que sus historias no serán jamás objetivas, sino subjetivas, con material que sea favorable para las marcas e intereses de la compañía (Barciela, 2013).

No obstante lo anterior, para lograr validarse el periodismo de marca debe cumplir con un piso ético mínimo, tal como lo expresa Pino (2014). En primer lugar, si el objetivo es cultivar una reputación favorable, las historias deben reflejar una realidad. También es fundamental respetar la disciplina de la verificación de información y el uso de fuentes. Además, para lograr la credibilidad se debe asumir una postura de transparencia al reconocer y enmendar errores, algo que incluso traspasa lo netamente comunicacional y se instala en el ámbito de la cultura organizacional de la empresa.

En contraste a los problemas y exigencias, la utilidad del periodismo de marca para las empresas está relacionado a la reputación. Tal como indica Pino (2014), estas acciones pueden "suscitar expresiones relevantes a favor de la empresa, de valencia emocional positiva, sobre las diferentes dimensiones de su actividad: comercial, laboral, sectorial, institucional, social y financiera" (p. 5). Por otra parte, Tascón (2014) pone énfasis en la posibilidad de la marca de diferenciarse frente a la competencia con la influencia del contenido noticioso. Esto termina beneficiando de forma indirecta los resultados comerciales, aunque no busque ese objetivo de manera explícita. También puede utilizarse de manera preventiva, al usarse con eficacia para difundir comunicados o notas informativas ante una crisis donde se vea involucrada la marca (Barciela, 2013).

Es lógico que para gestionar una crisis primero es necesario conseguir la audiencia suficiente (Barciela, 2013). El contenido está ahí para provocar una conversación con los públicos de una organización y, por lo mismo, todo proyecto de contenidos de marca "debería partir de una escucha activa del interlocutor en el que buscamos provocar 'repercusiones'; y abordarse, en la mayoría de los casos, con la meta de cultivar relaciones o interacciones 'prolongadas en el tiempo'" (Pino, 2014, p. 8). La clave es tocar temas que influyan en la vida diaria de las personas para así introducirse en ambientes comunes (Tascón, 2014).

No está para nada claro si este nuevo invento comunicacional tendrá el efecto deseado y captará las audiencias que pretende, aunque ya hay varios promotores que dan por muerto, por lo menos, a los medios convencionales. "Ahora bien, ¿quién va a contar las verdaderas noticias, esas

que responden al famoso aforismo de que 'noticia es lo que no quieren que se sepa'? Los medios convencionales" (Barciela, 2013, p. 135). Es difícil que en un futuro próximo los medios clásicos desaparezcan, porque al periodismo de marca le interesa más la crónica, el artículo o la columna de opinión, géneros periodísticos relacionados con la subjetividad y el punto de vista. En este sentido, la comunicación realizada a través de estos medios debe apelar más al relato de historias que a la nota de prensa, que es un formato más propicio para captar respuesta emotivas o persuasivas (Pino, 2014).

3) METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE CASO: VIRGIN MOBILE CHILE

Tras haber realizado una fundamentación teórica de los conceptos asociados al problema de investigación, es necesario definir el método necesario para cumplir con los objetivos propuestos. La exposición precedente permite circunscribir de mejor forma las acciones a realizar, que buscan constatar de qué manera una empresa de telecomunicaciones con presencia en Chile como Virgin Mobile utiliza sus canales digitales propios para transmitir su identidad, construir su imagen y adquirir reputación frente a sus públicos y clientes. A su vez, se entiende con esto la posibilidad de describir el desafío que significa para las empresas actuales el gestionar una presencia online a través de estrategias comunicacionales que, aunque mantienen antecedentes propios de la comunicación estratégica tradicional en la época pre Internet, por otro lado necesitan adaptar y adoptar las nuevas dinámicas surgidas en los entornos participativos, horizontales e interactivos de la Red.

La siguiente investigación se propone abarcar de qué manera las dinámicas propuestas por el marketing de contenidos y el periodismo de marca son utilizadas, adaptadas u omitidas por Virgin Mobile Chile en sus canales propios, como es su sitio web corporativo (<http://www.virginmobile.cl>) y el sitio satélite Virgin Fest (<http://www.virginfest.cl>), el último dedicado al festival de música organizado por la empresa. A través del análisis de los contenidos y el diagnóstico comunicacional, se buscará constatar los resultados de su estrategia comunicacional online y la influencia que presenta en la reputación global de la marca. De acuerdo a los resultados de esta investigación se propondrán una serie de acciones que contemplen el marketing de contenidos y periodismo de marca en su corpus, intentando así potenciar la relación de la marca con su público.

Para lograr los objetivos propuestos se ha elegido como marco metodológico global el estudio de caso, herramienta cualitativa que permite obtener una visión profunda de los fenómenos que investiga, evitando la generalización propia del método cuantitativo. En primer lugar, según Martínez Carrazo (2006), el enfoque cualitativo:

“Consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador,

para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos”. (p. 169)

Por esta razón, indica Yin (1994) las técnicas y tácticas propias de la investigación cualitativa -entre ellas el estudio de caso- son parte esencial de las ciencias sociales y la dirección de empresa, junto a otras áreas tan disímiles como la educación, estudios de familia, negocios internacionales y desarrollo tecnológico, entre otros (Martínez Carrazo, 2006).

El estudio de caso encuentra su posición más favorable en temas contemporáneos, que recién se están manifestando y donde el investigador muestra un control bajo o nulo frente al objeto estudiado (Yacuzzi, 2005). Por esto, es una metodología útil en la fase heurística o de descubrimiento (Martínez Carrazo, 2006), donde el foco principal está en observar, describir, reflexionar y desde ese punto formular una hipótesis tentativa. Es así como la aplicación de técnicas cualitativas en el mundo empresarial es cada vez mayor “debido a la permanente necesidad del tipo de información obtenida a través de la misma, tanto en el ámbito de la dirección y organización como en el ámbito comercial o de marketing” (Martínez Carrazo, 2006).

La generación de hipótesis basadas en la observación directa del objeto de estudio permite configurar modelos de acción para casos específicos, recopilando en primer lugar la discusión teórica relevante de los conceptos asociados y luego complementando estas visiones con la información emanada de una realidad tangible. En el caso estudiado la discusión se ha centrado en la comunicación estratégica en general y la evolución que ha causado a esta disciplina el surgimiento de Internet como el soporte comunicacional más relevante de este siglo. El carácter contemporáneo del tema es otro punto a favor para la elección del estudio de caso como marco metodológico global, ya que según Yin (1989) es el más indicado para fenómenos considerados como nuevos, estudiados en su entorno real y con una variedad múltiple de fuentes de datos (Martínez Carrazo, 2006).

A continuación se presenta el diseño metodológico para las etapas de análisis y diagnóstico comunicacional de la estrategia digital de Virgin Mobile en sus medios propios. Este contempla las preguntas que se intentarán responder en la etapa de investigación y las acciones que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos de este trabajo.

3.1) Objetivos de la investigación y preguntas relevantes

De acuerdo a lo sostenido en la introducción a la problemática, son tres los objetivos específicos formulados para cumplir con la meta de esta investigación. Estos lineamientos buscan diagnosticar la presencia digital de Virgin Mobile Chile, poniendo foco en su estrategia de comunicación online, plasmada en su sitio web corporativo. Además, se busca incorporar a este análisis y diagnóstico el enfoque desarrollado por el marketing de contenidos y el periodismo de marca, dos formas de gestionar la comunicación de una marca en Internet.

La presentación de los objetivos específicos en este marco metodológico buscan aclarar las preguntas más relevantes para la investigación, las cuales serán contestadas y argumentadas en el análisis y diagnóstico posterior.

El primero de ellos busca:

- Sistematizar y caracterizar la comunicación online que realiza Virgin Mobile Chile en su sitio web y satélites (medios propios), según criterios referentes al contenido digital.

De este objetivo emanan las siguientes preguntas relevantes para la investigación, que serán argumentadas en el capítulo dedicado al análisis de los canales digitales propios de Virgin Mobile Chile.

- ¿Qué contenidos publica actualmente Virgin Mobile?
- ¿Cómo los publica?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Qué piezas se orientan hacia el marketing de contenidos y el periodismo de marca?
- ¿Es este contenido relevante dentro de los sitios donde son publicados?

El segundo de los objetivos a cumplir por esta investigación pretende:

- Evaluar el uso de las dinámicas propias del marketing de contenidos y el periodismo de marca en estos canales de la organización.

De esta manera, la intención aquí expresada busca responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué estrategia comunicacional sigue en sus canales propios Virgin Mobile?
- ¿Está alineada esta estrategia a los conceptos de marketing de contenidos y periodismo de marca?
- ¿Es relevante su propuesta informativa online o permanece en una dinámica autorreferente propia de la gestión de prensa offline?

- ¿Es posible identificar una periodicidad para la publicación de contenidos digitales en plataformas propias, más allá del contenido de ayuda o transaccional?

En tercer orden, se buscará alcanzar este último objetivo:

- Proponer un listado de objetivos y acciones tendientes a potenciar la comunicación online de Virgin Mobile en sus canales propios, de acuerdo a las directrices señaladas por el marketing de contenidos y el periodismo de marca.

Por lo que las preguntas surgidas de este objetivo son:

- ¿Qué oportunidades presenta Virgin Mobile para aplicar el modelo de marketing de contenidos y periodismo de marca?
- ¿Cómo adaptar estos conceptos a la realidad comunicacional de Virgin Mobile?
- ¿En qué medios propios de la compañía pueden dar mejores resultados?
- ¿Es necesario crear nuevos canales?
- ¿A qué público orientaría estas acciones?

Tras este detalle de objetivos y preguntas relevantes respecto al análisis, diagnóstico y propuesta de mejoras, se presentarán las acciones que se llevarán a cabo para responder estas cuestiones.

3.2) Acciones a seguir y herramientas metodológicas a usar

Las acciones que se llevarán a cabo en la siguiente investigación tienen relación con el enfoque metodológico propuesto y van de la mano con los objetivos y las preguntas relevantes expresadas con anterioridad. Es en esta instancia donde se constata de mejor forma la importancia de definir este trabajo dentro ámbito del estudio de caso cualitativo, ya que el interés último radica en la caracterización de un fenómeno, sin pretender la generalización, sino más bien entregar luces acerca de las dinámicas alrededor de la comunicación estratégica online de una empresa específica como Virgin Mobile Chile.

Por lo mismo, las acciones planificadas a continuación se proponen, en la primera etapa de investigación:

- La Elaboración del mapa de contenidos de los sitios propuestos, para identificar las secciones que presentan contenido informativo y de actualización periódica.
- El análisis del contenido de estas secciones a través de la toma de una muestra significativa y la clasificación según los criterios expuestos por Camus (2008) para el contenido digital, Sanagustín (2013) para el marketing de contenidos y Gutiérrez Vidrio (2009) para el discurso periodístico.

Con esto, las herramientas metodológicas a usar en esta etapa y que se reflejarán en la entrega final son la elaboración de un mapa de contenidos de los sitios en cuestión y una tabla de contenidos con la sistematización de las piezas seleccionadas, según las tres aristas antes mencionadas.

En la segunda etapa de trabajo se realizará la elaboración del diagnóstico comunicacional de la estrategia digital de Virgin Mobile en sus canales propios, lo que se traducirá en un informe de diagnóstico, desarrollado según las directrices del marketing de contenidos y el periodismo de marca.

La última etapa de la investigación buscará la presentación de una propuesta de mejoras que busque incorporar el marketing de contenidos y periodismo de marca dentro de las actividades de comunicación estratégica de Virgin Mobile.

Al finalizar este apartado se contará con un conjunto de sugerencias para potenciar la comunicación estratégica digital de Virgin Mobile Chile, alineadas con la mirada del periodismo de marca y el marketing de contenidos, ideas fuerza de este trabajo.

