

**CONSOLIDACIÓN DE UN PLAN DE RELACIONAMIENTO DE
LA REVISTA OPCIÓN HOY CON SUS PÚBLICOS DE INTERÉS
PARA GESTIONAR SU REPUTACIÓN**

CATALINA SÁNCHEZ TOBÓN

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2014**

**CONSOLIDACIÓN DE UN PLAN DE RELACIONAMIENTO DE LA
REVISTA OPCIÓN HOY CON SUS PÚBLICOS DE INTERÉS PARA
GESTIONAR SU REPUTACIÓN**

CATALINA SÁNCHEZ TOBÓN

**Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Comunicación
Organizacional**

**Asesora
ADRIANA MARÍA GIRALDO MÚNERA
Magíster en Gestión de Organizaciones**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2014**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 23 de octubre de 2014

AGRADECIMIENTOS

A Luz Consuelo Tobón, directora de la Revista Opción Hoy Ltda. y a Rocío Tobón gerente del mismo medio, por abrirme las puertas de su empresa para realizar esta investigación con el apoyo de sus colaboradores.

A la Comunicadora Social y Periodista, Adriana María Giraldo Múnera, directora de la investigación, por su constante apoyo y acompañamiento en este proceso.

A mi familia, mi mamá y a mi esposo por su afecto y apoyo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1. Preguntas de investigación	20
1.2. Objetivos	20
1.2.1. Objetivo general	20
1.2.2. Objetivos específicos	20
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Relaciones públicas	26
2.1.1. Modelos de relaciones públicas	26
2.1.2. Definiciones	28
2.2. Comunicación corporativa	29
2.2.1. Definiciones	30
2.2.2. Tipos de comunicación organizacional	33
2.3. Comunicación estratégica	34
2.3.1. Definición	34
2.3.2. Relación con la comunicación corporativa	35
2.3.3. Comunicación interna	36
2.3.3.1. Comunicación descendente	37
2.3.3.2. Comunicación ascendente	37
2.3.3.3. Comunicación horizontal	37
2.3.4. Comunicación externa	38
2.3.4.1. Comunicación comercial	38

	pág.
2.3.4.2. Comunicación pública	38
2.4. Identidad corporativa	39
2.4.1. Enfoques	39
2.4.2. Definición	40
2.4.3. Factores influyentes de la identidad corporativa	40
2.4.4. Componentes de la identidad corporativa	41
2.4.5. Comunicación de la identidad corporativa	43
2.4.6. Carta de identidad	45
2.5. Posicionamiento	46
2.5.1. Concepto de marca vs identidad	46
2.5.2. Marca	47
2.5.3. Definiciones y enfoques de posicionamiento	48
2.6. Reputación	50
2.6.1. Definiciones y enfoques	50
2.6.2. Modelos de medición y gestión de reputación	54
2.6.2.1. Perco	54
2.6.2.2. Merco	55
2.6.2.3. Reptrak	60
2.6.3. Necesidades y expectativas del ser humano	64
2.7. Stakeholders	69
2.7.1. Definiciones	69
2.7.2. Evolución del concepto	70
2.7.3. Tipos de stakeholders	74
2.8. Medios de comunicación en Colombia	79
2.8.1. Medios de comunicación escritos: la prensa y las revistas	80
2.8.1.1. Prensa	80
2.8.1.2. Revistas en Colombia	83

	pág.
2.8.2. Medios de comunicación radiales	87
2.8.3. Televisión en Colombia	90
2.8.4. Empresa informativa	92
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	96
3.1. Modelo mixto	97
3.1.1 Técnica cualitativa	98
3.1.1.1 Entrevista semiestructurada	98
3.1.1.2. Grupos de enfoque	99
3.1.2. Técnica cuantitativa	100
3.1.2.1. Encuesta	100
3.1.2.1.1. Preguntas cerradas	100
3.1.2.1.2. Preguntas abiertas	101
3.1.2.1.3. Encuesta a partir de medición por escala Likert	102
3.2. Metodología de recolección de la información	102
3.2.1. Muestra	102
3.2.2. Selección de la población	102
3.2.3. Muestra no probabilística y perfil de los anunciantes de la Revista Opción Hoy	103
3.2.4. Muestra probabilística y perfil de la población de los suscriptores a encuestar de la revista Opción Hoy	104
3.3. Metodología para procesar los resultados del estudio	105
3.3.1. Matriz conceptual	106
4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	110
4.1. Empresa objeto del estudio	110
4.2. Investigación cuantitativa	111
4.2.1. Construcción de la encuesta	111
4.2.2. Trabajo de campo	111

	pág.
4.2.3. Hallazgos y análisis de la información cuantitativa de los suscriptores de la Revista Opción Hoy	112
4.2.3.4. Conclusiones de información cuantitativa de los suscriptores de la Revista Opción Hoy	147
4.3. Investigación cualitativa	149
4.3.1. Construcción del modelo de la entrevista semiestructurada con los anunciantes de la Revista Opción Hoy	149
4.3.1.1. Trabajo de campo	149
4.3.2. Construcción del modelo de grupos de enfoque de los colaboradores de la Revista Opción Hoy	149
4.3.2.1. Trabajo de campo	150
4.3.3. Metodología de análisis de información cualitativa	150
4.3.4. Hallazgos y análisis de la entrevista semiestructurada con los anunciantes de la Revista Opción Hoy	151
4.3.5. Conclusiones de la entrevista semiestructurada con los anunciantes de la Revista Opción Hoy	159
4.3.6. Hallazgos y análisis del grupo de enfoque de los colaboradores de la Revista Opción Hoy	161
4.3.7. Conclusiones del grupo de enfoque de los colaboradores de la Revista Opción Hoy	174
5. RECOMENDACIONES	176
6. PLAN DE RELACIONAMIENTO	180
6.1. Mapa de públicos de la revista Opción Hoy	180
6.2. Plan relacionamiento con los grupos de interés de la Revista Opción Hoy	189
6.3. Objetivo de relacionamiento	189

CONCLUSIONES GENERALES	192
BIBLIOGRAFÍA	195
ANEXOS	199

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Formas de comunicación de la identidad corporativa	43
Ilustración 2. Concepto de Marca vs. Identidad	46
Ilustración 3. La reputación, la imagen y el posicionamiento como constructo de emisión y recepción	51
Ilustración 4. De la imagen corporativa a la reputación	53
Ilustración 5. Audit de reputación dentro del diagnóstico reputacional de la compañía	57
Ilustración 6. Plan director de reputación	58
Ilustración 7. Modelo Reptrak para la medición de la reputación	62
Ilustración 8. Necesidades básicas del ser humano	65
Ilustración 9. Distribución de la reputación corporativa en empresas de comunicación	68
Ilustración 10. Paradigma de referencia: la teoría situacional de los públicos	71
Ilustración 11. Mapa de públicos	76
Ilustración 12. Relaciones con y entre stakeholders	77
Ilustración 13. Mapa conceptual del Marco teórico	95
Ilustración 14. Matriz conceptual de la reputación de la revista Opción Hoy	107
Ilustración 15. Matriz conceptual de las necesidades y expectativas de los anunciantes y suscriptores de la revista Opción Hoy	109
Ilustración 16. Mapa de públicos de la revista Opción Hoy	181

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Coherencia entre la promesa de valor y cumplimiento de la misma	113
Tabla 2. Contacto regular y proactivo con el cliente	115
Tabla 3. Calidad en la oferta del producto	118
Tabla 4. Atractivo emocional	123
Tabla 5. Preferencia sobre otras alternativas	126
Tabla 6. Conocimiento del club de suscriptores	130
Tabla 7. Le gusta o no el club de suscriptores	130
Tabla 8. Razones por las que le gusta el club de suscriptores	131
Tabla 9. Razones por las que no le gusta el club de suscriptores	132
Tabla 10. Conocimiento de los descuentos del club de suscriptores	134
Tabla 11. Comunicación y uso del club de suscriptores	135
Tabla 12. Nuevos servicios de la revista Opción Hoy	137
Tabla 13. Ingreso a la página web de la revista Opción Hoy	138
Tabla 14. Uso de la página web de la revista Opción Hoy	139
Tabla 15. Razones para no usar la página web de la revista Opción Hoy	141
Tabla 16. Conocimiento de la aplicación móvil de la revista Opción Hoy	143

	pág.
Tabla 17. Descarga de la aplicación móvil de la revista Opción Hoy	143
Tabla 18. Suscripción en diferentes plataformas de la revista Opción Hoy	145
Tabla 19. Preferencia futuras plataformas de la revista Opción Hoy	146

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Modelo de encuesta aplicada a los suscriptores de la Revista Opción Hoy	199
Anexo 2. Modelo de entrevista para los anunciantes de la Revista Opción Hoy	204
Anexo 3. Modelo de grupo de enfoque para los colaboradores de la Revista Opción Hoy	206

RESUMEN

El presente trabajo de grado busca diseñar un plan de relacionamiento con los principales públicos de interés de la revista Opción Hoy que le permita gestionar su reputación. Para ello se definieron, además, unos objetivos específicos como el diseño de un mapa de públicos, conocer la reputación actual y las necesidades y expectativas de los anunciantes, suscriptores y colaboradores de la revista.

Para alcanzar dichos objetivos se procedió, inicialmente, con una aproximación conceptual desde las diferentes teorías de la comunicación organizacional como la comunicación organizacional vista como una disciplina, las posiciones empírico-analíticas, el enfoque mecánico, el psicológico y el sistémico, las posturas críticas e interpretativas y las denominadas teorías posmodernas y las nuevas perspectivas.

Después se retoman autores y posturas teóricas, sobre la necesidad y relevancia de las relaciones públicas, la comunicación organizacional y estratégica, y los stakeholders en la reputación de una organización. Se retomaron en este apartado los aportes epistemológicos de autores como Paul Capriotti, Justo Villafañe, Joan Costa, James E. Grunig y Todd Hunt, entre otros.

Posteriormente se procedió a investigar a tres públicos de interés de la revista Opción Hoy: los anunciantes, los colaboradores y los suscriptores. En el caso de este estudio, se utilizó un modelo mixto, que permitió indagarlos desde lo cuantitativo y cualitativo y aprovechar las ventajas de ambos modelos integrados en una misma investigación. Para cada uno de grupos de interés seleccionados, se determinó un instrumento de investigación de acuerdo con el interés del estudio.

Con los anunciantes se aplicó una entrevista semiestructurada a nueve de ellos que se clasificaron entre: constantes, intermitentes y esporádicos de acuerdo con la

frecuencia con la que pautan en el medio. Dicha entrevista pretendía indagar sobre sus necesidades, expectativas y propuestas.

Con los colaboradores se aplicó un grupo focal para discutir entre todos los empleados las diferentes variables que eran el objeto del estudio y para analizar las diversas posturas desde los cargos y áreas. Por último, con los suscriptores, por ser una gran población de 670 personas, se determinó una muestra de 251 de ellos a quienes se les aplicó una encuesta, a través de la cual, se buscó indagar sobre la reputación que tiene el medio entre sus suscriptores en cuanto a la calidad del medio en su contenido, distribución, medios de pago, estrategias de fidelización y el conocimiento de éstas y el uso de las plataformas digitales.

Los hallazgos más relevantes están centrados en las estrategias administrativas, de comunicación y de mercadeo, donde se evidenciaron fallas en los procesos de selección, relacionamiento, alineación con el proyecto empresarial y personal de los empleados, así como problemas en la implementación de estrategias comerciales y de fidelización de clientes.

Con base en los hallazgos más significativos se procedió a construir un mapa de públicos de la revista Opción Hoy y se diseñó un plan de relacionamiento con los públicos de interés del medio. Cabe destacar de este plan de comunicación corporativa el diseño de estrategias internas dirigidas a los colaboradores para consolidar la cultura y mejorar el clima organizacional; y la definición de estrategias externas con los anunciantes y suscriptores, con el fin de fidelizarlos y mejorar el posicionamiento de marca.

Palabras clave: Comunicación Organizacional, Reputación, Posicionamiento de Marca, Stakeholders, Medios de Comunicación.

ABSTRACT

This paper aims at designing a plan which gets together the main target readers for the magazine “Opción Hoy” (Option Today), allowing the magazine editors to manage their reputation. To do so, some specific objectives were defined, such as the design of a map with the different magazine’s target readers and customers, the recognition of the magazine’s current reputation and the needs and expectations from advertisers, subscribers and staff of this Colombian periodical publication.