4) ANÁLISIS DE LOS CANALES DIGITALES PROPIOS DE VIRGIN MOBILE CHILE

Las siguientes páginas vienen a detallar las observaciones realizadas al objeto de estudio seleccionado, que sustentarán el diagnóstico y posterior propuesta de mejoras en la estrategia comunicacional digital de Virgin Mobile.

En este caso, el análisis se centra en los medios propios de Virgin Mobile (su sitio web corporativo y el sitio satélite Virgin Fest). Estos dos portales son capaces de dar luces acerca de la estrategia de contenidos digitales que lleva a cabo la compañía, sus dinámicas de gestión y publicación, junto a la importancia misma que el contenido tiene para el posicionamiento en canales digitales, ideas que están a la par con lo expuesto en la fundamentación teórica desarrollada en las páginas anteriores.

El objetivo de este capítulo es describir la estructura de estos dos sitios, al caracterizar su mapa de navegación y contenidos, junto a la elección de piezas significativas publicadas en él, que describan con mayor detalle la orientación editorial del portal. Todo esto enfocado en aquellas secciones con orientación informativa o de ayuda, dejando de lado las secciones transaccionales (comercio electrónico) y las páginas corporativas (descripción y condiciones del servicio, información legal).

4.1) Estructura del sitio Virginmobile.cl



Imagen 1: Portada sitio Virgin Mobile Chile.

El sitio corporativo de Virgin Mobile Chile⁴³ está orientado al comercio electrónico, alojando el espectro de servicios que una compañía de telecomunicaciones móviles ofrece a sus clientes. Contrario al diagnóstico de Celaya (2011) no es un sitio web corporativo convertido en una especie de folleto informativo de la empresa. Es más, en la estructura del mismo cuesta encontrar el discurso corporativo identitario clásico, como es su misión, visión y valores. Lo más cercano a información corporativa es el enlace en el footer (Worldwide) que apunta al sitio del holding internacional (Virgin.com).

La portada del sitio está orientada a la promoción de los distintos servicios, dejando poco espacio al contenido informativo de corte no transaccional. Inmediatamente bajo la primera vista

⁴³ <http://www.virginmobile.cl>

en computador de escritorio se muestra un banner del sitio satélite Virgin Fest en una de las cajas, junto a noticias relevantes al servicio o la gestión de negocios en el carrusel de imágenes principal.

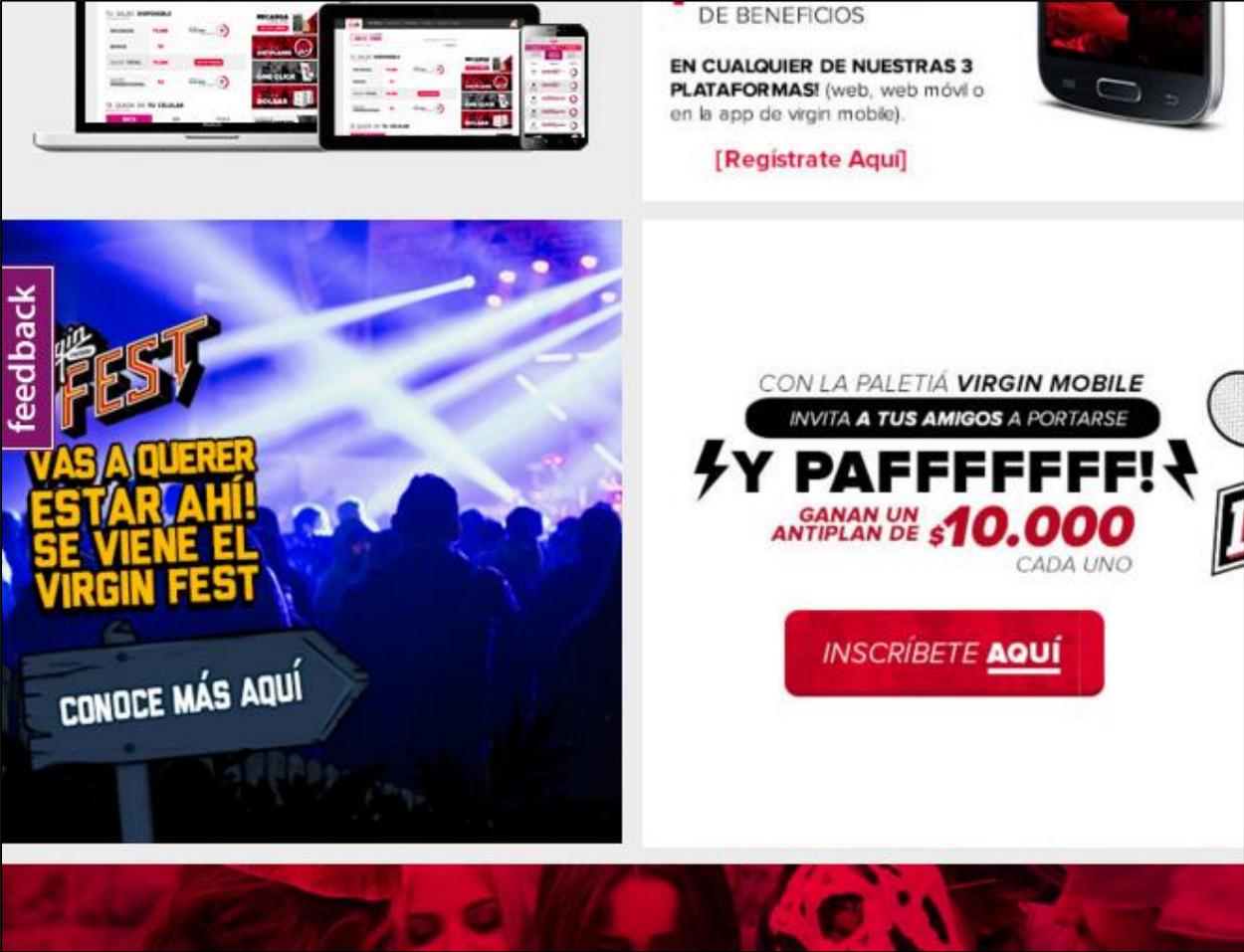


Imagen 2: Banner destacado de Virgin Fest en portada del sitio.

4.1.1) Mapa de contenidos y estructura de navegación

En la portada del sitio es posible acceder a las secciones transversales que acompañan la navegación a través de las páginas interiores.

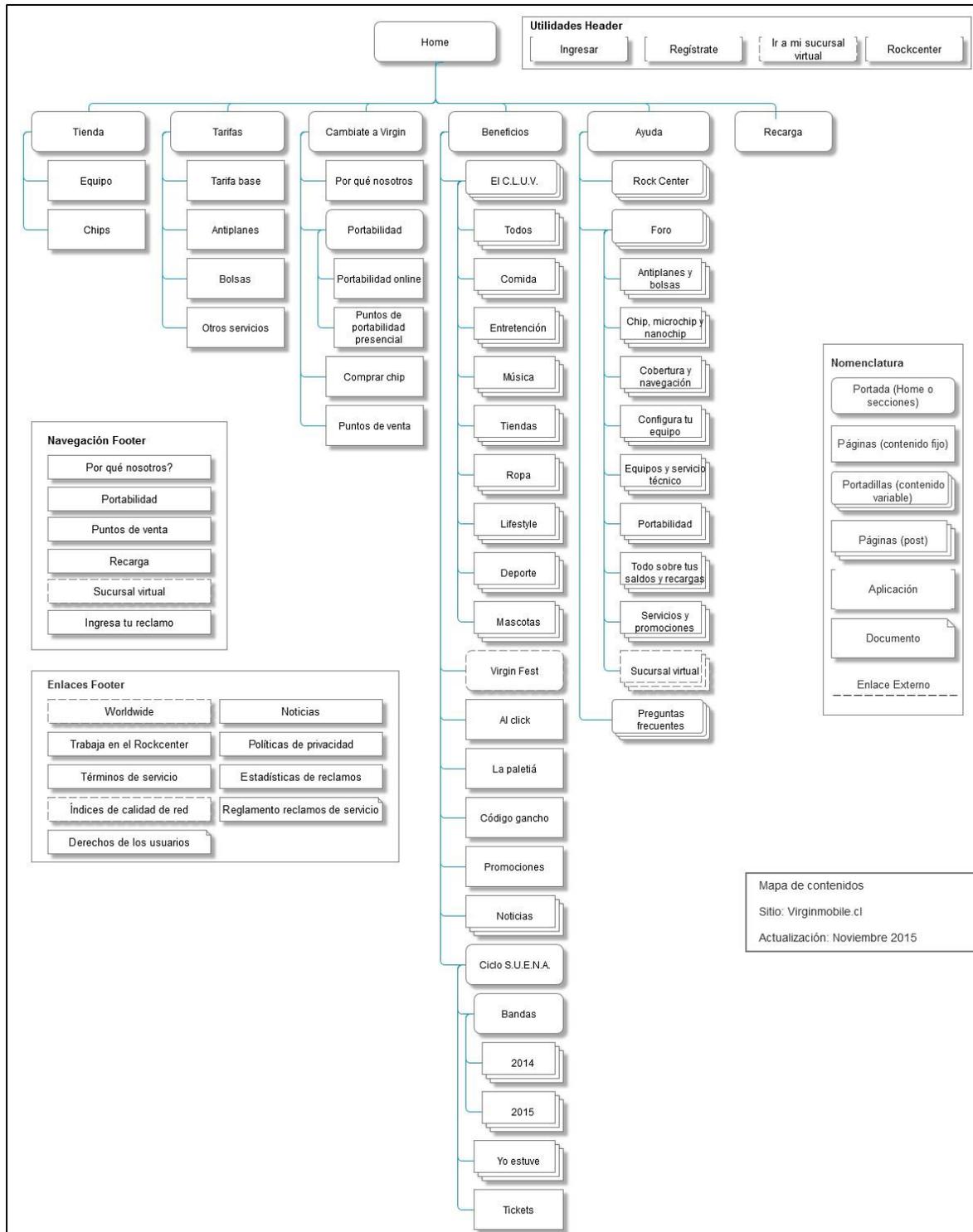


Imagen 3: Mapa de navegación sitio Virgin Mobile Chile.

Estas secciones son:

A) Tienda



Imagen 4: Sección Tienda sitio Virgin Mobile Chile.

Agrupar las páginas dedicadas a los dos productos físicos que ofrece la compañía: los equipos celulares y los chips, con los cuales es posible acceder a los servicios de telefonía móvil que gestiona Virgin Mobile.

Esta sección y sus dos páginas interiores tienen un carácter netamente transaccional, recibiendo una actualización según la rotación del inventario de productos ofrecidos.

B) Tarifas



Imagen 5: Sección Tarifas sitio Virgin Mobile Chile

Aloja las páginas de información transaccional respecto a las tarifas de los servicios de telefonía móvil y tráfico de datos, Es en esta sección donde se profundiza los valores de cada servicio, las políticas de uso y la vigencia de cada transacción.

Esta sección presenta cuatro páginas interiores:

1. Tarifa base: Muestra el detalle tarifario de la compañía.
2. Antiplanes: Presenta las distintas alternativas de packs de telefonía, planes de datos y mensajería a disposición de los clientes.
3. Bolsas: Detalla otra forma de comprar los servicios de telefonía, esta vez de forma unitaria.
4. Otros servicios: Indica otros servicios comercializados por la compañía, que tocan de forma tangencial el servicio de telecomunicaciones móviles.

C) Cámbiate a Virgin



Imagen 6: Sección Cámbiate a Virgin sitio Virgin Mobile Chile.

Aglutina el contenido de corte persuasivo como apoyo a la conversión de los usuarios a través de acciones comerciales, entregando datos para convencer sobre los beneficios de preferir a la compañía. Además, cuenta con un instructivo para realizar el proceso de portabilidad, paso crucial para que clientes de otras compañías de telefonía móvil puedan acceder a los servicios de Virgin Mobile sin perder su número de teléfono (portabilidad numérica).

D) Beneficios

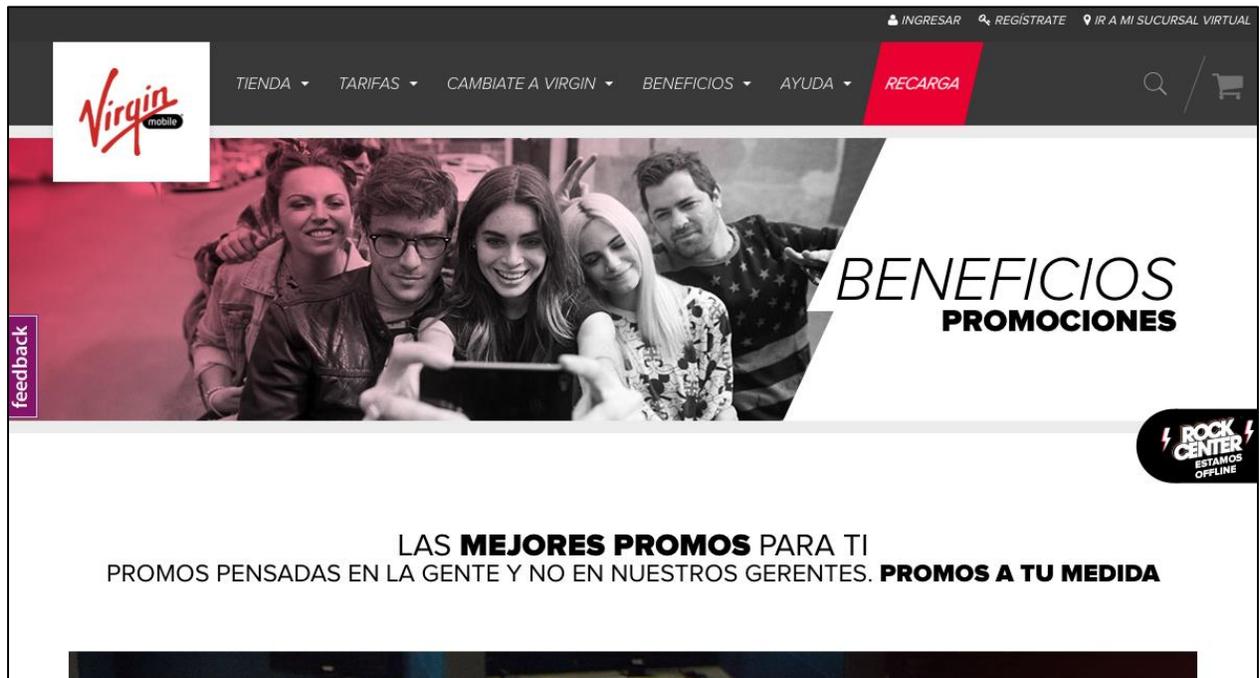


Imagen 7: Sección Beneficios sitio Virgin Mobile Chile.

Sección del sitio que concentra la mayor cantidad de contenido actualizado por Virgin Mobile. Aquí se alojan sub secciones como El C.L.U.V. (Descuentos y comercio asociado) y Ciclo S.U.E.N.A. (ciclo de presentaciones de bandas de música), el sitio satélite Virgin Fest y la sección de noticias. Además, concentra todas las promociones asociadas a los servicios de la compañía.

Más adelante se realizará una descripción más profunda de las páginas con contenido dinámico de esta sección, junto con el sitio satélite Virgin Fest, puntos centrales para caracterizar la estrategia de contenidos digitales de Virgin Mobile y la relevancia que las dinámicas del marketing de contenidos y periodismo de marca puedan tener en su creación y gestión.

E) Ayuda (Foro y Preguntas Frecuentes)

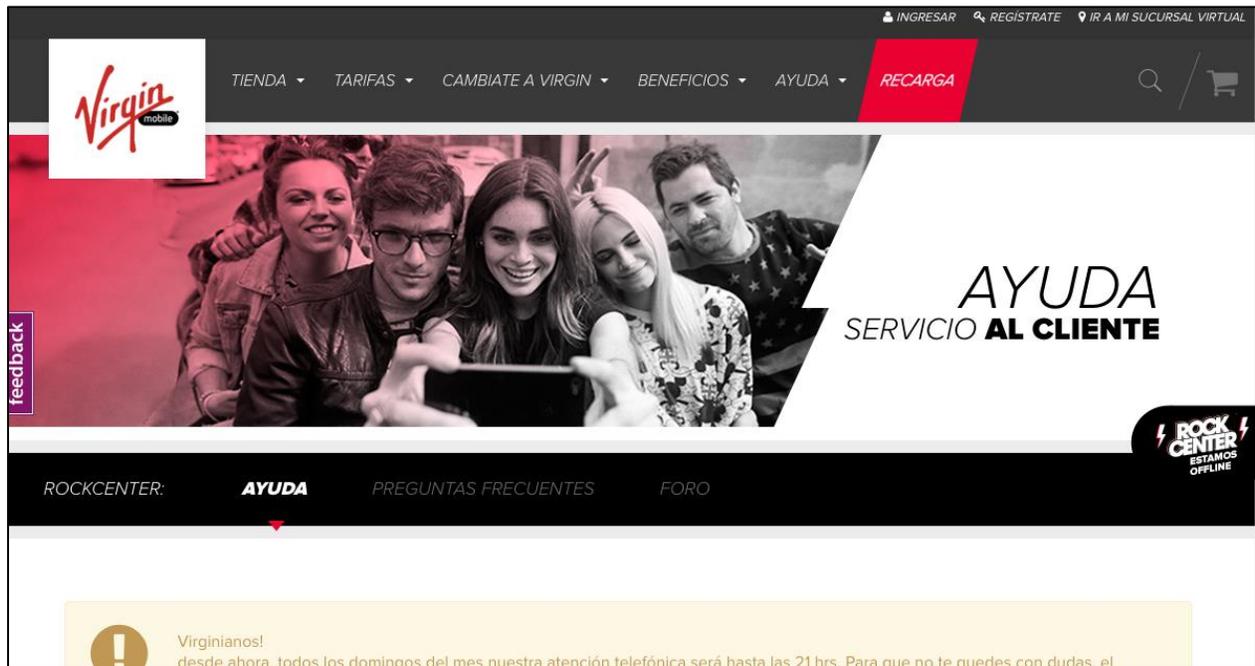


Imagen 8: Sección Ayuda sitio Virgin Mobile Chile.

Concentra el contenido de apoyo a los usuarios, configurado alrededor del Foro y la aplicación Rock Center (chat online). La página Preguntas Frecuentes es una derivada del foro y se alimenta de las respuestas publicadas a los usuarios que participan del Foro por parte de la compañía o cualquier persona que quiera integrarse a la discusión.

Más adelante se describirá con mayor profundidad los contenidos aquí alojados, otra arista del contenido dinámico del sitio y una forma creativa de incorporar a los usuarios en la actualización de las páginas, un ejemplo de contenido generado por usuarios (CGU).

F) Recarga



Imagen 9: Sección Recarga sitio Virgin Mobile Chile.

Página que concentra todas las opciones de recarga, tanto online como offline (tiendas y comercios asociados).

G) Sucursal virtual

Además de las secciones principales del sitio, en el menú superior se encuentra el acceso a la sucursal virtual de Virgin Mobile, aplicación web para los clientes donde se puede gestionar todas las transacciones del sitio. Esta aplicación no cuenta con páginas interiores ni con contenido dinámico.

4.1.2) Páginas no transaccionales

Al ser un sitio orientado al comercio electrónico, Virginmobile.cl orienta las secciones al contenido transaccional o de apoyo a la conversión, dejando las páginas de contenido informativo o misceláneo en una posición jerárquica inferior, alojadas en la sección Beneficios. Esta nomenclatura no es particularmente representativa de la información alojada en subsecciones como Noticias, Ciclo S.U.E.N.A. o en el sitio satélite Virgin Fest.

Por otro lado, solo el sitio satélite Virgin Fest cuenta con presencia en la portada, compitiendo en relevancia con los banners promocionales y la información transaccional. Lo que

sí se percibe es el uso del slider de la portada para la exhibición de noticias corporativas, relacionadas con la calidad del servicio y los reconocimientos conseguidos en el mercado chileno.

4.1.3) Contenido de actualización periódica

Virgin Mobile Chile cuenta con dos subsecciones dedicadas a los eventos musicales que realiza la compañía, como apoyo a la gestión de la marca. Estas páginas (Ciclo S.U.E.N.A y Virgin Fest) reciben actualización de acuerdo a la agenda propia de cada evento, lo que incluye reseñas específicas para cada músico y la creación de galerías de fotos de las presentaciones en vivo. No se consideran videos, reseñas o noticias respecto a los eventos en este apartado.

Además, el sitio cuenta con una página de noticias, de estructura similar a un blog corporativo. La última actualización de esta subsección es de diciembre de 2014.

4.1.4) Participación de los usuarios en la actualización del sitio (Contenido generado por usuarios)

La sección Ayuda se alimenta de forma directa del foro de usuarios, donde los clientes registrados dejan sus dudas y comentarios acerca del servicio entregado por Virgin Mobile. Es el único apartado del sitio web con actualización periódica, ya que no depende de la creación diaria de contenidos por parte de la empresa, quien solo reacciona ante las consultas de forma reactiva.

Es relevante considerar esta sección dentro de la estrategia de contenidos propia del sitio y de Virgin Mobile, por lo que será analizada más adelante.

4.1.5) Virgin Fest

Sitio satélite de Virgin Mobile Chile, que concentra la información acerca del festival musical organizado por la compañía. Muestra una estructura de navegación similar al sitio corporativo, con un menú principal y varias secciones de corte informativo y transaccional (venta de entradas).

Destaca la sección de información acerca de los artistas que se presentaron en la última versión (junio 2015) y la galería fotográfica de las dos versiones realizadas a la fecha. No cuenta con sección de noticias.

4.2) Análisis de piezas de contenido

Tras haber revisado la estructura del sitio Virgin Mobile e identificado las secciones no relacionada a la venta de productos y servicios, es posible continuar con el análisis de los contenidos relevantes para la estrategia comunicacional de este sitio. Esto recogiendo muestras significativas (páginas únicas) que sirvan luego para caracterizar la estrategia de comunicación digital que lleva a cabo Virgin Mobile en sus canales propios y, además, constatar si las acciones que lleva a cabo son acordes a las dinámicas propias del marketing de contenidos y el periodismo de marca.

Para este propósito se eligieron dos secciones del sitio, con contenido variable de corte informativo:

- Noticias, que rescata el formato de entrada (blog) y notifica las actividades más relevantes de la marca.
- Foro (Ayuda y Preguntas Frecuentes), que aloja las consultas de los clientes respecto a los productos y servicios de la compañía.

Además, este análisis incluye al sitio satélite Virgin Fest, usado para la difusión del festival musical organizado por la compañía, donde participan artistas chilenos y extranjeros.

4.2.1) Criterios de análisis

De acuerdo a los conceptos desarrollados a lo largo de la fundamentación teórica se hace necesario caracterizar al contenido informativo del sitio Virgin Mobile Chile con parámetros que permitan enmarcarlo en un medio como el digital, con dinámicas de consumo y uso propios de este soporte online. Así, al haber observado sus características más relevantes se presentará un diagnóstico de la estrategia de comunicación digital del sitio, para luego plantear una propuesta de mejoras.

Por ello se han seleccionado tres ejes que agrupan a este análisis, cada uno definido por autores específicos que han desarrollado las características propias de cada elemento. Así es posible crear una guía para clasificar y sistematizar el contenido encontrado en el sitio web investigado, sin perder el grado de objetividad necesario para evitar la apreciación netamente subjetiva.