In order to reach the objectives stated above, we had an initial conceptual approach from different organizational communication strategies, like the organizational communication, understood as a discipline; besides, we took a look at some empirical-analytical positions, the mechanical, psychological, and systemic approaches, the critical and hermeneutical positions, and the so called post-modern theories and other new perspectives.

After that, some theoretical positions and texts from different authors were analyzed in order to find information on the needs and relevance of public relations, organizational and strategic communication, and stakeholders in the reputation of an organization. In this section we retook the epistemological contributions from authors like Paul Capriotti, Justo Villafañe, Joan Costa, James E. Grunig and Todd Hunt, among other authors.

Later, during the research, we proceeded to find out information from the three main target readers and customers of the publication “Opción Hoy”: advertisers, publication staff and subscribers. Particularly in this study, we used a joint model which allowed us get both qualitative and quantitative data, taking advantage of the two models in the same research process. For each selected interest group, a data collection instrument was devised, according to the interests of this study.

Nine advertisers went through a semi-structured interview and were classified into regular, intermittent, and sporadic advertisers, according to the number of times they published their advertisements in the publication. That interview was meant to research about their needs, expectations and proposals.

For the company employees, we focused on a group in which we inquired and discussed about the different variables that were our target in this study. We also analyzed a variety of points of view from different job positions and areas. Finally, 251 out of 670 subscribers took a survey that inquired on their perceptions on the magazine, the quality of its contents, delivery means, paying methods, loyalty strategies and what they knew about them, and the use of digital platforms.

The most relevant findings tend to be on the management, communication and management strategies, where some problems were detected on processes such as personnel selection and hiring, relationships, the alignment of the entrepreneurial projects and the personal projects from employees, as well as some problems on the implementation of commercial and loyalty strategies with clients.

Based on the most significant findings, a map of target readers and customers of the publication “Opción Hoy” was developed, along with a plan to have a closer contact with the possible and interested target public. In this plan, it is important to praise the design of internal strategies aimed at employees and workers, in order to achieve the consolidation of a better cultural and organizational environment. Besides, we praise the effort on the definition of external strategies with advertisers and subscribers in order to retain their loyalty and get a better positioning of the brand.

Keywords: Organizational Communication, Reputation, Brand Positioning, Stakeholders, Media.

INTRODUCCIÓN

Por primera vez, la revista Opción Hoy, un medio de comunicación que lleva 20 años en el mercado de Medellín, se preocupó por conocer y desarrollar un plan de relacionamiento con sus públicos de interés para gestionar la reputación del medio. Para el caso de esta investigación, se enfocará en los que son fundamentales para la empresa: los anunciantes, los colaboradores y los suscriptores.

Este estudio se enfatizará en cómo los grupos de interés inciden en los delineamientos y la sostenibilidad de la organización, además, cómo desde la construcción de un mapa de públicos pueden gestionarse tanto las relaciones internas como externas.

La importancia de esta investigación mixta, radica en cómo un medio de comunicación puede gestionar su reputación desde un trabajo comunicacional y de mercadeo, que va desde el conocimiento de sus grupos de interés hasta la formulación de estrategias que son el resultado de los hallazgos del estudio y que buscan dar respuesta a las necesidades y expectativas de cada stakeholder.

Es clave tanto el instrumento que se utilizó como el público que se eligió, porque con cada uno se tenían necesidades y expectativas diferentes. Para el caso de los anunciantes, la entrevista semiestructurada permitió conocer sus necesidades frente al diseño de la revista y la pauta, nuevas plataformas y un medio de comunicación bidireccional eficiente.

Con los colaboradores se eligió un grupo de enfoque porque permitió conocer las diferentes visiones y expectativas de cada una de las personas que trabaja en la organización. En cuanto a los suscriptores, se aplicó una encuesta donde las variables centrales fueron: calidad, reputación y satisfacción con el medio.

Como es común que en la organización se desarrollen actividades aisladas desde el mercadeo, desde la parte informativa o desde las directivas, la idea fue consolidar un plan de relacionamiento que permita alinear y articular estratégicamente todos los procesos de la organización.

Lo que el lector va a encontrar en esta investigación es un conocimiento teórico basado en la fundamentación de la comunicación corporativa, los stakeholders, mercadeo y la empresa informativa, el cual se traduce a unos instrumentos cuantitativos y cualitativos, que dan como resultado una propuesta de relacionamiento estratégico de un medio de comunicación con aquellos públicos de interés que son vitales para su sostenibilidad y son los que tienen el ADN de la organización.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Preguntas de investigación

- ¿Cómo gestionar la reputación corporativa por medio de un sistema de comunicación y relacionamiento con los públicos de interés?
- ¿Cómo desde la construcción de un mapa de públicos de la Revista Opción hoy pueden mejorarse las relaciones internas y externas?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los stakeholder (anunciantes, suscriptores y colaboradores) de la revista Opción Hoy, dos décadas después de su fundación?
- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas que tienen los públicos de interés en relación con la Revista Opción Hoy?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Consolidar un plan de relacionamiento de la Revista Opción Hoy con sus principales públicos de interés para gestionar la reputación de la empresa.

1.2.2. Objetivos específicos

- Establecer el mapa de públicos de la Revista Opción Hoy con el fin de identificarlos y caracterizarlos.
- Conocer la reputación actual, necesidades y expectativas de los anunciantes, suscriptores y colaboradores de la revista.

- Elaborar un plan de relacionamiento de la Revista Opción Hoy con los públicos investigados.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico se desarrollará a partir de la profundización en tres ejes temáticos: la comunicación corporativa, la reputación y los medios de comunicación, todos en función de las relaciones que hoy en día se establecen entre las organizaciones y sus stakeholders como un proceso estratégico que impacta su modelo de sostenibilidad.

Sin embargo, este estudio teórico también repasará algunas de las teorías o posturas ideológicas que han surgido en torno a la comunicación organizacional, con el fin de contextualizar los desafíos que en materia de comunicación deben sortear las organizaciones de hoy.

La investigadora y docente Hilda Saladrigas, compila en su artículo Comunicación Organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos, las diferentes posturas y teorías en esta materia como: la comunicación organizacional vista como una disciplina, las posiciones empírico- analíticas, el enfoque mecánico, el psicológico y el sistémico. También describe las posturas críticas que tienen sus raíces en el marxismo y en el neomarxismo, las posiciones interpretativas que enfatizan en el enfoque interpretativo- simbólico, y las denominadas teorías posmodernas y las nuevas perspectivas que proponen alternativas a las estructuras jerárquicas.

De aquí, se retomará una de las posiciones empírico- analítica, como es el enfoque sistémico. Este contempla la relevancia y el aporte de la comunicación dentro de la organización, la cual se concibe como un sistema donde interrelacionan los subsistemas que la conforman, a la vez que sostiene un vínculo con el entorno. Desde esta óptica, la comunicación se plantea como un eje transversal a toda estructura empresarial, que no solo integra lo interno, sino lo externo.

Saladrigas explica, además, que desde una postura crítica que está concebida desde el marxismo, principalmente, la comunicación organizacional se plantea para mantener las relaciones de poder y la importancia de los trabajadores por encima de lo económico.

Además, retoma la propuesta de la argentina Cristina Baccin, quien llamó la atención sobre entrelazar la dimensión sociopolítica en la comunicación, con el fin de replantear las relaciones públicas y la comunicación institucional, para que se conviertan en un elemento del pueblo y no solo estén al servicio de quienes dominan. El valor de esta propuesta, está en el poder que se le otorga a la comunicación de equilibrar la escala de poderes y poner como eje el ser humano.

Pero el mundo cambia, las sociedades evolucionan y, por ende, las organizaciones y las formas como se relacionan también. Por esto, dentro de las nuevas perspectivas organizacionales, las cuales plantean estructuras no burocráticas y más flexibles, Saladrigas retoma al investigador mexicano Carlos Fernández Collado, para quien, el desafío de las organizaciones y de la comunicación está en encontrar el punto medio aristotélico entre el ambiente, el trabajo y la familia.

Dentro de la teoría de la comunicación social, también es relevante destacar el aporte del profesor mexicano Pablo Cáceres, el cual plantea que la comunicación tiene como fin ser puente y canal para resolver conflictos, incidir en el clima laboral e inspirar a los empleados en la consecución de los objetivos propuestos.

Estos conceptos epistemológicos serán la estructura vertebral de la cual se desprenderán los conceptos más específicos para esta investigación que está centrada en la comunicación organizacional, los stakeholders, la reputación corporativa y los medios de comunicación.

A continuación se estudiarán autores y conceptos que a lo largo del desarrollo de la disciplina de la comunicación social nos han permitido ahondar en asuntos como las relaciones públicas, la comunicación organizacional, la comunicación directiva y su evolución a lo que hoy conocemos como comunicación corporativa, sus objetivos, funciones más relevantes y su rol estratégico, entre otros asuntos.

En este primer ítem se abordarán autores y profesionales, tales como: James Grunig y Todd Hunt, autores del texto Dirección de las relaciones públicas. También se incluirá a Cees B. M. Van Riel con su libro Comunicación Corporativa. Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo en Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales. Además, serán consultados Daniel Fernando López, Adriana Guzmán, y María Cristina Ocampo, en Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial. Así mismo, Justo Villafañe en su texto Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas, y Paul Cappriotti, con su obra Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.

En segundo lugar, se dará una mirada más integral a los conceptos de identidad corporativa, imagen, posicionamiento de marca y reputación. Se abordarán asuntos, tales como: características, construcción y comunicación de la identidad corporativa. La imagen corporativa como constructo del emisor y del receptor, sus elementos constitutivos, y sus diferencias y similitudes con el posicionamiento de marca. Finalmente, se enfatizará en la reputación: enfoques, modelos de medición y el plan estratégico de reputación corporativa.

Para el apartado de identidad corporativa y reputación serán estudiados nuevamente Paul Capriotti y Justo Villafañe con sus respectivos textos, ya reseñados anteriormente.

Se complementará en este caso la investigación consultando el texto de Jaime Alberto Orozco y Carme Ferré: El impacto de los stakeholders en la reputación corporativa: La gestión del diálogo en la crisis de La Noria. A Joan Costa y su artículo El futuro de la comunicación en las organizaciones, texto recopilado por José Carlos Losada en el libro Gestión de la comunicación en las organizaciones.

En cuanto al posicionamiento de marca, se retomarán conceptos de Joan Costa y su obra El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía.

Para hablar de medición y reputación se fundamentará el marco teórico en Charles J. Fombrun, y Cees B.M van Riel, Fame & Fortune. How successful companies build winning reputation y Reputation: Realizing value from the corporate image.

También es fundamental en este marco teórico, profundizar en el estudio de los stakeholders, la relevancia de estos en la definición de la estrategia corporativa, modelos para su caracterización y mapa de públicos.

De Paul Capriotti, James Grunig y Todd Hunt se retomarán sus aportes al análisis y caracterización de los stakeholders organizacionales. Además, se consultará a Claudia Eugenia Toca y su texto Desarrollos Teóricos para la Comprensión y el Análisis de stakeholders y al estudioso del tema, Eduard R. Freeman con su libro Strategic Management: A stakeholder approach.

También se indagará por necesidades y expectativas del ser humano con los autores Alberto Céspedes y su obra Principios del mercadeo y Jorge Eliécer Prieto con su texto investigación de mercados.

Por último, y dado que el objeto de este trabajo de grado se relaciona con la Revista Opción Hoy, se estudiarán los medios de comunicación y las empresas de información, desde su definición y categorización, hasta los cambios y retos más relevantes que deben enfrentar en esta sociedad de la información y la comunicación muy influenciada por el desarrollo de las plataformas digitales.

En este ítem se consultará a José Ignacio Armentia Vizuite, José María Caminos en Fundamentos del Periodismo. A María Pilar Rodríguez en Estudios Culturales y de los Medios de Comunicación. María Teresa Herrán y La industria de los medios masivos de comunicación en Colombia y a Alonso Sánchez, en Dirección estratégica de empresas de comunicación.

2.1. Relaciones públicas

Son muchos los teóricos que han dado su aporte a la definición sobre qué es y cuál es la importancia de las relaciones públicas en las organizaciones de hoy. Uno de sus mayores aportes a la comunicación social en el campo empresarial fue sentar las bases de un ejercicio profesional que décadas después se concretaría en lo que hoy llamamos o reconocemos como comunicación corporativa.

La historia de las relaciones públicas, como la plantean James Grunig y Todd Hunt en su texto Dirección de las relaciones públicas del año 2003, está concentrada en 4 modelos que estudiaremos a continuación y que permiten descifrar cómo ha sido la evolución de este concepto y cómo se ha aplicado a lo largo de los años.