Estos ejes conceptuales son:

- Características de los contenidos digitales, definidas por Camus (2008).

- Características de los contenidos digitales orientados al marketing de contenidos, extraídos de Sanagustín (2013).
- Características del discurso periodístico, definidas por Gutiérrez Vidrio (2009).

Cada uno de estos ejes serán abordados en relación a las piezas de contenidos significativas que se presentan a continuación.

4.2.2) Elección de piezas de contenidos significativas

Para ejecutar la caracterización de los contenidos del sitio Virgin Mobile Chile y el posterior análisis se seleccionó una muestra de piezas significativa, que entregue una mirada detallada de las dinámicas propias de administración del sitio. Además, esta elección permite condensar la información recabada, sin repetir en exceso datos redundantes propios de un gran inventario de publicaciones, como lo es una plataforma digital.

Las publicaciones han sido elegidas sin un criterio específico más allá de pertenecer a las secciones antes mencionadas (Noticias, Foro y Virgin Fest) y representar de forma global el carácter y el objetivo comunicacional de cada una de ellas. Así, estas piezas de contenido servirán para ejemplificar el tenor de cada página, su finalidad dentro del sitio, sirviendo de apoyo para el diagnóstico comunicacional propuesto.

Todas las páginas fueron consultadas en su versión de noviembre de 2015.

Las piezas de contenido seleccionadas son:

A) Noticias

- "Virgin Mobile presente en festival de música chilena Fuga" (<https://www.virginmobile.cl/noticias/posts/virgin-mobile-presente-en-festival-de-musica-chilena-fuga>).
- "Chato de las llamadas a otras compañías? (sic) Virgin Mobile se paletea ;-)" (<https://www.virginmobile.cl/noticias/posts/chato-de-las-llamadas-a-otras-companias-virgin-mobile-se-paletea>).
- "Monstruo de Richard Branson aparece en playa de Bournemouth, Inglaterra" (<https://www.virginmobile.cl/noticias/posts/monstruo-de-richard-branson-aparece-en-playa-de-bournemouth-inglaterra>).

B) Virgin Fest

- "Reseña de banda Anita Tijoux" (<http://www.virginfest.cl/bandas-djs/ana-tijoux.html>).

- "Galería de fotos" (<http://www.virginfest.cl/galeria>).

C) Foro (Ayuda y Preguntas Frecuentes)

- "Tiempo de demora de la portabilidad" (<https://www.virginmobile.cl/forums/portabilidad/topics/tiempo-de-demora-de-la-portabilidad>).
- "Necesito microchip y mantener número" (<https://www.virginmobile.cl/forums/chips-sim-cards/topics/necesito-microchip-y-mantener-numero>).
- "pregunta por equipo Huawei G-play" (<https://www.virginmobile.cl/forums/configuracion-de-equipos/topics/pregunta-por-equipo-huawei-g-play>).

4.2.3) Análisis según características de los contenidos digitales

Los contenidos digitales son la base para cualquier sitio web, aplicación o plataforma a la cual se pueda acceder a través de Internet. Su análisis y caracterización permite descubrir la estrategia comunicacional subyacente a su publicación, de acuerdo a las características que estos presentan y las dinámicas que generan en los usuarios que los consumen.

En el caso de esta investigación se seleccionó el listado propuesto por Camus (2008) sobre las características básicas del contenido digital, privilegiando aquellos que permitan realizar una valoración positiva o negativa de su ejecución en el sitio en cuestión.

Los criterios extraídos desde "Tienes 5 segundos" son los siguientes (p. 17-25):

- Interacción: "dice relación con la capacidad de los espacios digitales para ser utilizados y modificados de acuerdo a las acciones que vaya realizando el propio usuario".
- Actualización: "es la capacidad de que los contenidos se renueven permanentemente y en forma simple y económica para el usuario".
- Multimedial: "tiene la facilidad de permitir la inclusión de medios múltiples de manera simultánea, destacando particularmente los audiovisuales".
- No lineal: "la utilización de los contenidos puede que no ocurra en el orden que ha sido planificado por el creador de los mismos".
- Personal: "el usuario utiliza los elementos que se incluyen en el espacio digital y, además, le agrega valor a través de contenidos generados por él mismo".

- Multidispositivo: "la forma de consumo no está limitada a un tipo de soporte único, sino que éste es variable y determina la forma en que es presentado y, por tanto, utilizado".
- Hipertextual: "capacidad de conectar contenidos entre sí, mediante enlaces".
- Distribución colaborativa: "capacidad de permitir que los contenidos que están ubicados en un lugar, puedan ser fácilmente reproducidos en otro".

Para una presentación más acotada de las características propias del contenido digital y cómo se aborda en el sitio web de Virgin Mobile, se ha elaborado una tabla sistematizada que permite observar de manera visual en qué estado se encuentra cada contenido respecto a los criterios propuestos.

	Interactivo	Actualizable	Multimedia	No lineal	Personal	Multidispositivo	Hipertextual	Distribución colaborativa
Virgin Mobile presente en festival de música chilena Fuga	!	×	!	!	×	✓	×	×
Chato de las llamadas a otras compañías? Virgin Mobile se paletea ;-)	!	×	×	!	×	✓	✓	!
Monstruo de Richard Branson aparece en playa de Bournemouth, Inglaterra	!	×	!	!	×	✓	×	×
Reseña de banda Anita Tijoux	!	×	✓	×	×	✓	!	×
Galería de fotos	!	!	!	×	×	✓	×	✓
Tiempo de demora de la portabilidad	✓	✓	×	×	✓	✓	×	×
Necesito microchip y mantener número	✓	✓	×	×	✓	✓	×	×
pregunta por equipo Huawei G-play	✓	✓	×	!	✓	✓	!	×

Tabla 2: Análisis contenido del sitio Virgin Mobile Chile según características del contenido digital de Camus (2008).

En el esquema anterior se utilizaron tres íconos para mostrar de manera figurativa el estado de cada contenido según la características presentada. En este caso, el ticket refleja la conformidad con el criterio, como por ejemplo el hecho que todo el contenido del sitio web es multidispositivo, ya que es capaz de desplegarse en diversos dispositivos (computadores, tablets, teléfonos celulares).

En segundo término, el signo de exclamación alude a una situación de precaución respecto a la manera en que se está ejecutando el criterio en los contenidos analizados. Por ejemplo, podemos observar que fuera de la sección Ayuda existe una baja personalización, ya que es imposible para el usuario adaptar los contenidos según sus intereses.

Como último recurso visual se presenta la cruz, que denota la nula utilización de este criterio en los contenidos analizados. De esta manera, uno de los mayores defectos de las secciones informativas del sitio web analizado es el nulo interés por motivar y facilitar a los usuarios a distribuir el contenido, a través de botones de redes sociales ubicados en cada página.

El comportamiento de cada sección en específico se presenta a continuación.

A) Noticias

De acuerdo a lo analizado, la sección Noticias posee un nivel de interactividad bajo. La única acción que los usuarios pueden realizar en los artículos es comentar, sin ofrecer tampoco la posibilidad de compartir estas páginas en redes sociales, lo que anula la capacidad de distribución colaborativa.

Por primera vez desde el lanzamiento de la marca en Chile, **Virgin Mobile** se toma el **gran Teatro Municipal de Santiago** como escena para uno de los shows más importantes del 2014, **Spiritualized - Accoustic Mainlines**.

Con un teatro repleto de fans, y una activación increíble que consistía en muchas ballenas volando entremedio de los asistentes, esta única fecha del SUENA quedó en el top 3 de los mejores shows del año por lejos!

Deja un comentario

Escribe tu comentario aquí ...

COMENTARIO

Imagen 10: Caja de comentarios de noticias en sitio web Virgin Mobile Chile.

Tampoco se refleja una actualización periódica y constante. Todas las noticias fueron publicadas el mismo día (19 de diciembre).





Imagen 11: Fecha de publicación de los contenidos analizados en Virgin Mobile Chile.

El uso de recursos multimedia es pobre, solo presenta imágenes y se desaprovecha la posibilidad de mostrar videos, como en la noticia sobre la intervención publicitaria en las playas de Inglaterra. Incluso en el artículo "Chato de las llamadas a otras compañías? (sic) Virgin Mobile se paletea ;-)" no se complementa la noticia con alguna imagen.

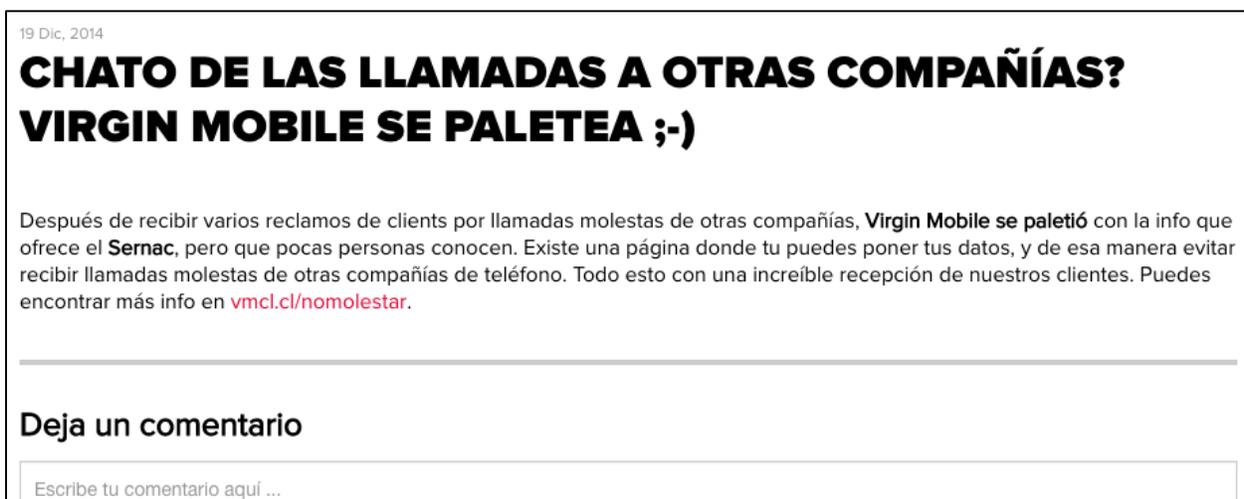


Imagen 12: Contenido publicado en Virgin Mobile Chile sin imágenes.

Por último, no se percibe una intención de fomentar la promoción colaborativa de los contenidos publicados en esta sección, algo ya mencionado anteriormente en la presentación de la tabla de análisis.

B) Virgin Fest

No cuenta con un elemento para comentarios de usuarios ni botones para compartir el contenido en redes sociales. Los íconos presentes de Twitter y Facebook corresponden a los perfiles de cada artista y, en el footer, a las redes sociales de la empresa.



Imagen 13: Botones sociales de página "Anita Tijoux" en Virgin Fest.

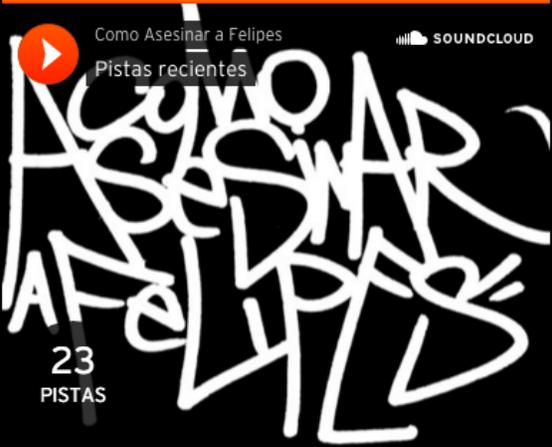
Las reseñas de bandas presentan videos y otros contenidos multimedia, como por ejemplo pistas de audio en Soundcloud.

BIOGRAFIA

Jazz, hip-hop, rock, música clásica y electrónica. Esos son los elementos que mezcla el quinteto nacional **Como Asesinar a Felipes**. Formado en 2006, este trío de piano, bajo y batería, a lo que se sumó la voz de un Mc y los efectos espaciales de un DJ, se ha transformado en una de las bandas más relevantes de la escena chilena

Tras dos años de trabajo ya eran señalados como la Banda Revelación (2008) y en 2010 pasaron a ser parte del catálogo del sello Koolarrow Records, propiedad del bajista de Faith no More, Bill Gould. Así pasaron a la internacionalización de su carrera, con giras internacionales por Argentina, Ecuador, México y Estados Unidos, participando en los reconocidos y variados Lollapalooza Chile 2011, Vive Latino 2014, Festival Ubiqo de Guadalajara, Quito Jazz 2015, Jazz al Parque 2010, Festival Maquinaria, Festival RockOut, El Carpazo 2014 Ecuador y South by Southwest (Austin).

Como Asesinar a Felipes
Pistas recientes



23 PISTAS

SOUNDCLOUD

1,932 seguidores Follow

- Como Asesinar a Felipes - I ▶ 4K
- Como Asesinar a Felipes - III ▶ 4.5K
- Como Asesinar a Felipes - El recurso popular mas ... ▶ 2.9K

Política de cookies





Imagen 14: Perfil de banda Como asesinar a Felipes en sitio Virgin Fest.

No se utilizan enlaces que complementen la información o inviten a seguir navegando en el sitio. El consumo de la información es lineal y sin vínculos entre las páginas, como por ejemplo los perfiles de las bandas y las imágenes de la galería de usuarios.



Imagen 15: Galería de fotos del sitio Virgin Fest, sin enlaces a otras páginas.

Sus páginas presentan una actualización baja, orientada a la publicación de nuevos músicos según la versión del festival y las fotografías de los artistas y sus presentaciones. Es más, no existe referencia a la fecha de subida de cada página.

C) Foro (Ayuda y Preguntas Frecuentes)

Permite a los usuarios realizar consultas, recibir respuestas, colaborar en el sitio y valorar el contenido de mayor utilidad.



Imagen 16: Elemento para votar por contenido relevante en Foro.

Se desaprovecha el recurso multimedia que podría enriquecer la presentación de los contenidos. Al parecer es una restricción que estandariza el contenido publicado por los usuarios, aunque empobrece la experiencia final en la sección.

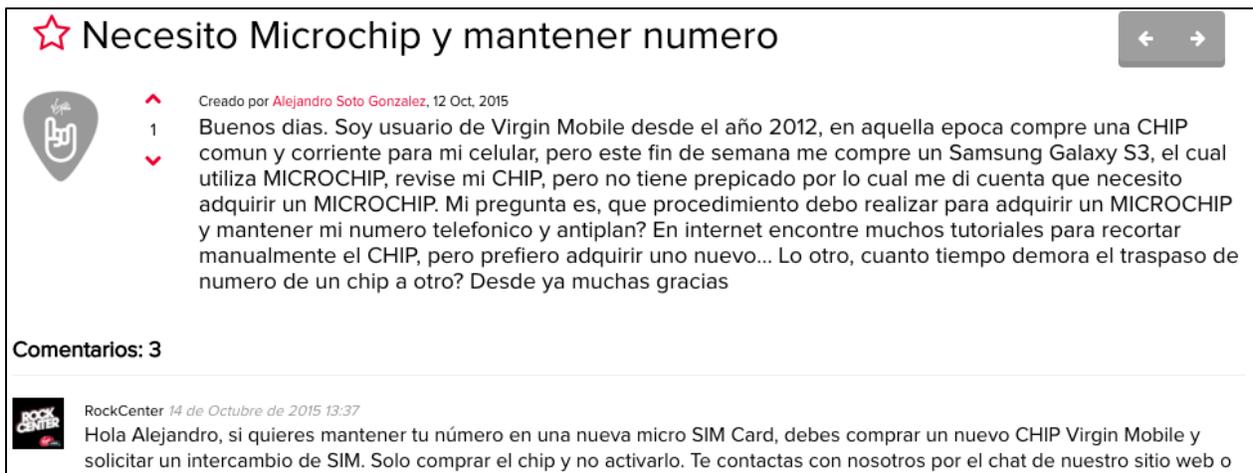


The screenshot shows a forum post with the following details:

- Title:** pregunta por equipo Huawei G-play
- Author:** kazuki kazama
- Date:** 20 Oct, 2015
- Upvotes:** 0
- Downvotes:** 0
- Comments:** 2
- Comment 1:** kazuki kazama, 20 de Octubre de 2015 18:00. "queria prguntar que tipo de configuracion necesita este equipo para usar la red de virgin busco y no aparece"
- Comment 2:** RockCenter, 23 de Octubre de 2015 16:24. "Hola Kazuki, si vas a configurar tu equipo para uso de internet, ingresa acá <http://vmcl.cl/1AviGYe> y te vas a la opción Android, ahí debes seguir los pasos indicados, luego reiniciar. Saludos."

Imagen 17: Contenido sin imágenes ni videos en Foro.

No cuenta con botones para distribución social del contenido. Por lo mismo, los usuario cuentan con pocas herramientas para hacerse del contenido y usarlo en otras plataformas, incluso si son autores del mismo.



The screenshot shows a forum post with the following details:

- Title:** Necesito Microchip y mantener numero
- Author:** Alejandro Soto Gonzalez
- Date:** 12 Oct, 2015
- Upvotes:** 1
- Downvotes:** 0
- Comments:** 3
- Comment 1:** RockCenter, 14 de Octubre de 2015 13:37. "Hola Alejandro, si quieres mantener tu número en una nueva micro SIM Card, debes comprar un nuevo CHIP Virgin Mobile y solicitar un intercambio de SIM. Solo comprar el chip y no activarlo. Te contactas con nosotros por el chat de nuestro sitio web o"

Imagen 18: Contenido del Foro sin botones para compartir en redes sociales.

Es a la fecha la sección con mayor flujo de actualización, la que se lleva el peso de mantener contenido fresco y contingente. Aunque, por esta misma cantidad de contenido, se hace difícil recuperar algún texto que haya sido relevante y se quiera volver a visitar.



Imagen 19: Agrupaciones temáticas en el Foro y fechas de actualización.

4.2.4) Análisis según características del marketing de contenidos

La complejidad de los escenarios digitales actuales y la capacidad de los usuarios de convertirse en consumidores y publicadores de contenidos obliga a pensar en nuevas formas de potenciar la comunicación corporativa online. Una de las nuevas dinámicas de publicación de contenidos digitales para las empresas es el llamado marketing de contenidos, que pone acento en la utilidad que pueda prestar un artículo, video o imagen para los usuarios finales de un producto o servicio en específico.

Este trabajo retrata en detalle esta nueva manera de pensar la comunicación estratégica en entornos digitales, con foco en el posicionamiento de una marca y la relación a largo plazo que se genera con los usuarios, sean prospectos o clientes.

Por lo mismo, se ha elegido el conjunto de características que Eva Sanagustín (2013) pone en relieve respecto a la forma en que las compañías con presencia en Internet gestionan su marca online a la par con las ideas del marketing de contenidos. Tal como sucede en el análisis precedente, los criterios seleccionados son aquellos que permiten una valoración descriptiva en cada pieza de contenido, lo que da luces acerca del grado de utilización del marketing de contenidos en el sitio Virgin Mobile Chile.

Para Sanagustín el contenido puede clasificarse según:

- Su creador: ¿Quién o quiénes han participado de la creación del contenido? (de autor, empresa, usuarios, automatizado).
- Su origen: ¿Dónde tuvo lugar la obtención de este contenido? (duplicado, agregado, filtrado, reciclado, inspirado, original).

- Su género: ¿Cuál es la clasificación del contenido? (transaccional, informativo, utilitario).
- Su formato: ¿Qué elementos formales posee el contenido? (texto, audiovisual, interactivo).
- Su intención comunicativa: ¿Qué se quiere comunicar con el contenido? (informar, educar, entretener, convencer, participar).
- Su vigencia: ¿Cuánto tiempo puede el contenido mantener su intención comunicativa y su utilidad? (perenne, caduco).

Respecto a estas variables, el contenido seleccionado como muestra para analizar el sitio Virgin Mobile Chile presenta las siguientes características.

	Creación	Origen	Género	Formato	Intención comunicativa	Vigencia
Virgin Mobile presente en festival de música chilena Fuga	De empresa	Original	Informativo	Audiovisual	Informar	Perenne
Chato de las llamadas a otras compañías? Virgin Mobile se paleta ; -)	De empresa	Original	Utilidad	Textual	Educación	Perenne
Monstruo de Richard Branson aparece en playa de Bournemouth, Inglaterra	De empresa	Original	Informativo	Textual	Entretener	Caduco
Reseña de banda Anita Tijoux	De empresa	Filtrado	Informativo	Audiovisual	Entretener	Caduco
Galería de fotos	De empresa	Original	Informativo	Audiovisual	Entretener	Perenne
Tiempo de demora de la portabilidad	De usuarios	Original	Utilidad	Textual	Educación	Perenne
Necesito microchip y mantener número	De usuarios	Original	Utilidad	Textual	Educación	Perenne
pregunta por equipo Huawei G-play	De usuarios	Original	Utilidad	Textual	Educación	Perenne

Tabla 3: Análisis del contenido de Virgin Mobile según características del marketing de contenidos según Sanagustín (2013).

A grandes rasgos esta tabla muestra que en cuanto a la autoría del contenido, la mayor actividad recae en Virgin Mobile, ya sea para gestionar, filtrar o publicar páginas nuevas. No obstante, está claro que el Foro cuenta con un lugar preponderante, donde se entrega la batuta de la publicación de contenidos a los usuarios.

Otra característica que emana de esta tabla es aquella que pone al contenido de Virgin Mobile en dos formatos. ya sea como contenido informativo o de utilidad. Por lo mismo, la intención comunicativa dice relación con la entretención y la educación de los usuarios, a través de la ayuda para enfrentar problemas propios en el consumo de productos y servicios de telecomunicaciones.

Por último, el esquema presentado denota una intención de publicar contenido que pueda mantenerse a largo plazo, sin perder su vigencia o valor utilitario.

A) Sección Noticias

De acuerdo a los observado en las tres entradas analizadas, la sección Noticias presenta una intención clara de compartir información que pueda parecer atractiva y útil para los usuarios. En primer término se hace eco de las actividades relacionadas con la organización y patrocinio de festivales musicales, destacando las fotografías tomadas durante el Festival Fuga.

Virgin Mobile Chile estuvo presente en el **festival de música chilena FUGA**, con un **Anti-Vip** exclusivo para todos los que quisieran pasar a dar una vuelta. En nuestro **Anti-Vip** podías encontrar un corner donde se hacían *tatuajes de henna*, había *wifi gratis* para todos los asistentes y además una **activación con un graffitero** como parte del show y la música.



Imagen 20: Fotografía del Festival Fuga 2014.

Además, se entregan herramientas que permitan solucionar problemas que causan desagrado a los usuarios (publicidad molesta de otras compañías de telefonía celular).

19 Dic, 2014

CHATO DE LAS LLAMADAS A OTRAS COMPAÑÍAS? VIRGIN MOBILE SE PALETEA ;-)

Después de recibir varios reclamos de clients por llamadas molestas de otras compañías, **Virgin Mobile se paletió** con la info que ofrece el **Sernac**, pero que pocas personas conocen. Existe una página donde tu puedes poner tus datos, y de esa manera evitar recibir llamadas molestas de otras compañías de teléfono. Todo esto con una increíble recepción de nuestros clientes. Puedes encontrar más info en vmcl.cl/nomolestar.