2.1.1. Modelos de relaciones públicas

El primero según Grunig & Hunt (2003):

Es el modelo agente de prensa/publicity. Es el primero que apareció entre los años 1850 a 1900 y tenía como única función la propagación de información, además de la propaganda, la manipulación y desinformación. Se trataba un modelo de comunicación basado en la fuente y un receptor. En este caso, las RRPP se encargaban de difundir la doctrina de la organización involucrada por medio de una información incompleta y distorsionada

El segundo es el modelo de información pública. Fue el modelo que más se ejerció entre 1900 y los años 20. El propósito de este era la difusión más que la persuasión (p. 62).

En este caso, el relacionista público hacia las veces de periodista integrado a la compañía cuyo objetivo es transmitir de manera objetiva la información sobre su organización.

Entre los años 20`s y 60`s surgió el tercer modelo asimétrico bidireccional. Este tiene pinceladas del agente de prensa/ publicity, aunque su propósito está más enfocado en lo que llamaron persuasión científica. La estrategia parte de utilizar los conocimientos de las teorías de las ciencias sociales e investigar las actitudes y conductas con el fin de persuadir a los públicos para que acepten el punto de vista y/o se comprometan con la organización.

El cuarto modelo es el simétrico bidireccional y surgió en los años 60`s. Aquí las relaciones públicas sirven de mediadoras entre las organizaciones y sus públicos, pues su objetivo es lograr un entendimiento mutuo. También se emplean las teorías y métodos de las ciencias sociales en la comunicación, para fortalecer la planeación y la evaluación. Este modelo tiene otra característica y es que se planifica cuidadosamente lo que se comunica a los públicos para conseguir el cambio máximo en su actitud. Es un diálogo en dos vías que permite, además, que sean los públicos los que persuadan a las directivas de la organización para que modifiquen una conducta.

Al describir la historia de las relaciones públicas Grunig & Todd (2003) establecieron los pro y los contra de su ejercicio profesional. En cuanto a los puntos negativos definieron:

1. Canales de comunicación desordenadamente obstruidos con los escombros de seudos-acontecimientos que no sirven ni al interés del promotor ni al público.
2. Oscurecen u ocultan los hechos de una cuestión pública.
3. El resultado es el cinismo y la desconfianza de la gente a la que se ha engañado más de una vez en las congregaciones religiosas, corporaciones, facultades, la presidencia y el Congreso (p. 50).

Pero también establecieron factores positivos:

1. Las relaciones públicas han hecho que las organizaciones sean más sensibles a sus públicos al canalizar el feedback de estos hacia la dirección.
2. Los profesionales sirven al interés público proporcionando una voz clara e inteligible a cada idea, individuo o institución en el foro público.
3. Los profesionales aumentan el conocimiento del público proporcionando información a través de los medios de comunicación, porque los mismos medios no tienen ni el potencial humano ni el presupuesto necesario para suministrar.

2.1.2. Definiciones

Una vez expuesto el contexto histórico y los factores positivos y negativos de las relaciones públicas, pasaremos a retomar dos definiciones. La primera es: “las relaciones públicas consisten en un esfuerzo deliberado, planificado y continuo por

establecer y mantener una conexión mutua entre la organización y los públicos” Wilcox, 2006, p. 5).

Por su parte, Grunig & Hunt (2003), aseguran en su obra Dirección de las Relaciones Públicas que:

Los profesionales de las relaciones públicas no se comunican para sí. Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo. Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización, por ejemplo, cuando realizan investigaciones sobre el conocimiento, actitudes y comportamientos de los públicos y luego utilizan esa información para aconsejar a los directivos sobre políticas o actuaciones de la organización...

...Las relaciones públicas son la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos (p. 53).

Estos últimos aseguran que las relaciones públicas también tiene un papel límite o de frontera. Es decir, que se convierten en un enlace entre la organización y los grupos e individuos externos. Pero, además, son un puente al interior de la organización porque apoyan a todos los subsistemas de la empresa o institución para que se comuniquen entre ellos.

Ante este estudio, se puede concluir que casi un siglo tardó el concepto de relaciones públicas para consolidarse e integrar variables como conducta, investigación, relacionamiento, bidireccionalidad de la comunicación y estrategia, las bases de la comunicación organizacional o corporativa como veremos a continuación.

2.2. Comunicación corporativa

Para un autor como Van Riel, (1997), la comunicación es transversal a toda la organización, al punto que asegura han surgido unas nuevas alternativas de relacionamiento e interacción en la gestión financiera, de producción y la dirección del personal, lo cual ha llevado a una transformación en la forma como se comunican.

Con el agravante, como lo asegura el autor, que estas dependencias, normalmente, no están influenciadas por procesos de las unidades de comunicación.

Además plantea la importancia que ha tomado tanto la profesión, como quien la ejerce y representa:

La comunicación ha ido alcanzando status de herramienta de gestión valiosa, sino indispensable, junto con las obligaciones que tal estatus conlleva. Los directores de comunicación, según los resultados de un reciente estudio de Conference Board, que compara los resultados 10 años atrás, ya no son meros “conductos de información” sino que desempeñan el papel de asesores estratégicos de la gerencia. La comunicación, junto con la gestión financiera, la gestión de producción y la gestión de recursos humanos, espera contribuir al logro de los objetivos de la empresa...

... Los resultados anticipados de la representación son los cambios deseados por la empresa a nivel cognitivo, afectivo y conativo, en aquellos públicos objetivo con los que se pretende establecer y mantener una relación (Van Riel, 1997, p. 1).

2.2.1. Definiciones

Van Riel (1997) señala “que son tres las formas más importantes en la comunicación corporativa: de marketing, dirección y organizativa” (p. 2).

La primera la define como las formas de comunicación que apoyan, directamente, la venta de bienes o servicios. Además explica que se tiene una tendencia a ver la publicidad como elemento dominante en el mix de comunicación de marketing o, al menos, el más destacado.

Además Knecht citando a Van Riel (1997), quien se refiere a que existen cinco fases de la comunicación de integración de marketing:

- La primera: Medios de publicidad integrada: Significa alcanzar la mejor y más completa mezcla de los medios de comunicación disponibles para transmitir un mensaje.
- La segunda: Publicidad integrada, concepto que incluye la integración de los medios de publicidad, publicidad directa y packaging.
- La tercera: Medios de comunicación integrada. La meta es lograr la óptima coordinación de los medios de publicidad, mediante el patrocinio.
- La cuarta: Comunicación integrada de marketing. Esta implica una óptima integración de los elementos de la mezcla de mercadeo, aparte de los de la comunicación. El elemento principal es la venta personal, aunque el precio y la distribución también son importantes (p. 17).

Para Van Riel (1997), “una estrategia de comunicación integrada de marketing tiene varias ventajas para la empresa. Afirma que un acercamiento a la integración llevará a una situación en la que el todo es mayor que la suma de las partes, creando sinergia” (p. 12).

La segunda y la más importante forma de comunicación corporativa para Van Riel, (1997):

Es la directiva que tiene como misión motivar a cada empleado de que las metas que se trace la organización son deseables, por lo que la comunicación juega un papel clave en la transmisión, no solo de la autoridad, sino para incentivar la cooperación (p. 9).

La organizativa, en tercer lugar, contiene varios elementos:

- Las Relaciones Públicas. Es la gestión que establece y mantiene relaciones de mutuo beneficio entre una organización y el público. Dentro de ésta, se encuentran los Asuntos Públicos que se entienden como un acercamiento estratégico a situaciones que constituyen oportunidades y peligros para la compañía, y están conectadas con cambios sociales y políticos.

- La Comunicación Ambiental: que debe estar dirigida a realizar la estrategia ambiental de la organización, para motivar públicos internos y externos y así asegurar su participación.

- Las relaciones con el inversor: combina la comunicación y las finanzas, lo cual proporciona inversores presentes y potenciales mediante el retrato exacto de la realización de la compañía y sus perspectivas. Si se utilizan de una forma eficaz, éstas pueden tener un impacto positivo en el valor total de la compañía relativo a aquél del mercado global y al coste del capital.

- La Comunicación del mercado laboral es un Instrumento de gestión que utiliza la integración de varias disciplinas de comunicación para controlar y dirigir el movimiento de la comunicación hacia empleados potenciales, hacia personas o instituciones que juegan un papel importante para atraerlos.

También tiene como elemento la Publicidad Empresarial, entendida como esa comunicación empresarial pagada, diseñada para establecer, desarrollar, aumentar y/o cambiar la imagen empresarial de una organización.

- Comunicación Interna: la comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades diarias (Van Riel, 1997, p. 13).

Por su parte Capriotti, (2009) va más allá. Asegura que “se ha impuesto una visión holística e integrada de la comunicación, que incluye todos los elementos comunicativos, para hacerle contrapeso a la fragmentación de las comunicaciones en las organizaciones” (p. 38).

Explica Capriotti (2009), que la comunicación corporativa se refiere a la comunicación de carácter institucional de una organización:

La comunicación corporativa desde una perspectiva holística, definiéndola como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Este “sistema global de comunicación” no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la

relación (*Organización-Públicos*), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes (p. 38).

En el texto reseñado de este autor queda claro que la comunicación de una organización no solamente tiene fines en cuanto a la influencia de la opinión de los diferentes públicos, sino que debe estar volcada a un enfoque relacional, que busca la interacción entre la empresa y sus públicos.

2.2.2. Tipos de comunicación organizacional

Capriotti (2009, p. 39), plantea dos tipos de comunicación organizacional: la comunicación comercial y la comunicación institucional, lo cual es una diferencia con los postulados de Van Riel.

La primera, comunicación comercial, es la que la organización realiza para llegar a los consumidores o usuarios actuales y potenciales. También para conquistar a los que inciden en el proceso de compra para que su elección siempre esté direccionada hacia la organización, logrando la fidelidad de los clientes.

La segunda, la comunicación institucional, es aquella que refiere a la comunicación en la cual la organización se presenta como entidad, como sujeto social e integrante de una sociedad. Tiene como fin crear lazos con los diferentes públicos de interés, pero no con fines comerciales, sino con la idea de posicionarse y generar confianza y credibilidad en los usuarios. Para él, la divergencia entre los dos, está en el discurso/lenguaje, en los objetivos que persigue y en los públicos a los que se dirigen.

Y es que la concepción de la comunicación es tan amplia como quienes la ejercen. Un tercer autor como Justo Villafañe en su libro *La Gestión profesional de la imagen corporativa*, asume una posición diferente con relación a la comunicación corporativa. Asegura Villafañe, (1998, p. 263), que ésta debería abarcar la totalidad de

las comunicaciones de la empresa y la plantea como la personalidad de la empresa hacia el exterior.

Incluso puntualiza:

En este sentido, la comunicación corporativa será una comunicación, hacia el exterior, es decir, que deberá partir de los atributos específicos de la identidad de la compañía y traducirlos convenientemente optimizados para provocar en el público una imagen positiva de ésta (Villafañe, 1998, p. 263).

Son tres miradas de tres relevantes autores, para los cuales la comunicación corporativa es un componente fundamental de cualquier organización que no solo acompaña el quehacer diario, el cómo hacerlo y el para qué, sino que respalda, incentiva y facilita el desarrollo de las compañías. Sin una gestión comunicativa, difícilmente las empresas podrían diseñar un discurso coherente, unos planes estratégicos que no solo avizoren el futuro, sino que enmarquen un presente basado en el producto/servicio con el fin de fidelizar a los clientes y/o consumidores, y en su responsabilidad social corporativa para integrarse a sus otros stakeholders.

2.3. Comunicación estratégica

2.3.1. Definición

Otro de los conceptos fundamentales para esta investigación es el de comunicación estratégica. Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo (2006) la definen como la práctica que tiene el objetivo de convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político, en una relación asertiva que afiance la consecución de las metas y objetivos. Aclaran, que, en el caso de empresas bajo los regímenes de competencia, el fin es convertir esos vínculos en ventajas competitivas (p. 33).

Amplían este primer planteamiento al afirmar que: “La tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo” (Tironi & Ascanio, 2006, p. 33).

Partiendo de esta definición y tras lo expuesto por los tres autores reseñados anteriormente, podría decirse que la comunicación estratégica y la comunicación corporativa tienen una estrecha relación, tanto, que aseguran estos profesionales, podrían considerarse idénticas.