Regístrate para dejar un comentario

Comentarios: 4



EDISON SALAS SEPULVEDA 05 de Febrero de 2015 18:10

La Raja!!, me tenían chato los de Claro y Movistar!!...weeeena!!



kamila villablanca 06 de Febrero de 2015 00:01

filete!!! gracias!



Imagen 21: Entrada en sección Noticias sobre servicio para evitar llamados de otras compañías.

Por último, se muestra una intervención publicitaria en el extranjero, con una intención comunicativa claramente de entretención.

19 Dic, 2014

MONSTRUO DE RICHARD BRANSON APARECE EN PLAYA DE BOURNEMOUTH, INGLATERRA



Más de 500 horas tomó para un grupo de escultores concebir y producir esta bestia acuática, emulando a Godzilla. La estatua, de más de seis toneladas de peso, fue creada por Helix3D, y ha sido vista en la playa Bournemouth de Inglaterra y su fin es promover el combo Big Kahuna que Virgin Media empezó a ofrecer, que incluye TV, telefonía fija, móvil y banda ancha.

Los residentes y vacacionantes cercanos a Bournemouth despertaron con esta imagen que emerge desde el mar: una criatura marina similar a Richard Branson (fundador de Virgin Group), con barba, de ocho metros de altura. Llamado Big Kahuna, en su mano mantiene un celular, banda ancha y TV.

Richard Larcombe, de Virgin Media, dijo: "Queríamos que este combo tuviera una entrada impactante, entonces naturalmente pensamos: 'Qué mejor manera de hacerlo que con un gran monstruo literalmente trayendo este producto a las costas de Inglaterra'".



[Regístrate para dejar un comentario](#)

Imagen 22: Entrada en sección Noticias sobre monstruo de Richard Branson.

En cuanto al formato, es bastante pobre el uso de recursos multimedia, generando una comunicación puramente textual, apoyada por imágenes estáticas que no fomentan la interacción.

Aunque el contenido cuenta con una extensión acotada, denota una intención de vigencia a largo plazo, al mostrar fotografías que pueden parecer interesantes para los asistentes al evento y, por otro lado, una ayuda para solucionar una situación que causa incomodidad en los usuarios. Esto sin dejar fuera el contenido misceláneo aunque de corte más corporativo.

B) Virgin Fest

El contenido mostrado en este sitio tiene un carácter de entretenimiento, a la par con su temática musical. Entrega información que permite tomar una decisión respecto a la asistencia al evento, apoyado en formatos audiovisuales como el video, audio y las imágenes.

BIOGRAFIA

Hija de padres chilenos exiliados en Francia por la dictadura, esta reconocida artista nacional creció en París y se involucró desde pequeña con el hip-hop, primero como bailarina y luego como cantante. En 1993 volvió a Chile, formó su primer grupo Gemelos junto a Zaturno y en 1997 participó en la canción de Los Tetas "La Medicina", para luego crear el grupo musical Makiza junto a "Seoz" (voz), "Squat" (Dj) y "Cenzi" (música), quienes formaban parte del colectivo Demosapiens, dedicado a cultivar el hip-hop en Chile.

En 1999 junto a Makiza lograron gran reconocimiento, especialmente por el single "La Rosa de Los Vientos", el cual toca temas que eran tabú como la vida en el exilio. Luego de 3 discos con Makiza, Anita Tijoux decidió comenzar su carrera como solista en 2006. Su primer disco en solitario fue "Kaos", luego vino "1977", "La Bala" y "Vengo".

Una artista que ha logrado una mezcla perfecta de hip-hop, acid jazz, pop, bases electrónicas y Nueva Canción Chilena, que la ha llevado a ser invitada por decenas de músicos para participar en sus discos, destacado sus colaboraciones con Jorge Drexler, Julieta Venegas, DJ Bitman, Control Machete, Funk Como Le Gusta y otros.

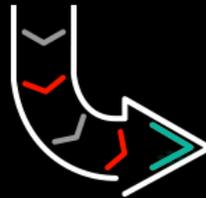


Imagen 23: Video de la canción "Todo Lo Sólido Se Desvanece En El Aire" de Anita Tijoux.

Pese a que en un primer orden su género es informativo, de manera subterránea es capaz de filtrar una intención comunicativa que busca la acción del usuario, motivándolo a asistir a las actividades que se promocionan.

C) Foro (Ayuda y Preguntas Frecuentes)

En este apartado el usuario es quien publica, gestiona y valida los contenidos que se ponen en circulación. Por lo mismo, el género que predomina es el de utilidad, con una comunicación netamente textual y la intención de educar a través de la resolución de dudas y problemas.

☆ Necesito Microchip y mantener numero

Creado por **Alejandro Soto Gonzalez**, 12 Oct, 2015

1 Buenos días. Soy usuario de Virgin Mobile desde el año 2012, en aquella época compre una CHIP comun y corriente para mi celular, pero este fin de semana me compre un Samsung Galaxy S3, el cual utiliza MICROCHIP, revise mi CHIP, pero no tiene prepicado por lo cual me di cuenta que necesito adquirir un MICROCHIP. Mi pregunta es, que procedimiento debo realizar para adquirir un MICROCHIP y mantener mi numero telefonico y antiplan? En internet encuentre muchos tutoriales para recortar manualmente el CHIP, pero prefiero adquirir uno nuevo... Lo otro, cuanto tiempo demora el traspaso de numero de un chip a otro? Desde ya muchas gracias

Comentarios: 3

RockCenter 14 de Octubre de 2015 13:37
 Hola Alejandro, si quieres mantener tu número en una nueva micro SIM Card, debes comprar un nuevo CHIP Virgin Mobile y solicitar un intercambio de SIM. Solo comprar el chip y no activarlo. Te contactas con nosotros por el chat de nuestro sitio web o en las redes sociales oficiales de Virgin y solicitas este procedimiento. Si el Chip que compras está cargado con saldo promocional o con alguna bolsa de datos al momento de realizar el intercambio se perderá esa información y se mantendrá que tenias en tu SIM anterior. Si es chip nuevo está sin instalar, el proceso demora solo un par de minutos. Saludos.

Genesis Fernandez 29 de Octubre de 2015 17:14

Imagen 24: Pregunta en sección de Ayuda sobre microchip y portabilidad.

Es, además, la sección donde las publicaciones son totalmente originales y perennes, al no perder vigencia respecto a la forma en que pueden solucionarse los problemas.

4.2.5) Análisis según características del contenido periodístico

De acuerdo a los criterios propios del discurso periodístico planteados por Gutiérrez Vidrio (2009), lo relevante es identificar si Virgin Mobile Chile publica contenidos que se acoplen a uno de los tres géneros clásicos del periodismo, estos son el periodismo informativo, interpretativo y de opinión. Para esto se debe observar, por otro lado, la intención comunicativa que presenta cada una de las piezas antes analizadas, ya sea en el ámbito narrativo o descriptivo, explicativo o argumentativo.

En este sentido, la sección donde se concentra de forma clara los contenidos que pueden asimilarse a esta clasificación es la página de Noticias. Dos de las tres notas seleccionadas para el análisis cuentan con una intención narrativa y descriptiva, pudiendo de esta manera clasificarse como un género informativo. La tercera nota cuenta con una intención explicativa, aunque es complejo calificarla dentro del género interpretativo.

19 Dic, 2014

VIRGIN CONVERSE SUENA POR PRIMERA VEZ EN EL TEATRO MUNICIPAL DE SANTIAGO



Imagen 25: Nota sobre evento Virgin Converse Suena en el Teatro Municipal.

Respecto a la periodicidad de las publicaciones de corte informativo, la sección Noticias no ha sido actualizada desde diciembre de 2014 a la fecha de realización de esta investigación, lo cual denota un desinterés de la compañía por mantenerla vigente.

5) DIAGNÓSTICO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIGITAL DE VIRGIN MOBILE CHILE

La caracterización y análisis del contenido digital publicado por Virgin Mobile Chile abre las puertas para realizar un diagnóstico que revele su estrategia de comunicación, con especial foco en la manera en qué explotan los canales online, más precisamente su medio propio www.virginmobile.cl. A continuación se exponen las observaciones más importantes respecto a la forma en que la empresa se acerca a sus públicos, los interpela con contenido e intenta generar una relación de confianza basada en la gestión comunicativa.

Las observaciones presentadas se enmarcan en los conceptos propios del marketing de contenidos y el periodismo de marca, dos formas de gestionar la presencia de una marca en Internet surgidas al alero de las nuevas tecnologías de información y las interacciones que estas generan en los públicos. Estos dos marcos de trabajo son utilizados por las organizaciones para conseguir visibilidad y posicionamiento, entendiendo para ello la necesidad de la nueva comunicación en la Web de generar conversaciones interesantes para los usuarios, apelando a factores emocionales de cercanía y también racionales de utilidad y beneficio mutuo.

5.1) Estrategia de contenidos digital

La compañía que motiva esta investigación surge de un sello musical de la época dorada del rock, por lo que es lógico que una de las características que explota para sustentar su estrategia comunicacional es la música, sobre todo aquella dirigida a un público juvenil. Esto a la par con el público objetivo al cual desea dirigirse, aquel que le acomoda más el servicio que ofrece, como es la telefonía móvil de prepago sin contratos.

Una de las primeras impresiones del sitio web analizado es la omisión deliberada del discurso corporativo clásico, a través de la presentación de una misión, visión y valores propios que definen la identidad de una corporación y son el punto de partida de cualquier acción posterior. Esto no significa que en la práctica Virgin Mobile Chile no cuente con estas definiciones, sino más bien la comunica de forma implícita en sus acciones de posicionamiento y promoción.

A través de estas características relevantes (el aprovechamiento con la cultura musical y la omisión del discurso corporativo) Virgin Mobile intenta de forma consciente y deliberada la superación de una estrategia comunicacional más clásica, que por una parte comunica seriedad y apego a las formalidades, pero por otro lado encasilla en una imagen distante para el público objetivo de la marca (jóvenes que no cuentan con ingresos periódicos para contratar planes o que no desean sentirse secuestrados por una compañía telefónica).

El resultado de esta movida estratégica puede verse reflejado en el Foro de usuarios, donde la participación de los clientes en la actualización del sitio es fundamental. El contenido mantiene un flujo constante, al abarcar diversas temáticas alrededor del servicio ofertado por la compañía. Incluso hay casos donde son los mismos usuarios los que responden a las preguntas de otros clientes, aumentando la sensación de pertenecer a una comunidad más que ser un simple cliente de un servicio.



Imagen 26: Pregunta respondida por un usuario del Foro.

La reputación de la marca se sustenta en la cercanía que esta pueda generar con sus clientes y usuarios, omitiendo declaraciones de principios autorreferentes (misión, visión y valores) y enfocando a los contenidos del sitio web hacia la entrega de información útil, relevante y entretenida para su público objetivo.

En este sentido, la estrategia digital de Virgin Mobile se sustenta en la intervención que realizan en el ámbito musical, concentrada en la realización de recitales y festivales dirigidos al público juvenil. Los eventos musicales que organiza son un punto esencial de su pauta de contenidos, siendo la motivación para una subsección del sitio (Ciclo S.U.E.N.A.), un sitio satélite (Virgin Fest) y una de las tres noticias analizadas en el capítulo anterior.

Otra característica destacada de la estrategia de contenidos digitales de Virgin Mobile Chile es la participación que tienen los usuarios en la actualización del sitio. El portal de la compañía cuenta con una sección especial para recibir la retroalimentación de sus clientes (Foro), que alimenta de paso a la sección Preguntas Frecuentes. Este gesto permite aliviar la carga de trabajo que significa la actualización de contenidos por parte de la empresa, mantener un flujo constante de actualización y, en tercer lugar, canalizar la opinión de los usuarios.

De esta forma, Virgin Mobile aprovecha de forma inteligente y muy eficiente la condición de los usuarios actuales de Internet, como consumidores, productores y agentes de difusión de los contenidos en un sitio web. Sin embargo, es incapaz de cerrar el círculo al minimizar la presencia de llamados a compartir sus páginas en redes sociales.

La actualización periódica de contenidos es quizás la mayor falencia de la estrategia que lleva Virgin Mobile Chile en su sitio corporativo. Más allá del foro donde los usuarios colaboran con la publicación de dudas u opiniones, en ninguna otra parte del sitio se percibe una pauta periódica de publicaciones. El ejemplo más claro es la sección noticias, donde la última entrada data de diciembre del año 2014. En el mismo sentido, las páginas dedicadas a la promoción de los eventos musicales reciben una actualización coyuntural concentrada en los días anteriores y posteriores a los recitales o festivales, sin mantener un seguimiento que motive las visitas de los usuarios. Una de las formas de explicar esta negligencia es la falta de personal dedicado en exclusiva a labores de creación, edición y publicación de contenidos. Esta afirmación revela la importancia de la parte informativa en la estrategia global de Virgin Mobile, lo que también

evidencia una bajísima intención de comprender y utilizar las ventajas comparativas del marketing de contenidos y el periodismo de marca para la empresa.

En cuanto al tono y lenguaje que utiliza Virgin Mobile Chile en sus canales propios este es coherente con la propuesta publicitaria, donde domina una voz lúdica y juvenil. El objetivo es generar cercanía con los clientes y usuarios, lo que se refuerza al entregar ayudas y consejos en todas las secciones, junto con la organización y promoción de eventos musicales publicitados en el sitio.

5.2) Utilización del Marketing de Contenidos y Periodismo de Marca

Aunque no es una acción enfocada en forma exclusiva en el posicionamiento en canales digitales, la organización y promoción de eventos musicales es central en toda la estrategia de contenidos del sitio de Virgin Mobile. Este apartado es donde se puede constatar una intención marcada de entregar valor agregado a la comunicación de la marca, sin caer en la autorreferencia ni en el abuso del discurso publicitario. Si bien la mayor cantidad de contenidos están orientados a la promoción de los eventos musicales organizados por la misma empresa, disfrazan de forma inteligente el carácter publicitario subyacente, interpretándose como una forma de potenciar una relación con la música que viene de los orígenes de la compañía.

Como antecedente es posible verificar que la relación entre el contenido musical y el aprovechamiento de la coyuntura noticiosa en el ámbito musical es explotada en el extranjero por Virgin Mobile⁴⁴. En este caso la intervención va más allá de la publicación de un contenido atractivo para los usuarios, implica comprender en qué punto el público objetivo de la compañía pone el acento, cuáles son sus intereses y cómo pueden ser aprovechados como base para la comunicación de una marca.

Por otro lado, el contenido de utilidad es una parte importante de la comunicación que realiza Virgin Mobile Chile, reflejado en la habilitación de un foro virtual dentro del sitio corporativo. Esta plataforma concentra la colaboración de los usuarios, al poblar con sus dudas y opiniones el sitio. Esta complicidad de los clientes es fundamental para mantener una actualización periódica del portal, sin requerir mayor presupuesto que la moderación y respuesta a las preguntas publicadas.

No se percibe la intención de alimentarse de otras temáticas que escapen a la órbita de la marca. La incorporación de pautas musicales es coyuntural a la organización de los recitales donde Virgin Mobile participa, sin mantener un seguimiento de estos artistas u otros que puedan estar presentes en los eventos.

⁴⁴ "BuzzFeed Virgin Mobile "Always On" Social Advertising"
<http://industry.shortyawards.com/nominee/6th_annual/Vj/buzzfeed-virgin-mobile-always-on-social-advertising>
[Consulta: 15 noviembre 2015].

En este mismo ámbito, el sitio desaprovecha la posibilidad de explotar una pauta consistente y periódica de las temáticas musicales que rodean a los festivales que organiza. Muchos de los artistas que participan cuentan con seguidores jóvenes, que acostumbran a informarse a través de canales digitales y han dejado atrás la comunicación propia de los medios más convencionales. Son ellos los que están más dispuestos a consumir contenidos de su interés, sin el prejuicio por canales o medios alejados de la disciplina periodística tradicional.

La música es un tema central que aglutina gran parte de la comunicación que realiza Virgin Mobile Chile en sus canales propios. Pese a esto, las acciones que se constatan en su sitio solo se derivan de la organización de eventos en el ámbito offline, sin una iniciativa de carácter puramente digital, que incorpore los lineamientos y objetivos del marketing de contenidos y el periodismo de marca.

5.3) Propuesta informativa

Una de las exigencias de los nuevos canales digitales para las empresas es la capacidad que estas tengan de escapar de la autorreferencia al comunicar diversas temáticas, en pos del posicionamiento de la marca en el ámbito online. En el caso de Virgin Mobile no se percibe una intención de escapar de la órbita temática de la marca o de los eventos que esta organiza, incluso al referirse a las bandas o músicos que participan en los recitales o festivales.

En el segundo punto la falta de interés por informar es mayor, ya que se pierde la posibilidad de aprovechar como pauta editorial los diversos temas adyacentes a la presentación de las bandas o la realización de los eventos musicales, reduciendo el reporte de cualquier instancia a una galería de imágenes que no es capaz de mostrar elementos de interés al usuario. Es más, al no explotar esta posibilidad la promoción de los mismos eventos se atomiza y empobrece, al no motivar ni involucrar a los posibles asistentes con el seguimiento de las presentaciones anteriores.

El sitio en sus secciones informativas peca de estar desactualizado, donde la última entrada en su sección noticias data de diciembre de 2014. Esta falta de preocupación implica un desinterés por explorar estrategias digitales en medios propios que contemplen el marketing de contenidos y el periodismo de marca, lo que termina por circunscribir al sitio web en una dinámica de comercio electrónico y foro de ayuda.

Una de las dificultades más evidentes para elaborar un diagnóstico de la propuesta informativa de Virgin Mobile es la baja actualización de contenidos. Todos los artículos de Noticias fueron publicados el mismo día. No se percibe un esbozo de pauta editorial ni el establecimiento de rutinas propias de un departamento editorial.

De esta manera, el análisis realizado demuestra que, pese a pequeños y esporádicos gestos, Virgin Mobile no posee una estrategia de contenidos digitales más allá de la administración de los mensajes propios del sitio, que incorpore de forma proactiva los postulados del marketing de contenidos y el periodismo de marca.

5.4) Observaciones generales del diagnóstico comunicacional

Virgin Mobile Chile presenta una estrategia de comunicaciones con dos ejes percibidos con facilidad al observar su sitio web, estos son la música y el contenido generado por los usuarios. Si bien el primero podría incluir acciones cercanas al marketing de contenidos y el periodismo de marca, no se percibe una intención ni evidencia que haga suponer que la compañía pretende utilizar estas herramientas comunicativas propias del ámbito online. Tal como se argumentó, no existe una propuesta informativa, ni una pauta editorial que son los pasos básicos para gestionar la presencia online a través de estos marcos de trabajo.

Los géneros musicales que fomenta Virgin Mobile en sus eventos masivos (ciclos de recitales y festivales) son cercanos al público objetivo de la marca, adolescentes y jóvenes que buscan un servicio de telefonía celular económico y confiable. Por lo mismo, en la organización misma de los eventos Virgin Mobile no se equivoca en potenciar esa veta, aunque sí desaprovecha esta temática en sus canales propios. Nuevamente el problema de la actualización de la sección de Noticias es central para comprender esta situación negligente.

En otro ámbito, al comunicar solo las temáticas que rondan sus productos, servicios o los eventos que organiza, se queda en una visión autorreferente de la comunicación estratégica corporativa, algo que ha dejado de tener efectividad en los escenarios online actuales. Las personas, sobre todo los jóvenes que integran el público objetivo de la marca, rechazan cada vez más los mensajes publicitarios tradicionales y buscan formas de conversar con las marcas que consumen. Esto es posible a través de las plataformas online, que convierten al usuario en consumidor, creador y difusor de los contenidos.

Por lo mismo, el contenido generado por los usuarios es el gran acierto de la estrategia de comunicación online de Virgin Mobile. El foro alimentado por las dudas de los clientes es una forma inteligente de canalizar esa intención de conversar directamente con las empresas, sin intermediarios innecesarios en las plataformas democráticas de Internet. Este contenido es esencial para dinamizar el sitio, actualizándolo de forma fresca, original y sin perder vigencia, al orientarse a las preguntas y respuestas que luego otros usuarios revisarán.

Sin embargo, no se constata una intención mayor para potenciar esta fuerza que viene desde los clientes en acciones que mejoren la periodicidad de los contenidos. Tampoco se presentan nuevas secciones donde los usuarios puedan colaborar publicando reseñas, imágenes o videos de

los eventos musicales que organiza la empresa y a los cuales asisten. Esto mejoraría aún más la periodicidad de las actualizaciones y podría aumentar el posicionamiento de la marca.

6) PROPUESTA DE MEJORAS

El marketing de contenidos y el periodismo de marca son dos aristas de una misma perspectiva, la que pone al contenido digital en el centro de las decisiones respecto a la estrategia de comunicaciones de una empresa en Internet. Esto buscando la forma de entregar valor agregado a los usuarios, proveyendo de soluciones a problemas e intentando atrapar su atención esquivando con temas entretenidos, útiles y relevantes.

Tras analizar la presencia digital de Virgin Mobile Chile en sus canales propios (sitio web corporativo y sitio satélite Virgin Fest) y realizar un diagnóstico comunicacional, es posible proponer un conjunto de acciones que permitan mejorar la gestión de los contenidos no transaccionales, aquellos que tienen por objetivo el posicionamiento y gestión de la reputación online. Todo esto considerando las directrices propias de estos dos marcos de acción.

6.1) Identificación de problemas más relevantes en los contenidos de Virgin Mobile Chile

El análisis y posterior diagnóstico comunicacional de los contenidos digitales presentes en los canales propios de Virgin Mobile permite visualizar un conjunto de falencias, omisiones y falta de perspectiva, que minan la posibilidad de potenciar el posicionamiento de la marca y su reputación online. Estos defectos tienen relación, en su mayoría, con la incapacidad de identificar oportunidades que surgen al conocer los marcos de acción propuestos por el marketing de contenidos y el periodismo de marca.

El diagnóstico precedente sirve entonces como base y fundamento para afirmar que una de las falencias más relevantes de los contenidos digitales del sitio corporativo de Virgin Mobile Chile y el sitio satélite Virgin Fest se relaciona con la incapacidad de mantener la sección de noticias actualizada. La última entrada data de diciembre de 2014, cumpliendo ya 11 meses desde que no recibe una modificación. Esto impide a los usuarios mantener a la sección como una fuente de información relevante, que los involucre y los mantenga comprometidos con el sitio.

En segundo orden, se subestima el impacto que puede generar una pauta de contenidos regular relacionada a la música, una de las temáticas aprovechadas ya en el campo de la organización de eventos de marca. Se constata que incluso en los festivales o recitales que la empresa gestiona no se realiza un seguimiento editorial, dejando de lado artículos, videos o galerías de imágenes que tendrían una buena recepción en el público objetivo.

Por último, existe un potencial latente en cuando a la capacidad de los usuarios para generar contenidos que puedan ser aprovechados en el sitio. Es probable que esta comunidad establecida y participativa en el foro del sitio también se motive a colaborar con otras iniciativas de publicación y gestión online, en otras secciones del portal.

6.2) Acción propuesta para mejora del sitio Virgin Mobile Chile

Al identificar y aislar estas tres deficiencias comunicacionales del sitio Virgin Mobile Chile, es posible proponer una acción en concreto que se proponga mejorar la estrategia digital de la marca en sus canales online, aprovechando las potencialidades percibidas en cuanto a la escena musical y la participación de los usuarios en el sitio.

Por esta razón, la acción propuesta que solucionaría estas tres falencias es la creación de una revista musical online, patrocinada y alojada en el sitio web de Virgin Mobile, que invite a los usuarios a colaborar redactando y publicando sus propios contenidos.