2.3.2. Relación con la comunicación corporativa

A su vez, también plantean Tironi & Cavallo (2006):

Mientras que la noción <corporativa> tiene ciertas connotaciones defensivas y remite directamente al <cuerpo> de la organización, es decir, a su constitución identitaria tal como ella existe en el presente, la denominación estratégica introduce la variable a largo plazo.

Una conducta <corporativa> tiene en cuenta, primordialmente, el estado actual de la organización; una conducta <estratégica> incorpora, a ese estado actual, la mirada del futuro (p. 42).

Afirman que no solo puede confundirse la comunicación estratégica con la corporativa sino, también, con otras prácticas como el marketing, la publicidad, las relaciones públicas, el desarrollo organizacional y el lobby. Aunque todos son elementos que la acompañan, no son sinónimos. Además, aseguran que los canales para consolidarla son los periodistas, los editores y en general los medios informativos:

La Comunicación Estratégica depende de que terceros actores hagan suyos sus mensajes; y esto depende de la capacidad de interacción personal, de la comprensión de los criterios periodísticos y, sobre todo, de la fortaleza de la argumentación (Tironi & Cavallo, 2006, p. 34).

Pese a que los autores afirman que los conceptos de comunicación corporativa y comunicación estratégica, en sus nociones clásicas y semánticas son similares, a medida que han evolucionado se han diferenciado. Sin embargo, son enfáticos en que más que buscar una diferenciación, se debe pretender que la comunicación sea holística, tome las herramientas necesarias de cada concepto para la información y se realimente.

En conclusión, tras el análisis anterior, la comunicación debe ser sinónimo de un sistema que influye en los diferentes procesos estratégicos de la organización, ya sean internos o externos. Esto con el objetivo de integrar los procesos comunicativos, visionales y operativos. Es claro, que la comunicación organizacional y estratégica, no son gestiones aisladas sino que se convierten en el enlace de los demás procesos corporativos.

Incluso, para que la comunicación sí esté en el plano de la estrategia, Daniel Fernando López, Adriana Guzmán, y María Cristina Ocampo, en su texto *Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*, describen cómo debe ser esa comunicación interna, externa e intermedia.

2.3.3. Comunicación interna

López, Guzmán, Gálvez, & Ocampo (2007), aseguran que el concepto de comunicación interna está dispuesta en tres formas: “...descendente, ascendente y horizontal. Cada una de ellas obedece a una razón de ser; la comunicación de las disposiciones de la gerencia, la participación en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente” (p. 50).

2.3.3.1. Comunicación descendente

Según López, et al (2007), “es la que se encarga de informar sobre las tareas, funciones, roles, capacitación y directrices. Su función es direccionar pues se extiende por todos los niveles de la empresa. Dentro de sus principales tareas está el transmitir, además, la cultura organizacional” (p. 50).

2.3.3.2. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente tiene como misión regular el clima organizacional. También está relacionada con la participación de los empleados en la toma de decisiones. Además, aseguran que puede ser inexistente este tipo de comunicación al interior de la empresa, pero puede convertirse en una alternativa para que el comunicador propicie los espacios de participación y expresión de los empleados, que pese a que puede verse como una amenaza, sí se le da un buen manejo es posible que se convierta en una herramienta de convivencia (López, et al, 2007, p. 51).

2.3.3.3. Comunicación horizontal

Esta consiste, según los autores, en un punto de encuentro entre directivas, empleados, grupos, departamentos y todos los públicos en general. Está conformada por las columnas de la organización, entendidas como, los principios y los fines de una empresa: “Esta comunicación se comporta como el sistema de amarres de una construcción, donde el movimiento secuencial de una columna es seguidos por el movimiento armónico de las demás columnas y vigas”. (López, et al, 2007, p. 52). Además, aseguran, mantiene la estructura interna de las comunicaciones y es la encargada de socializar los principios de la organización con fines corporativos.

2.3.4. Comunicación externa

En cuanto a la comunicación externa, (López, et al (2007),

La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar...

...La comunicación externa está dividida principalmente en dos categorías: comunicación comercial y comunicación pública (p. 54).

Estas proporcionan herramientas de cómo se debe tratar la comunicación desde estos ámbitos, con el fin de lograr ser más asertiva y eficiente.

2.3.4.1. Comunicación comercial

La comunicación comercial que plantean (López, et al. 2007:54), amplía el concepto propuesto por Capriotti sobre este tipo de comunicación. En este caso afirman que tiene como fin establecer y fortalecer las relaciones con los clientes, proveedores y, además, con los competidores y medios de comunicación. Aseguran que es aquí donde se gestionan los anuncios publicitarios, vallas, cuñas radiales y comerciales de televisión. Así mismo, establece el cuándo serán emitidos estos mensajes, con qué frecuencia y en cuales medios, de acuerdo al rating de los mismos. Es decir, que establece unas pautas a la hora de definir un plan de publicidad y deja ver cómo la comunicación, se realimenta de la publicidad y los medios masivos.

2.3.4.2. Comunicación pública

El segundo tipo de comunicación externa es la comunicación pública. Esta se entiende como las relaciones que se establecen con el gobierno de los estados por obligación, ya sea de pago de impuestos, obediencia al régimen laboral o normas ambientales.

La tercera clasificación que proponen es la comunicación intermedia. Es aquella que se extiende a los dos ámbitos anteriores; la interna y la externa. Su función se establece desde la relación de la identidad de la organización, su finalidad y la responsabilidad social que tiene con las personas y el desarrollo del país. La organización define quién es, qué hace, cómo lo hace y para qué.

Los análisis anteriores permiten concluir que la gestión de la comunicación corporativa experimentó en las últimas décadas cambios que la han situado en el ámbito estratégico de las gestiones empresariales. No se trata sólo de contar con un área o dependencia de comunicaciones enfocada en las relaciones con la prensa, se busca que este proceso le agregue valor a los demás procesos organizacionales. Que sirva como un eje articulador y transversal para consolidar unas relaciones sólidas y confiables, de largo alcance, con todos los grupos de interés.

2.4. Identidad corporativa

2.4.1. Enfoques

Según Capriotti, (2009) en su libro Branding Corporativo, la identidad corporativa tiene dos enfoques: “de diseño y organizacional. El primero lo analiza como lo que se observa de una organización. Aquí se incluyen elementos tales como: el símbolo, el logotipo, la tipografía y los colores corporativos” (p. 19).

El segundo es el enfoque organizacional. Este representa la manera que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos. Bajo esta mirada se aplican principios del brand management de productos y servicios a nivel de la organización como un todo. Explica que la identidad de una marca (brand identity) se refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado.

2.4.2. Definición

Capriotti (2009) aclara que hay otros autores que relacionan la identidad corporativa con una perspectiva más vinculada a las creencias y valores esenciales y diferenciales de la organización, concluye:

Así, podemos definir a la identidad corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno) (p. 21).

2.4.3. Factores influyentes de la identidad corporativa

Capriotti (2009), también expone que existen una serie de factores que influyen y modifican la identidad corporativa. Entre ellos se destacan:

- La personalidad y normas del fundador: Quien dio origen a la empresa establece su conducta, formas de hacer y delineamientos generales a seguir.
- La personalidad y normas de personas claves: entiéndase como los directores generales que llegaron después del fundador
- La evolución histórica de la organización: El contexto de la empresa, las diferentes situaciones que haya sobrellevado y las decisiones que se tomaron en momentos coyunturales. Es el “hacer” de la organización.
- La personalidad de los individuos: Su carácter, sus creencias y sus valores también influyen en la identidad corporativa porque cada uno aporta sus experiencias y vivencias personales se pueden imponer algunas o llegar a un consenso entre las diferentes posturas.
- El entorno social: La cultura del entorno social en el que se desenvuelve los integrantes de una entidad, también influye en la identidad corporativa porque de acuerdo a como esas personas se hayan formado, de acuerdo a su cultura, su forma de relacionarse estará enmarcada por esas convenciones sociales de hacerlo, ya aprendidas (p. 21).

Por su parte Justo Villafañe (2011), en su obra *La gestión profesional de la imagen corporativa* la define como: “es el ser de la empresa, la esencia de la empresa” (p. 17).

Le adjudica, igualmente, 3 atributos determinantes:

- El primero es la historia de la empresa, el eje vertical. Este es primordial porque le provee su carácter permanente. “Más allá de las efemérides, la historia que realmente construye la identidad corporativa está asociada a sus productos o servicios pioneros, a los prototipos o las patentes conseguidas a lo largo del tiempo”.
- El segundo es el proyecto empresarial, el eje horizontal. Este corresponde a la situación actual y es el que se ha implementado para conseguir las metas corporativas. Está integrado por la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas y las políticas de gestión.
- La cultura corporativa. Es el eje transversal a los dos anteriores. Está conformada por los comportamientos expresos, es decir, por todo lo que es observable, constatable y que supone una manera específica de hacer las cosas. Por los valores compartidos, es decir, las pautas que orientan las acciones y las costumbres (Villafañe, 2011, p. 19).

2.4.4. Componentes de la identidad corporativa

Entre tanto, Paul Capriotti (2009) define y agrupa de una forma diferente los componentes de la identidad corporativa. Asegura que son la cultura y la filosofía corporativa:

La primera, la cultura corporativa, asegura: “es el “alma” (soul) de la identidad corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica... (p. 23).

Además, afirma Capriotti (2009), que la cultura es el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta que no están consignadas en ningún manual, pero por las que se rigen los miembros de una organización.

- a) Las creencias son el conjunto de presunciones compartidas por los integrantes de una organización sobre los diferentes aspectos de una entidad.
- b) Las pautas de conducta son modelos de comportamientos que adopta un grupo considerable de la organización.
- c) Los valores son los principios compartidos por los miembros de la organización en su relación diaria dentro de la entidad (p. 23).

Por otro lado, la filosofía corporativa debería responder a tres preguntas: ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar? En virtud de esto, Capriotti (2009), plantea que son tres sus componentes: la misión, la visión y los valores corporativos, conceptos que describió así:

- La misión corporativa es la especificación del negocio, es la que define cuál es el qué hacer de la entidad.
- La visión corporativa es la proyección en el futuro de la entidad. Es la que señala a dónde se quiere llegar.
- Los valores centrales son los que representan el cómo hace la organización sus negocios. Son principios profesionales que direccionan el diseño, la fabricación y la distribución de sus productos y/o servicios (p. 25).

Pero para que la identidad corporativa no sea un mero asunto de papel se necesita una estrategia que la irrigue por las venas de la organización, para que guíen el quehacer diario de cada uno de ellos. Esta estrategia es la comunicación, pues como afirma Capriotti (2009), todas las acciones comunican:

En muchas ocasiones, los esfuerzos comunicativos de las organizaciones se centran solamente en construir amplias campañas publicitarias, de relaciones públicas, de marketing directo, etc. Sin embargo, casi siempre se olvida que esta actividad comunicativa es sólo una parte de todas las posibilidades de “contacto” de una organización con sus públicos. En una organización no sólo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la

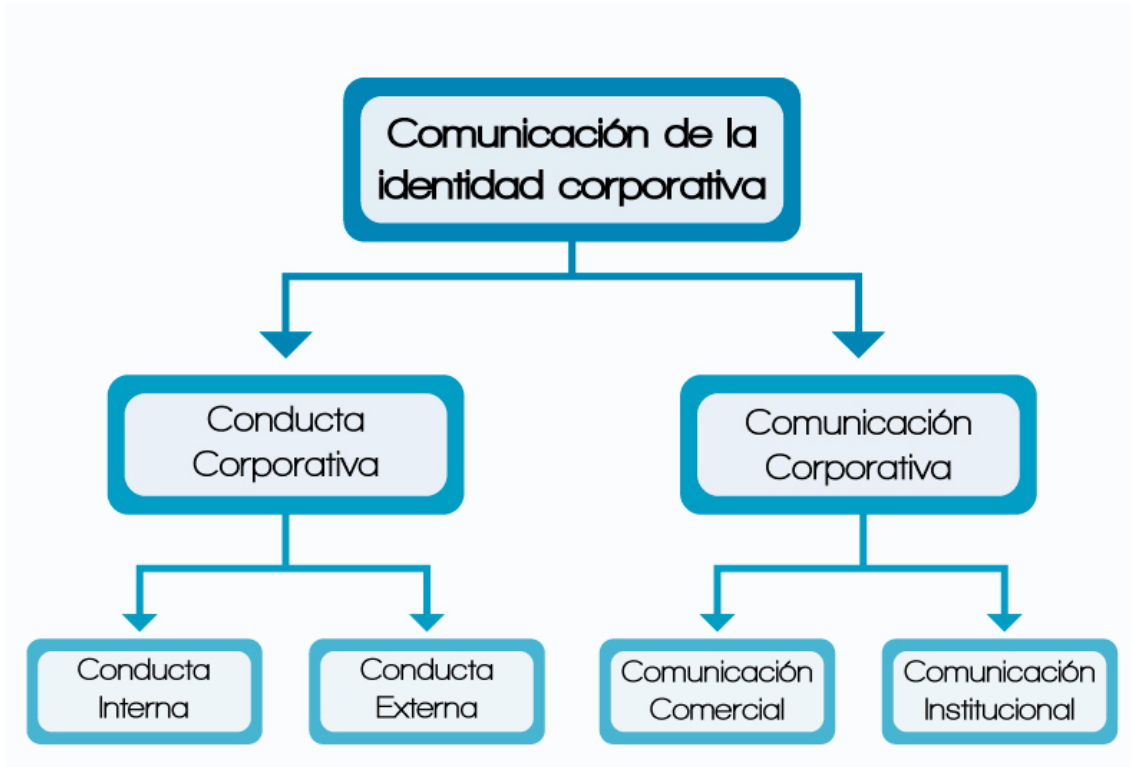
entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos (Capriotti, 1999; Van Riel, 1997; Bernstein, 1986) (p. 28).