Los objetivos que alcanzaría este nuevo medio respaldado por una marca son:

- Mantener el sitio web corporativo actualizado, con contenido fresco y que se identifique con los gustos e intereses del público objetivo (jóvenes adolescentes y universitarios).
- Aprovechar la pauta noticiosa musical que emana de los festivales y eventos que organiza la marca.
- Potenciar la participación de los usuarios en el sitio, al publicar y promocionar los contenidos de su autoría que se publicarán en este nuevo portal.

Los pasos a seguir para esta iniciativa de contenidos contempla el diseño del nuevo medio, con la elaboración de una pauta editorial acorde, la definición de objetivos e indicadores para medir el éxito de este portal y cómo se alinearán con los objetivos de negocio, una campaña que invite a los usuarios a colaborar con este medio y, por último, la formación de un equipo editorial que gestione y publique estos contenidos.

7) CONCLUSIONES

Es difícil determinar de forma certera si las acciones propuestas por el marketing de contenidos y el periodismo de marca son beneficiosas para todas las empresas donde se apliquen. Como solución al posicionamiento de una marca en Internet y la gestión de su reputación online no pueden ser tomados como soluciones infalibles o que deban aplicarse al pie de la letra. La primera es una dinámica que busca entregar utilidad a través de la comunicación online entre las empresas y los usuarios. En la segunda, se busca aprovechar las acciones propias del periodismo en la comunicación corporativa online, manteniendo nuevos medios y gestionando verdaderas redacciones dentro de los equipos que antes simplemente enviaban comunicados de prensa.

La presente investigación da cuenta de un ejemplo acotado, que permite observar cómo una empresa con presencia en Chile está gestionando su presencia digital, en un escenario complejo y siempre cambiante. Virgin Mobile explota su relación con la música (comenzó como un sello musical en Inglaterra) para conseguir una mayor cercanía con su público objetivo, que son los jóvenes interesados en planes de telefonía móvil económicos y sin contrato.

En este sentido, no se percibe una intención de usar al periodismo de marca o el marketing de contenidos en sus dinámicas de comunicación corporativa, lo que puede extrapolarse a la dificultad de demostrar resultados palpables en el plano comercial. Sin embargo, en realidades extranjeras estas nuevas formas de gestionar la presencia de una marca en Internet dan resultados a largo plazo, no solo aumentando la valoración positiva con los usuarios, sino también promoviendo la preferencia por productos y servicios que las empresas comercializan.

El contenido es una de las herramientas esenciales para gestionar la presencia de una marca en Internet, con la exigencia de evitar la comunicación publicitaria autorreferente y molesta para los usuarios. Estos buscan conversar de igual a igual con las empresas que les venden productos, por lo que aprovechan instancias para dialogar y hacer valer su opinión sin ningún prejuicio y haciendo valer su voz. Esto se hace evidente en la posibilidad de convertir a un sitio web corporativo en un foro donde los usuarios se encuentren, conversen e increpen a la marca, generando una valoración positiva por la cercanía que transmite esta plataforma.

Queda como pregunta para futuras investigaciones si existen otras empresas en Chile que lleven a cabo acciones de este tipo y la evaluación que pueda realizarse a estas dinámicas, de cara a los usuarios y la valoración que hagan de sus atributos como marca en Internet. Además, es

posible preguntarse hasta qué nivel la libertad de los usuarios para cuestionar a las empresas en escenarios digitales y la autonomía de las empresas para promocionar sus productos y servicios sin recurrir a la publicidad o comunicación estratégica tradicional influye en la pérdida de relevancia de los medios periodísticos masivos. Si bien se hace complejo predecir un cambio radical a corto plazo, se visualiza una crisis en los medios aún mayor que la vivida hasta ahora, al perder la relevancia que antes poseían para ser los intermediarios de la comunicación de las empresas. Solo cabe esperar a ver qué respuesta se dará en cada vereda y las reales consecuencias de estos cambios, que aunque impredecibles son también inevitables.

BIBLIOGRAFÍA

1. BAILIE, R AND URBINA, N. 2013. Content Strategy: Connecting the dots between business, brand, and benefits. [Ebook] California, USA. XML Press. 465p.
2. BARCIELA, F. 2013. El último desafío, el 'brand journalism'. Cuadernos de periodistas. Nro. 26, p. 125-136
3. BRITO, M. 2013. Your Content Strategy: Defining Paid, Owned and Earned Media. [Online] Hootsuite Social Blog, June 25th, 2013. <<http://blog.hootsuite.com/converged-media-brito-part-1/>> [Retrieved: June 30th, 2015]
4. BURCHER, N. 2011. Paid, Owned, Earned, Maximising Marketing Returns in a Socially Connected World. [Ebook] London, UK. Kogan Page Ltd. 296p.
5. CAMUS, J. C. 2008. Tienes 5 segundos. [PDF ONLINE] <<http://www.tienes5segundos.cl>>. 120p.
6. CASERO-RIPOLLÉS, A. 2010. Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. El profesional de la información, Vol. 19, Nro. 6, p. 505-601.
7. CAVALLER, V. ET AL. 2014. Estrategias y gestión de la comunicación online y offline. Barcelona, España. Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SLU). 145p.
8. CAVALLO, A Y TIRONI, E. 2004. Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales. Santiago, Chile. Editorial Taurus. 2004. 285p.
9. CELAYA, J. 2011. La empresa en la web 2.0. [Ebook] Barcelona, España. Gestión 2000, Centro Libros PAPP, S.L.U. 455p.
10. CHEYFITZ, K. 2011. Advertising's Future Is 3 Simple Words: Paid. Owned. Earned. [Online] Huffington Post, October 10th, 2010. <http://www.huffingtonpost.com/kirk-cheyfitz/advertisings-future-is-3_b_774821.html> [Updated: May 25th, 2011][Retrieved: June 30th, 2015]
11. CORCORAN, S. 2009. Defining Earned, Owned And Paid Media. [Online] Blogs Forrester, December 16th, 2009. <http://blogs.forrester.com/interactive_marketing/2009/12/defining-earned-owned-and-paid-media.html> [Retrieved: June 30th, 2015]
12. CORONA, J. 2012. Acercamientos y propuestas de investigación sobre el consumo y la producción de información en internet: el prosumidor como concepto clave en la construcción social de la tecnología. Question, Vol. 1, Nro.35, p. 62-72.
13. CORPORATE EXCELLENCE - CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP. 2012. La reputación corporativa, factor cada vez más importante en la decisión de compra de productos. Insight, Documentos de Estrategia, 119. 4p.
14. CUTLIP, S. M. ET AL. 2001. Relaciones Públicas Eficaces. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. 666p.
15. DÍAZ NOSTY, B. 2011. La crisis en la industria de la prensa: Vida más allá del papel. Revista Telos, Cuadernos de Comunicación e Innovación. p. 14-15.
16. EITO-BRUN, R. 2013. Gestión de contenidos. Barcelona, España. Universitat Oberta de Catalunya. 128p.
17. FARÍAS, P. Y ROSES, P. 2009. La crisis acelera el cambio del negocio informativo. Estudios sobre el mensaje periodístico, Publicaciones Universidad Complutense de Madrid, Vol. 15, p. 15-32.

18. FERNÁNDEZ CASTRILLO, C. 2014. Prácticas transmedia en la era del prosumidor: Hacia una definición del contenido generado por el usuario (CGU). Cuadernos de Información y Comunicación, Volumen 19, p. 53-67.
19. FUMERO, A. 2009. Un tutorial sobre blogs: El abecé del universo blog. [En línea] Revista Telos, Cuaderno Central, Nro 65 Segunda Época <<http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=1&rev=65.htm>> [Consulta: 12 de agosto 2015]
20. GOODALL, D. 2009. Owned, bought, and earned media. [Online] All that is good, March 2th, 2009. <<http://danielgoodall.com/2009/03/02/owned-bought-and-earned-media/>> [Retrieved: June 30th, 2015]
21. GUTIÉRREZ VIDRIO, S. 2009. Discurso periodístico: una propuesta analítica. Nueva época, núm. 14, julio-diciembre, 2010, p. 169-198.
22. HALVORSON, K. 2010. Content Strategy for the Web. [Ebook] California, USA. New Riders. 192p.
23. ISLAS-CARMONA, J. O. 2008. El prosumidor. El actor comunicativo en la sociedad de la ubicuidad. Palabra Clave, Vol. 11, Nro. 1, p. 29-39
24. LIEB ET AL. 2012. The Converged Media Imperative: How Brands Must Combine Paid, Owned, and Earned Media. Altimeter Group. 26p.
25. LIEB, R. 2012. Content Marketing, Think Like a Publisher - How to Use Content to Market Online and in Social Media. Indianapolis, USA. Que Publishing. 237p.
26. LYONS, D. 2014. The CMO'S Guide to Brand Journalism. The Lyons Series, Vol. 1, Hubspot. 18p.
27. MANCINI, P. 2011. Hackear el periodismo: Manual de laboratorio. La Crujía Ediciones. 128p.
28. MIGUEL DE BUSTOS, J. Y CASADO DEL RÍO, M. 2010. Sobre pago y gratuidad. Momentos de crisis en la industria periodística. Telos, Cuadernos de comunicación e innovación, Nro. 83, p. 24-35
29. MIGUEZ, M. I. 2007. Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Revista ZER, Vol. 12, Nro. 23, p. 183-197.
30. MURDOCK, T. 2014. Content Marketing vs. Social Media Marketing: What's the difference? In: PULIZZI, J. 2014. Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less. [Ebook]Ohio, USA. McGraw Hill Professional. 352p.
31. ORTIZ DE ZÁRATE TERCERO, A. 2008. Manual de uso del blog en la empresa. Barcelona, España. Infonomía, Zero Factory, S. L. 113p.
32. PÉREZ, R. A. 2001. Estrategias de Comunicación. Barcelona, España. Ariel Comunicación. 721p.
33. PINO, I. 2014. MC=MC (Mi compañía = Medio de comunicación). En: LLORENTE & CUENCA. Periodismo de marca y reputación corporativa. Desarrollando Ideas, Centro de Liderazgo a través del Conocimiento. 18p.
34. PULIZZI, J. 2014. Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less. [Ebook]Ohio, USA. McGraw Hill Professional. 352p.
35. ROSALES, P. 2010. Estrategia digital: Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia. [Ebook] Barcelona, España. Deusto, Centro Libros PAPP, S.L.U.. 326p.
36. SALAVERRÍA, R. 2003. Convergencia de los medios. Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación. Nro 81, p. 32-39.

37. SANAGUSTÍN, EVA. 2013. Marketing de Contenidos: Estrategias para atraer clientes a tu empresa. Anaya Multimedia
38. SANZ, M.A. Y GONZÁLEZ, M.A. 2005. Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial. Madrid, España. ESIC Editorial. 266p.
39. SCHEINSOHN, D. 2009. Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicativo. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Gránica. 136p.
40. SHEFFIELD, R. 2009. The Web Content Strategist's Bible: The Complete Guide To A New And Lucrative Career For Writers Of All Kinds. South Caroline, USA. CreateSpace Independent Publishing Platform. 210p.
41. TASCÓN, M. 2014. Hacia un hexálogo del periodismo de marca. En: LLORENTE & CUENCA. Periodismo de marca y reputación corporativa. Desarrollando Ideas, Centro de Liderazgo a través del Conocimiento. 18p.
42. VILLANUEVA, J. ET AL. 2007. Los blogs corporativos: una opción, no una obligación. Cuadernos del EB Center, Electronic Word of Mouth Project, e-business Center PricewaterhouseCoopers & IESE. 64p.
43. XIFRA, JORDI. 2003. Teoría y estructuras de las relaciones públicas. Madrid, España. McGraw-Hill / Interamericana de España. 258p.