Es decir, que lo que piensan los públicos de una entidad, no son apreciaciones aisladas o generadas sin conocimiento, sino que parten de la comunicación y de la actuación corporativa, de la experiencia personal y de otros con la organización.

2.4.5. Comunicación de la identidad corporativa

En este sentido, Capriotti (2009) define dos formas de comunicación de la identidad corporativa.

Ilustración 1. Formas de comunicación de la identidad corporativa



Fuente: Capriotti, 2009, p. 28.

Según Capriotti (2009), la conducta corporativa: se entiende como la actividad y comportamiento diario de la entidad. Es todo aquello que hace o deja de hacer. Además, la conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, al decir cosas sobre la empresa y al comunicar los valores y principios con los que se identifica. Este comportamiento tiene dos diferentes categorías.

- La conducta interna: es la manera como la entidad actúa con respecto a sus integrantes. Son esas pautas que se siguen en el comportamiento dentro de la organización. A su vez tiene dos niveles diferentes de conducta: comportamiento directivo (comportamiento de las personas que ejercen un cargo ejecutivo) y comportamiento organizativo (se observa por medio de los sistemas formales que instaura la compañía).
- La conducta externa: corresponde a la actuación de la empresa con los diferentes públicos externos. También está compuesta por dos elementos. El comportamiento comercial (acciones que realiza la organización en cuanto a su faceta de intercambio mercantil con los posibles consumidores actuales y potenciales) y el comportamiento institucional (son las acciones de la organización en el plano social, cultural y político como integrante de una sociedad).
 - La comunicación corporativa de la organización está estrechamente ligada al *Hacer Saber* de la empresa. Esto se refiere al conjunto de mensajes y acciones de comunicación que son elaborados de forma consiente para relacionarse con los diferentes públicos de la organización e informarles sobre las características, servicios y productos de la entidad. Es lo que la organización dice *que hace* sobre sí misma. También tiene dos formas la comunicación comercial y la comunicación institucional.
- La comunicación comercial es la que tiene como meta llegar a los consumidores, usuarios actuales y potenciales y a los que inciden en la decisión de compra.
- La comunicación institucional es la que utilizan las organizaciones para presentarse como entidad y como sujeto social. Tiene como intención generar credibilidad y confianza en los públicos para lograr la aceptación de la organización a nivel social (p. 28).

2.4.6. Carta de identidad

Entre tanto, Justo Villafañe retoma el concepto de carta de identidad que, pese a que no es nuevo, apunta a dos objetivos. El primero es a convertirse en una referencia interna sobre el pasado, el presente y el futuro inmediato de la organización. El segundo es para proyectar hacia el exterior sus principales atributos de identidad y consolidar su posicionamiento estratégico.

Asegura que ésta, además, recoge la historia de la organización, su visión estratégica, la misión de la compañía y una síntesis de su proyecto empresarial.

Incluso, asegura Villafañe (2011), en la gestión profesional de la imagen corporativa:

La carta de identidad debe ofrecer una síntesis de la identidad corporativa y ser el instrumento que seleccione cualquier referencia descriptiva de la empresa que vaya a ser utilizada, con la dimensión requerida, en cualquier otra publicación corporativa (p. 27).

Es claro que para ambos autores la identidad corporativa es el fundamento de toda organización, que debe hacer parte de ese diario vivir de cada uno de los empleados y que debe estar impregnada en cada producto o servicio que se ofrezca. Es primordial que toda organización trabaje conscientemente en la construcción de su identidad, porque ésta se convierte en la carta de navegación que guía la formulación de los objetivos estratégicos. Pero, además, se hace necesario comunicar esta identidad y lograr coherencia entre el decir y el hacer corporativos.

2.5. Posicionamiento

2.5.1. Concepto de marca vs identidad

“La identidad más la imagen dan como resultado la marca” (Tironi & Ascanio, 2006, p. 93).

Ilustración 2. Concepto de Marca vs. Identidad



Fuente: Tironi & Ascanio Cavallo, 2006, p. 93.

Aseguran que cada vez las marcas han cobrado mayor importancia en el mundo contemporáneo por dos razones. La primera es la relevancia que ha adquirido el lenguaje simbólico y, la segunda, es la dificultad en la diferenciación de los productos y servicios por sus atributos funcionales.

Explican que son tres los atributos que influyen en la decisión de compra en la actualidad: el primero es el funcional que se refiere a los aspectos materiales que

llenar una necesidad de primer orden. El segundo atributo es el simbólico y es un medio por el cual se gana identidad y el tercero es el expresivo, se define como es un medio para comunicarse con otros.

Tironi & Ascanio Cavallo (2006), ejemplifican lo anteriormente expuesto, de la siguiente forma:

Se trate de un condominio para vivir o de un buen banco para abrir una cuenta corriente, de un producto de belleza o de un candidato a alcalde, de un club o de un colegio, el individuo busca el bien o servicio que le ofrezca la mejor combinación de funcionalidad, poder simbólico y capacidad expresiva (p. 93).

2.5.2. Marca

Por su parte Joan Costa, en su artículo Hacia dónde van las marcas, las define cómo:

La marca no es el producto, sino lo que ambos significan. Una marca que no significa nada para alguien, está muerta. El producto es el soporte de la marca. Ninguna marca existe sin aquello que la justifica y le da sentido. Es decir, el producto o el servicio, la empresa y el público. La marca es la síntesis de la empresa, el producto/servicio y su comunicación.

La «utilidad» de los productos como un frigorífico, una cafetera o un reloj, no es por sí misma distintiva, ya que al pertenecer a un mismo género de productos, todos son igualmente útiles e intercambiables. Todos los frigoríficos sirven para lo mismo, igual que todas las cafeteras, los relojes, las líneas aéreas y los bancos, sirven a una misma utilidad: conservar alimentos, producir café, saber qué hora es, volar, gestionar el dinero. Sólo en los casos excepcionales en que el producto tiene una singularidad intrínseca, él mismo es distintivo. Y así forma un todo coherente con la marca (<http://foroalfa.org/articulos/hacia-donde-van-las-marcas>).

Además, asegura Costa que para que una marca se imponga y sea recordada, se debe tener en cuenta la forma visible que se da a ese nombre. Es la «marca visual». Los logos, los símbolos y los colores distintivos. La originalidad y la potencia del

diseño gráfico contribuyen, en gran medida, a llevar una marca al top of mind, a lo más alto e inmediato del recuerdo.

Pero de nada sirve o poco comunica una marca, que al leerla o escucharla no signifique nada para alguien, es decir, es una más. Es aquí donde el posicionamiento le da el valor agregado a esa marca. En otras palabras, la marca es el medio y el posicionamiento es el fin.

2.5.3. Definiciones y enfoques de posicionamiento

Esto lo explica Capriotti (2009) cuando asegura:

En los últimos años, las implicaciones del término posicionamiento han superado su vinculación con el reconocimiento de productos o servicios de una entidad, hasta poder aplicarse a la valoración de organizaciones e incluso personas. Así lo entienden Hatch y Schultz (2000), para quienes la diferenciación requiere un posicionamiento no de los productos, sino de la organización global. Los valores y emociones simbolizados por la organización se transforman en aspectos claves de las estrategias de diferenciación. De la misma forma se expresan Mercado y Martín (1998) cuando aseguran que el posicionamiento puede ser de marcas e incluso de compañías, en tanto se pueden considerar entes susceptibles de ser percibidos como diferenciados con respecto a ciertas características (p. 90).

Para el autor, el concepto de posicionamiento ha extendido su alcance y ya toca el terreno de lo corporativo, ya que ha sido utilizado como sinónimo de imagen o reputación. Explica que es tal el nivel de complicación que se ha usado de una forma redundante como “posicionamiento reputacional”, “posicionamiento de imagen” o “posicionamiento de imagen de marca”. Sin embargo, asevera que pese a lo anterior, el concepto no ha perdido su sentido original.

Según él existen dos posturas. La primera es entender el posicionamiento como constructo de emisión. Aquí retoma los aportes de varios autores como Kotler, (1999),

Cerviño (2002), Dougglas (2001), Mooij (2003), Hooley, et al. (1998b), Alden, Steenkamp y Batra (1999) y Pham y Muthukrishnan (2002), para concluir Capriotti (2009), que:

En definitiva, los defensores de esta postura definen al posicionamiento como el nicho del mercado de un sector en el que una organización desea situar su producto o servicio, o a la misma organización. Dibujan, así, un escenario caracterizado por el papel pasivo de los públicos y un papel activo de la organización, que sería la encargada de gestionar los elementos tangibles e intangibles necesarios para lograr una mejor ubicación en la mente de los futuros usuarios o compradores, incidiendo en el papel decisivo que la comunicación tiene en este proceso (p. 91).

Por otro lado, retoma las posturas de autores como Blankson y Kalafatis (2004), Day (1990), Beverland (2004), O'Cass (2004), Baker et al. (2004), Ferré Trenzano (2003) y Santesmases (2001), para definir el posicionamiento como constructo de recepción. Se entiende como la construcción mental que depende de los receptores, es decir, los públicos de la organización que deciden la ubicación de unos productos específicos de la entidad dentro de un mapa de valoraciones articulado desde atributos realmente significativos.

Capriotti (2009), coincide en que:

Por lo tanto, los autores en este enfoque enfatizan el papel activo de los públicos receptores, tanto en la ubicación del producto/marca/organización en su mente, como en la definición de los atributos ideales en cada caso. Así, el posicionamiento sería una valoración que los sujetos realizan sobre ciertos productos, servicios, marcas u organizaciones a partir de los atributos que mejor definen el mercado en cuestión (p. 93).

Tras lo anteriormente estudiado, puede decirse que todo en una empresa comunica y que todo debe estar alineado a una estrategia. Si la marca es la identidad más la imagen, éstas deben ajustarse a la realidad de la empresa para que sus productos y servicios estén acorde con lo que la empresa dice que es y hace. Además, sean las empresas las que empleen estrategias de recordación o sean los públicos los que

proporcionen una valoración sobre los productos, servicios, marcas u organizaciones, lo cierto es que el posicionamiento de esas empresas se logra si existe una coherencia entre lo interno (marco axiológico, estrategia y tácticas) y lo externo (relacionamiento, comunicación y cumplimiento en la promesa de venta).

2.6. Reputación

2.6.1. Definiciones y enfoques

A la multiplicidad de conceptos sobre la reputación, Paul Capriotti responde con dos enfoques, uno como constructo de emisión y otro como constructo de recepción.

El primero se entiende como un activo que es intangible, que puede ser gestionado por la organización para beneficiarse de su relación ordinaria con sus públicos. Esto obliga a la existencia de un control directo de la de la entidad, que decide la forma de construir la reputación.

Incluso, Capriotti (2009) asegura que:

Enfocada de este modo, la reputación supondría un beneficio para la organización en su relación con los públicos, como un valor añadido en el panorama competitivo actual, en el que la existencia de un capital reputacional revertiría directamente en la percepción sobre la calidad de los productos o servicios de la organización. Este capital se traduciría, también, en una mayor fidelidad del cliente (Villafañe, 2004), en una mejor relación con los empleados (Roberts y Dowling, 2002; Villafañe, 2004) y con otros públicos como inversores, medios de comunicación o analistas financieros (Fombrun y Van Riel, 2004) (p. 85).

El segundo enfoque entiende la reputación como constructo de recepción. Se refiere a una variable cuya conformación depende de la intervención de los públicos de una organización.

Por esto (Capriotti (2009), afirma:

Desde este punto de vista, la reputación sería un concepto que deberíamos asociar directamente a la representación mental que los individuos deciden (consciente o inconscientemente) asociar a una organización. Así lo asegura el propio Fombrun (1996 y 2001) para quien la reputación corporativa es una representación colectiva de las acciones pasadas de la organización y de sus propuestas de futuro, que describe cómo las audiencias clave interpretan las iniciativas de una entidad y evalúan su capacidad de entregar resultados valorados (p. 95).

Finalmente, Capriotti nos presenta un análisis comparativo entre los conceptos anteriormente estudiados, el cual resumen en la siguiente gráfica:

Ilustración 3. La reputación, la imagen y el posicionamiento como constructo de emisión y recepción

	Imagen	Posicionamiento	Reputación
Constructo de Emisión	Herramienta para influir sobre los públicos.	Herramienta para influir en los consumidores.	Herramienta para influir en los stakeholders.
Constructo de Recepción	Asociaciones en la mente de los públicos.	Asociaciones en la mente de los consumidores.	Asociaciones en la mente de los stakeholders.

Fuente: Capriotti, 2009, p. 97.

Como se mencionó en páginas anteriores, Capriotti (2009, p. 101) cita a Fonbrun y éste último asegura que la reputación corporativa es una representación colectiva de acciones pasadas de la organización y de sus propuestas a futuro. Las cuales describen cómo las audiencias clave interpretan las iniciativas de una entidad y evalúan su capacidad de entregar resultados valorados. Además, afirma que la

evaluación mental que realizan los stakeholders de las organizaciones está basada en su capacidad para satisfacer sus propios criterios económicos, egoístas y altruistas y, de igual forma, en el impacto que sus múltiples imágenes externas tienen sobre sus stakeholders.

Por su parte, Justo Villafañe (2008), en su obra “La buena reputación” puntualiza en la diferencia que existen entre la dimensión conceptual, es decir, qué es la reputación y su dimensión funcional que se enfoca en cómo se gestiona.

Partiendo de esto, según este autor la primera está relacionada con los aspectos procedimentales y operativos que hay que controlar para que ésta genere valor para la empresa. Y esto, solo puede darse, porque la reputación debe estar asociada a los orígenes, historia y operación de la compañía, tal es así, que la define Villafañe (2008) como: en suma, la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos (p. 31).

Y en este mismo sentido, Villafañe (2008), retoma la explicación del mismo fenómeno desde la óptica de Fombrun (1996) en su obra “Reputation. Realizing Value from Corporate Image” (p. 25), al resaltar la importancia de los grupos de interés dentro del determinado reconocimiento que éstos le den a la empresa y su reputación, al definirla como la representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus stakeholders.

Bajo estas definiciones, aclara Villafañe, que los conceptos de imagen y reputación pueden confundirse por algunas similitudes, pero explica que cada una tiene su campo de acción. La diferencia, según él, radica en que la imagen hace las veces de figura, mientras que la reputación es el fondo sobre el que se proyecta dicha figura.

Ilustración 4. De la imagen corporativa a la reputación

Imagen Corporativa (la figura).	Reputación corporativa (el fondo).
Una figura creada, cambiante.	Un fondo acumulado, consolidado.
Más coyuntural.	Más duradera.
Más fácil de hacer y cambiar.	Más difícil de conseguir y también de cambiar.
Más superficial.	Más sólida y basa en comportamientos.
Se transmite a través de la oferta.	Se demuestra a través de la respuesta.

Fuente: Villafañe, 2008, p. 28.

Justo Villafañe (2008), explica que “la reputación requiere de tres condiciones para producirse. La primera es la dimensión axiológica que se expresa a través de un conjunto reducido de valores corporativos y su compromiso de cumplimiento” (p. 33).

La segunda es el comportamiento corporativo comprometido. Este se refiere a la relación que existe entre los stakeholders y la empresa. En este caso son dos los requisitos: que el comportamiento promedio supere la medida estándar del sector y que los compromisos que sean explícitos por parte de la organización se cumplan.

La tercera condición es la proactividad en la gestión reputacional. Esta la entiende como las acciones que la empresa hace de más sin estar obligada a hacerlo.

La última, es el reconocimiento que se le realice a las anteriores porque lo que no se conoce no genera valor.

2.6.2. Modelos de medición y gestión de reputación

2.6.2.1. Perco

Para la dimensión funcional de la reputación, es decir cómo se gestiona, propone cuatro etapas que resume en el modelo PERCO.

- Definición de la visión reputacional de la compañía.
- Diagnóstico reputacional de la compañía y benchmarking de la competencia.
- Ejecución del Plan director de la reputación corporativa.
- La comunicación de la reputación (Villafañe, 2008, p. 138).

Visión reputacional: se trata de definir y formular la visión que tienen los altos mandos de la empresa y lo que se necesita para tener éxito, a la vez que se logra el liderazgo reputacional (aquella atracción racional y emocional que hace que una empresa sea elegida entre otras) dentro de su sector y organizaciones similares.

La otra responsabilidad, es determinar cuáles de los stakeholders, a su juicio, son fundamentales. Esto se conoce por el grado de convergencia del interés de un colectivo con los de la propia institución, la relevancia de ese mismo colectivo y que sea un público que esté contenido por alguno de los valores de la reputación identificados en la visión.

Explica Villafañe (2008), que para lograr el objetivo se necesita una técnica que permita extraer los componentes más relevantes (valores reputacionales y stakeholder). Por esto afirma:

En este modelo de gestión reputacional se emplean entrevistas en profundidad a los miembros del comité directivo de la empresa como medio para extraer esa sustancia que posteriormente permita la definición de la visión reputacional y su ulterior formulación explícita (p. 141).

En cuanto a la formulación, Villafañe (2008) expresa que la visión tiene tres condiciones:

- a) La formulación de lo que se necesita para tener éxito y reconocimiento por ello.
- b) La meta propuesta en la visión reputacional debe tener un propósito noble y que implique a la plantilla (trabajadores o colaboradores).
- c) Lo verosímil y la posibilidad de tener éxito (p. 141).

El último paso es la construcción de la macro de reputación o matriz corporativa de riesgos y oportunidades. Es la herramienta que extrae la visión reputacional de los altos mandos y que pone en relación sus valores de reputación con los stakeholders estratégicos. De ésta surgen las variables de reputación como el resultado del cruce en la matriz de un valor de reputación con un stakeholder.

2.6.2.2. Merco

La segunda etapa es el diagnóstico reputacional de la compañía y benchmarking de la competencia. Este comienza con saber en qué estado se encuentra la empresa en cuanto a la reputación. Para esto el modelo de Villafañe & Asociados propone tres etapas sucesivas:

- a) Evaluación de la reputación a través de la base de datos Merco.
- b) Metaanálisis de las investigaciones existentes de la compañía sobre políticas empresariales que estén contenidas en la visión reputacional.
- c) Audit de reputación focalizado en aquellos aspectos sobre los que existan vacíos de información.

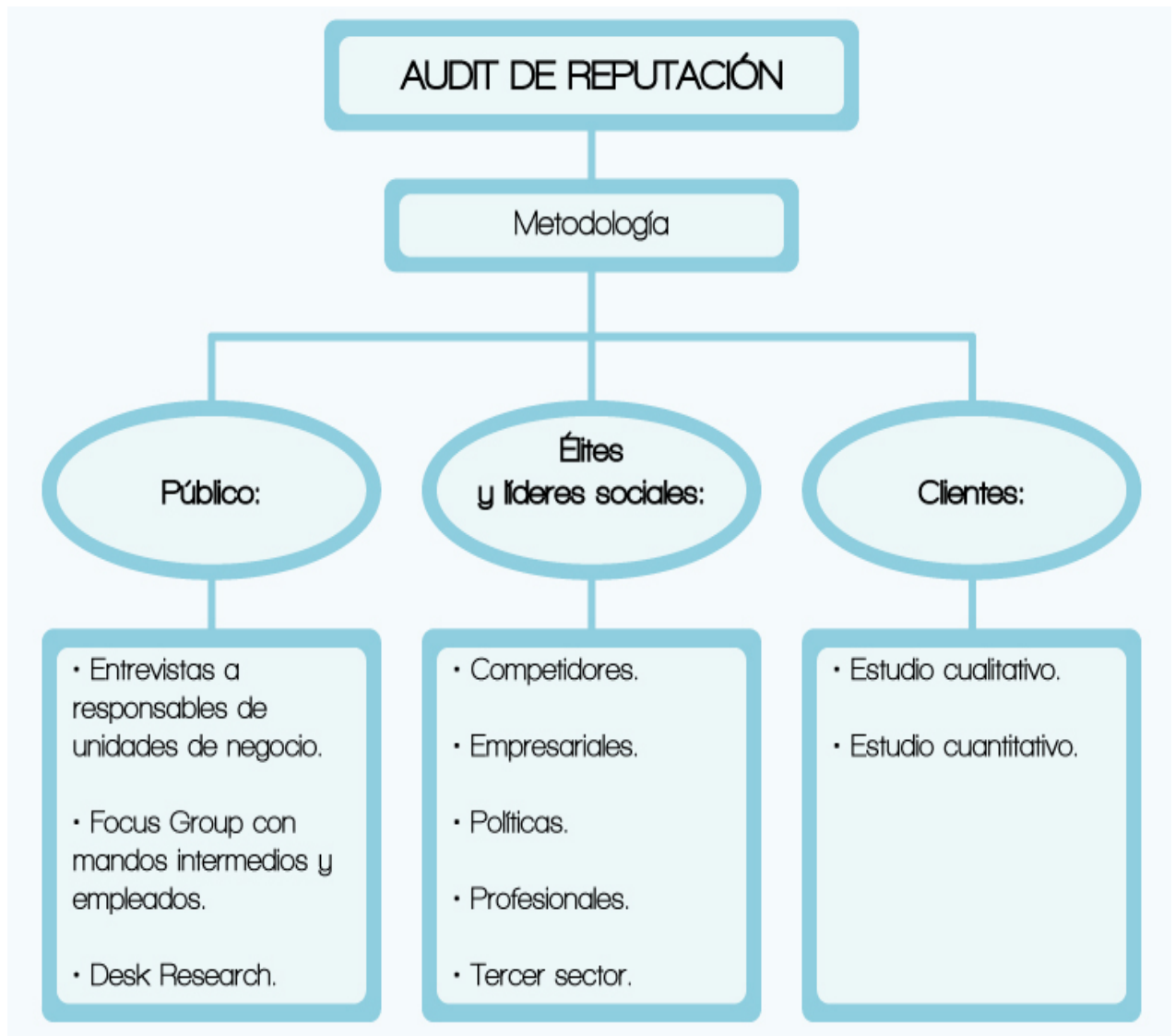
Explica que este modelo es equilibrado porque compensa los resultados que están relacionados con la parte financiera con la ética y la calidad laboral, entre otros. Cada una de las variables debe permitir su verificación mediante análisis tradicionales, deben ser independientes y no como resultado de otras variables y deben ser aplicables a cualquier tipo de empresa.

Este contempla seis variables de cabecera y 18 variables secundarias. Estas son:

- Resultados económicos: Beneficio contable, rentabilidad y calidad de la información económica de la empresa.
- Calidad en la oferta comercial: valor del producto, valor de la marca y servicio al cliente.
- Cultura corporativa y calidad laboral: Adecuación de la cultura al proyecto empresarial, calidad de la vida laboral, evaluación y recompensa
- Ética y responsabilidad social corporativa: Ética empresarial, compromiso con la comunidad, responsabilidad social y medio ambiental.
- Dimensión global y presencia internacional: número de países en los que opera, cifra de negocios en el extranjero y alianzas estratégicas internacionales.
- Innovación: Inversiones I+D, nuevos productos y servicios y nuevos canales (Villafañe, 2008, p. 127).

Para el caso de la auditoria de reputación, Villafañe propone la siguiente metodología:

Ilustración 5. Audit de reputación dentro del diagnóstico reputacional de la compañía



Fuente: Villafañe, 2008, p. 142.

La tercera etapa es el plan director de reputación corporativa Villafañe (2008), la define así:

Constituye la estrategia operativa que la compañía cliente debe implementar para eliminar el gap existente entre su reputación actual y la exigida por la visión reputacional formulada por su alta dirección para alcanzar el liderazgo reputacional para su sector (p. 146).

Además plantea cuatro componentes dentro del plan director que se explican en el siguiente mapa conceptual:

Ilustración 6. Plan director de reputación



La última etapa es la comunicación de la reputación. Si la reputación no se comunica no genera ningún valor para la empresa. Plantea tres dimensiones en las que debe construirse:

1. Estratégica
2. Instrumental
3. Operativa (Villafañe, 2008, p. 152)

La estratégica se trata de la adopción del estado de opinión que la compañía pretende construir en la mente de los stakeholders y que es resultado de una relación eficaz, para que se convierta en la principal referencia contextual de las comunicaciones de la empresa.

La instrumental hace alusión a todas las herramientas específicas para garantizar el éxito del plan de comunicaciones: la elaboración de un triple informe y de un mapa de stakeholders.

En el caso del triple informe Villafañe (2008, p. 158) retoma la definición dada por la Comisión Europea y lo define como un balance que la empresa debe hacer acerca de cómo aporta a la prosperidad económica, a la calidad del medio ambiente y al capital social.

El mapa de stakeholders se construye desde dos componentes: el primero es determinando los criterios (variables) por los cuales se va a seleccionar a los stakeholders de acuerdo con su grado de importancia en la reputación corporativa y el segundo componente es definir los stakeholders.

La tercera dimensión es la operativa, esta incluye las acciones y programas que serán necesarias implementar para revalorizar comunicativamente la reputación de la organización. Algunos de esos programas definidos por Villafañe (2008), son:

- La comunicación con los organismos de prescripción comunicacional: Es la interrelación con los organismos de evaluación y control.
- La sensibilización interna de la organización. Este apunta principalmente a los empleados y busca introducir la reputación de la empresa como un valor más de la cultura corporativa.
- La comunicación con inversores: Mantener una comunicación constante con personas relacionadas con los mercados financieros como: analistas de inversión, inversores institucionales, gestores de fondos, periodistas de mercados, publicaciones especializadas, asociaciones financieras, etc.
- La información destinada a los medios de comunicación. Aquí se busca la difusión del posicionamiento reputacional de la compañía, la revalorización informativa del triple informe y la notoriedad de los reconocimientos y certificaciones (p. 164).

2.6.2.3. Reptrak

Otro modelo de medición de reputación empresarial es el Reptrak del Reputation Institute, fundado por Charles Fombrun. Este consiste en cómo se puede disminuir la brecha entre los grupos de interés acerca de su percepción de la compañía, qué esperan de ella y dónde quiere llegar la empresa.

Según el sitio web del Reputation Institute el modelo RepTrak es:

El modelo RepTrak examina la relación entre el vínculo emocional o “Pulse”, de un grupo de interés determinado, junto con las percepciones sobre siete vínculos racionales subyacentes o “dimensiones”, identificadas como: (1) Oferta de Productos/ Servicios, (2) Innovación, (3) Entorno de trabajo, (4) Ciudadanía, (5) Integridad, (6) Liderazgo y (7) Finanzas. Cada dimensión incluye atributos específicos que deben ser hechos a la medida de los clientes (<http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/the-reprtrak-framework>).

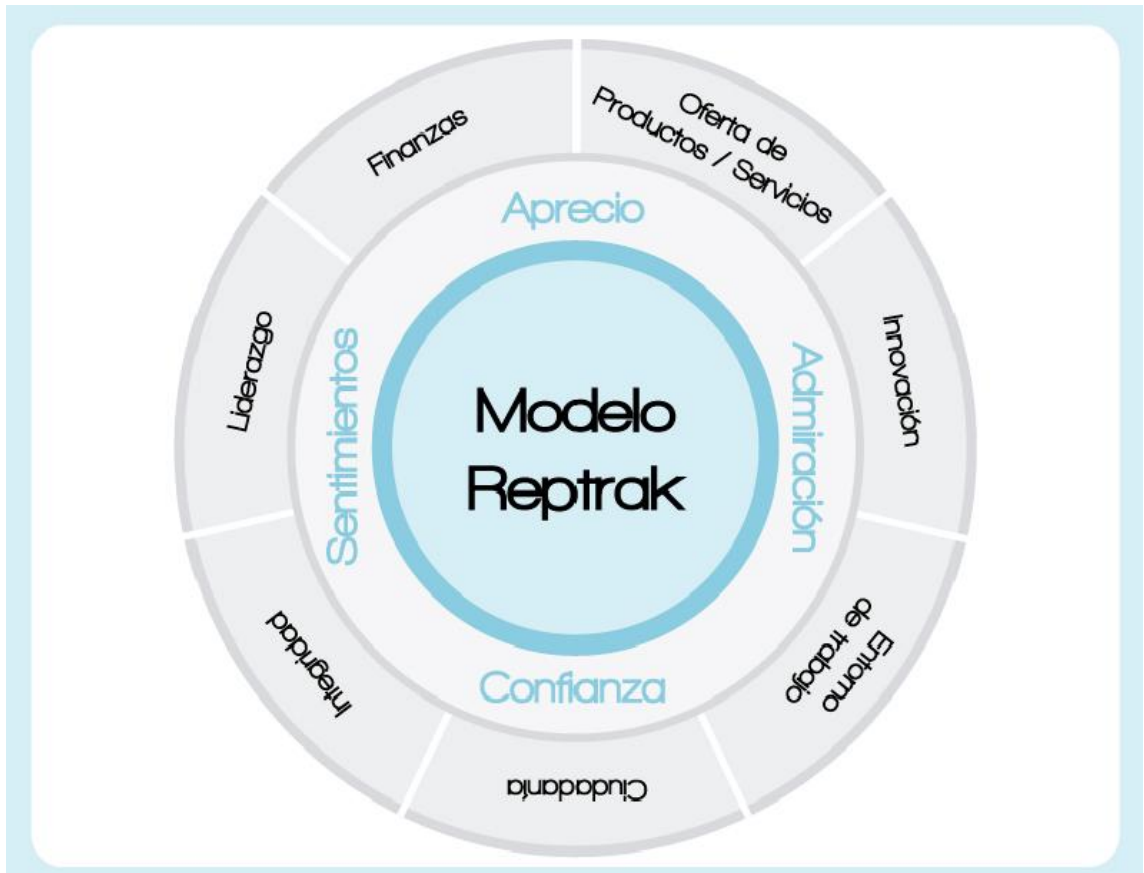
El modelo, además, permite un análisis completo porque se le aplica a los diferentes grupos de interés de la empresa como son los: colaboradores, inversionistas, accionistas, comerciantes, sindicatos, comunidad en general, gobierno.

Según Fernando Prado, director del Reputation Institute, en una entrevista publicada en www.compromisorse.com en el año 2010 asegura que:

Para nosotros, la reputación es el conjunto de percepciones que tienen los stakeholders sobre una empresa. Una empresa puede tener muy buena reputación entre los clientes y muy mala entre los empleados, por ejemplo, porque las percepciones de unos y otros pueden ser diferentes. Cuando la medimos, buscamos un concepto emocional que nos explique esa querencia de los stakeholders hacia la empresa. Eso es lo que llamamos el Pulse, que definimos como admiración, respeto y confianza. Ese Pulse nos vale para empresas de cualquier sector, pero también para hacer estudios de reputación sobre CEO, países, instituciones públicas (<http://www.compromisorse.com/entrevista/director-general/reputation-institute-espana/fernando-prado/>).

Asegura que el “Pulse” es ese indicador genérico emocional, pero no es gestionable. Además explica que no les dice por qué ni qué variable es diferente en cada sector o país, para saberlo se tiene un modelo genérico denominado el RepTrack, el cual permite hacer análisis entre empresas de diferentes sectores, y mide siete dimensiones ya mencionadas. Con ellas se puede medir la reputación muy bien entre distintos grupos de interés.

Ilustración 7. Modelo Reprtrak para la medición de la reputación



Fuente: <http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/the-reprtrak-framework>

Según Orozco Toro & Ferré Pavia (2012), en su ponencia “Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación” (p. 10), el modelo Reprtrak permite a la organización analizar “cuáles son las prioridades reales de sus grupos de interés, diagnosticar riesgos y oportunidades, fijar objetivos, medir evaluaciones, establecer comparaciones con otras empresas”.

Explica Orozco Toro & Ferré Pavia (2012), que de los aspectos importantes del RepTrak es que mide la reputación de una empresa en un momento específico y su posterior evolución en un tiempo determinado, utilizando como variables básicas las siguientes:

- a) Atractivo emocional (confianza, admiración y respeto, identificación y reacción positiva).
- b) Cultura y entorno de trabajo (capacidad para atraer y retener talento, retribución justa, buen entorno de trabajo).
- c) Responsabilidad Social Corporativa (compromiso con la comunidad, cuidado del medio ambiente, acción social).
- d) Visión y liderazgo (excelencia en dirección y liderazgo, visión clara del futuro, oportunidades de negocio).
- d) Resultados financieros (beneficio y rentabilidad, bajo riesgo del negocio, crecimiento, liderazgo en el mercado) (p. 10).

Este es un modelo que permite conocer diferentes niveles de la organización desde las variables mencionadas anteriormente y que proporciona las herramientas para determinar y unificar la percepción que se tiene sobre la organización en todos los públicos de interés de la empresa.

Por otro lado, otro factor que debe analizarse de la reputación corporativa es la influencia que tiene en la decisión de compra de esos públicos de interés. Según Villafañe (2008, p. 81) la reputación también es un gran argumento de venta por dos razones, principalmente.

La primera es el factor de diferenciación que logra en los productos y servicios. Asegura que actualmente los mercados están saturados de una serie de productos que no tienen muchas diferencias entre sí, por lo que muchos han optado por la diferenciación pero desde el marketing. Lo cual, es contraproducente porque los productos cada vez tienen un ciclo de vida más corto, lo cual lleva a que se deba eliminar más pronto esa publicidad, la cual representa unos costos importantes.

La segunda razón, por la cual la reputación influye en la decisión de compra, es por la fidelización que logra. El autor asegura que la identificación emocional y de

admiración por una empresa reputada, podría llevar a consolidar un vínculo estable y duradero entre la organización y el consumidor.

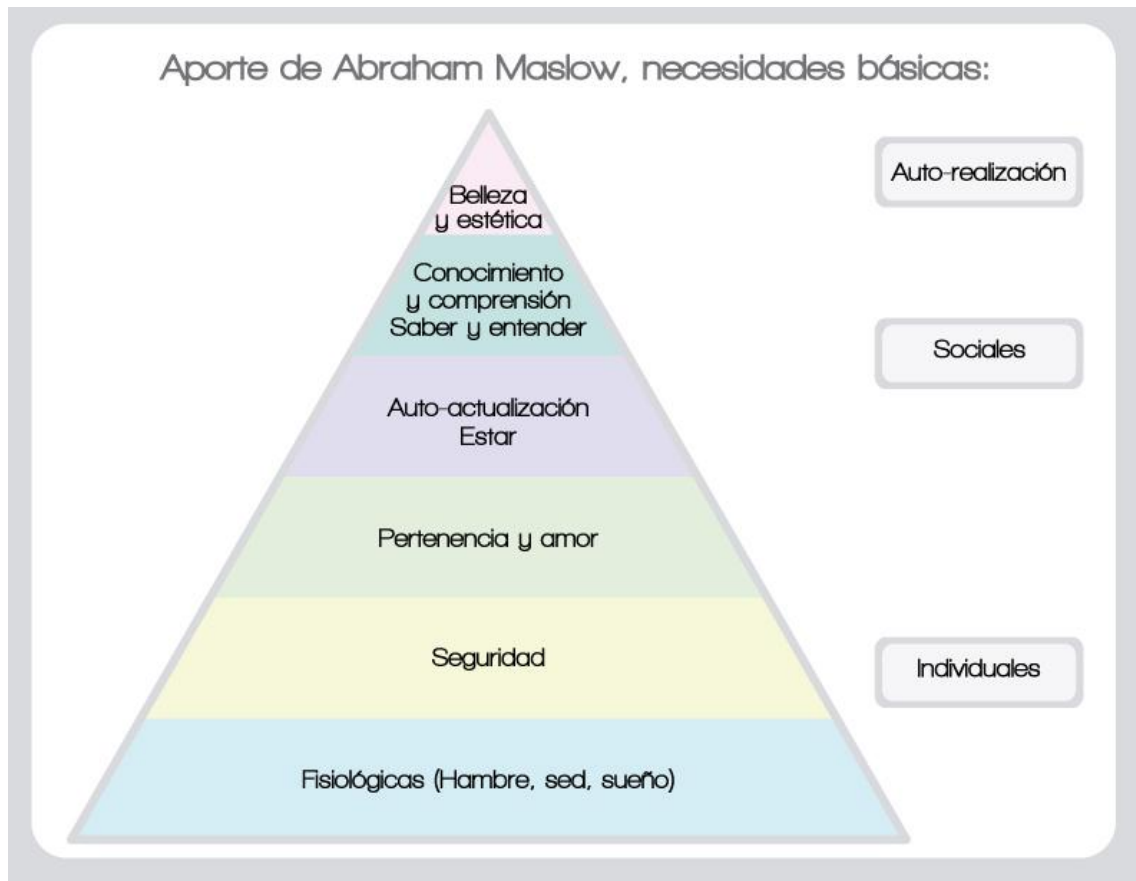
Villafañe (2008), explica que las elecciones emocionales son cada vez más decisivas en la compra.

El consumidor maneja, de manera más o menos consciente, una lista corta de marcas o de corporaciones con las cuales se identifica, también con una intensidad muy variable dependiendo de su grado de implicación con el objeto mismo del consumo (no es lo mismo comprar una casa que abrir una cuenta en un banco). Pues bien, a esa lista corta se puede acceder por diferentes vías dependiendo todas ellas de la opinión, no solo de la percepción, que el consumidor tenga de las marcas o empresas concurrentes. Una de esas vías es la reputación corporativa (p. 82).

2.6.3. Necesidades y expectativas del ser humano

Pero esta decisión de compra está enmarcada en la satisfacción o no de las diferentes necesidades y expectativas de cada cliente. Según Alberto Céspedes Sáenz (2008), “toda organización ya sea que ofrezca un producto o un servicio, debe conocer las necesidades y características de sus clientes y así establecer qué lo lleva a comprar” (p. 74).

Ilustración 8. Necesidades básicas del ser humano



Fuente: Céspedes Sáenz, 2008, p. 74.

Asegura Céspedes Sáenz (2008), que:

Existen diferentes factores culturales, sociales y personales que inducen a la compra, a la vez que existen siete motivos para que la gente gaste su dinero: impulso, hábito, emoción, racionalización, motivos primarios, selectivos y patrocinio. Para generar alguno, o varios, es necesario conocer ese consumidor (p. 80).

Céspedes Sáenz (2008), dice que es clave el nivel de satisfacción de las personas, porque esto hace adquirir el producto. De aquí se desprende el proceso de decisión de compra:

- Reconocimiento de una necesidad: el consumidor es impulsado a la acción por una necesidad
- Elección de un nivel de participación: el consumidor decide cuánto tiempo y esfuerzo invertir en el intento de satisfacer una necesidad
- Identificación de alternativas: el consumidor descubre productos y marcas alternas.
- Decisión: el consumidor decide comprar o no.
- Recorrido y compras: El consumidor realiza un proceso de búsqueda en el mercado visitando los diferentes sitios donde puede comprar el producto.
- Comportamiento después de la compra: el comprador busca la seguridad de haber tomado la decisión correcta (p. 81).

A este mismo proceso, Jorge Eliécer Prieto (2013), en su obra Investigación de mercados, lo define como:

Una actividad humana que se encarga de satisfacer necesidades y deseos por medio de un intercambio, que va a la par de la comunicación digital, la sensibilidad de los medios, la globalización y el interés por el medio ambiente. Explica que la investigación de mercados, es decir, el entender a ese que compra y el por qué lo hace, es fundamental para cualquier organización por eso debe plantearse una serie de cuestionamientos que le sean de guía base para encaminar y posicionar un producto o servicio (p. 6).

Dentro de las preguntas que plantea están:

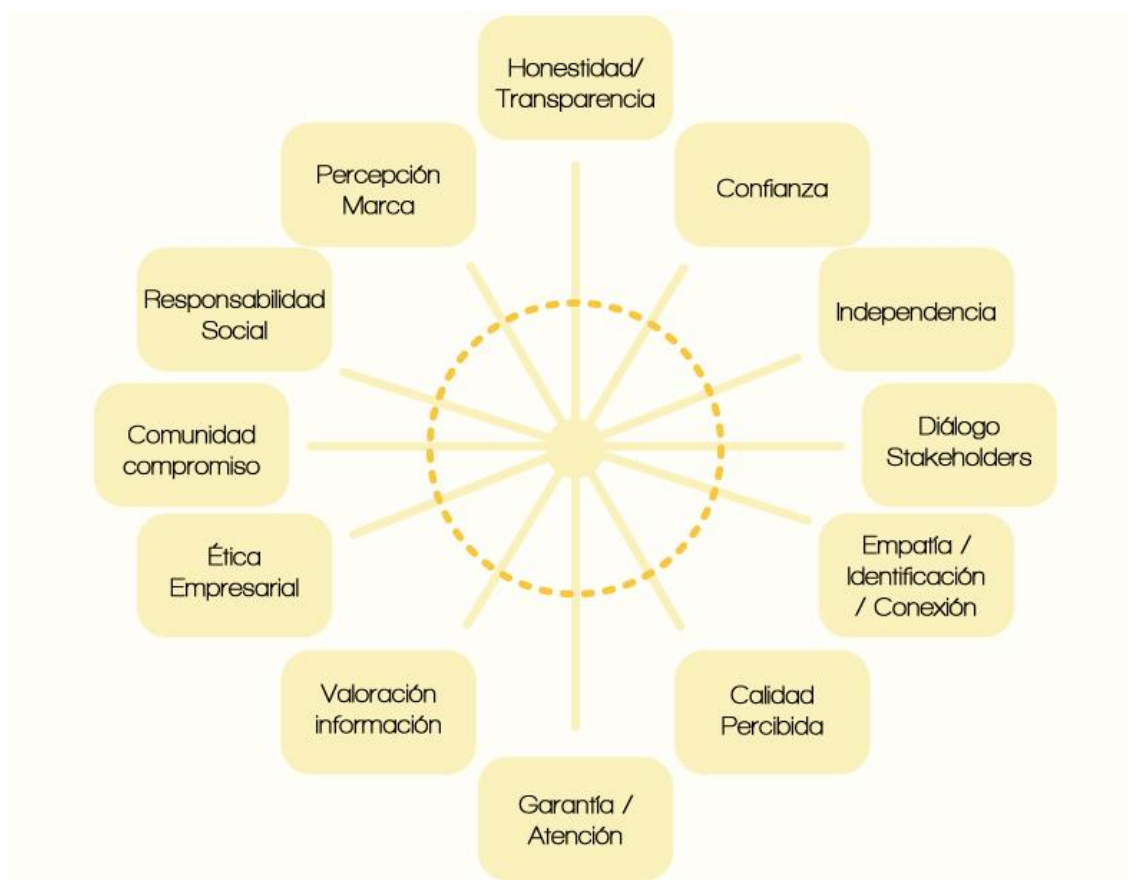
- ¿Para qué usa el producto el cliente?
- ¿Por qué lo usa?
- ¿Cuál es la población objetivo del producto o servicio?
- ¿Qué beneficios genera a ese grupo de usuarios el producto?
- ¿Cómo se puede explorar al máximo el producto?
- Comparando los productos competidores, ¿dónde está realmente el nuestro?
- ¿Es comprensible el producto y sus atributos?

- ¿Cuáles son las características indiscutibles del producto?
- ¿Se diferencia el producto de la competencia?
- ¿Sabe el cliente dónde comprar el producto?
- ¿Está segmentado el mercado del producto?
- ¿Es efectiva la publicidad aplicada al producto? (Prieto, 2013, p. 26)

Es claro, entonces, que a mayor información que se recoja y almacene, tanto del consumidor como del mercado, existe una mayor posibilidad de atraer esa decisión final de compra, pues no solo se conoce sino que pueden implementarse estrategias que capten al cliente. Esto no solo genera un ingreso a la empresa sino un voto de confianza, que si se administra bien, logra consolidar una buena reputación de la organización.

Entre tanto, para el caso específico de las empresas de comunicación, la reputación tiene una doble funcionalidad porque no solo son voceras de la reputación de otras empresas, sino que deben procurar gestionar la de ellas mismas. Por esto Orozco Toro & Ferré Pavia (2012), realizan un esquema donde se ejemplifica cómo debe gestionarse la reputación en este tipo de organizaciones.

Ilustración 9. Distribución de la reputación corporativa en empresas de comunicación



Fuente: Orozco Toro & Ferré Pavia, 2012, p. 15

En este gráfico, lo que los autores plantean es cuáles son los factores principales para gestionar la reputación en una empresa de comunicación, pues plantean que tiene detonantes más significativos que en otro tipo de organización como la independencia, conexión y valoración de la información. Estos, a su vez, están interrelacionados y todos deben tener una coherencia entre sí.

Es claro entonces, que la reputación es una construcción mancomunada de la empresa y sus públicos de interés, sumada al cumplimiento de la promesa de venta y a la apreciación que tiene el cliente/consumidor de los productos o servicios que esta ofrece.

Es decir, que existe una relación estrecha e indisoluble entre los stakeholders y la reputación corporativa, por lo que si se quiere lograr una estrategia efectiva en este campo, se debe empezar por la base, lo primordial, la célula: pensar en ese ser humano que se relaciona con la empresa, conocer sus necesidades y expectativas, y darle cumplimiento no solo a la promesa de venta sino también a los compromisos económicos, sociales, medioambientales y éticos adquiridos en la definición de los marcos axiológicos y estratégicos de la compañía.

2.7. Stakeholders

2.7.1. Definiciones

Muchas son las definiciones que se han dado sobre el término stakeholders, grupos o públicos de interés. Empecemos con el concepto primario que brindan Jame E., Gruning y Todd Hunt, (2003) sobre lo que son los públicos corporativos:

Así pues, podemos definir a un público como un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fuera una sola unidad (p. 236).

La teoría situacional de Gruning y Hunt (2003, p. 241), para identificar a los públicos, tiene como fin explicar cuándo y cómo se comunican los públicos y cuándo esa interrelación es más eficaz. Además, la teoría dice que las conductas de comunicación de los públicos pueden entenderse mejor, si se mide la manera en que son afectados por unas consecuencias de la organización, ya sean la contaminación, calidad de los productos, las prácticas de contratación o los cierres de las fábricas.

Este postulado se basa en 3 variables independientes y dos dependientes.

- La primera variable independiente es el reconocimiento del problema. Esta se refiere a que las personas no se detienen a pensar en una situación en

particular, a no ser, que perciban que hay algo por hacer para mejorarla.

Dentro de ésta existen dos variables dependientes. Una es la búsqueda de la información que es cuando los públicos buscan estar informados y una vez la obtienen la procesan.

La otra variable dependiente es el procesado de la información. Esta es una conducta pasiva, porque los públicos no buscan información sino que procesan la que les llega al azar.

- La segunda variable independiente, es el reconocimiento de las restricciones. Es el grado en que las personas perciben las restricciones o limitaciones que existen que limitan su libertad de decidir su propia conducta en determinada situación.
- La tercera variable es el nivel con que la gente se conecta con alguna situación, por lo que se dedica a buscar información de una manera activa porque se siente interesada. Esto permite dilucidar si la actitud comunicativa será activa o pasiva (p. 241).

2.7.2. Evolución del concepto

Entre tanto, Capriotti (2009), afirma que la importancia de esta teoría situacional es que fue uno de los primeros acercamientos de lo que se entendió por un público:

La Teoría Situacional de los Públicos ha sido muy relevante en el estudio y la definición de la conducta comunicativa de los públicos, es decir, es una teoría vinculada al comportamiento (activo o pasivo) de los públicos. Está centrada en la categorización de los públicos en función de su conducta comunicativa (su actividad o pasividad comunicativa en relación con la organización). La preponderancia de Teoría Situacional de los Públicos ha llevado a priorizar el estudio de la conducta comunicativa de los públicos y a la confirmación o refutación de sus variables (p. 72).

Además explica que, del cruce de las variables que proponen Grunig, & Hunt, se diferenciaron cuatro tipos de públicos cuyas conductas comunicativas cambian de acuerdo a su grado de implicación Capriotti (2009) y lo resumió en el siguiente gráfico:

Ilustración 10. Paradigma de referencia: la teoría situacional de los públicos

		Reconocimiento del Problema	
		Alto	Bajo
Reconocimiento de las Restricciones	Baja	Público Activo.	Público Latente.
	Alta	Público informado.	No Público.

Fuente: Capriotti, 2009, p. 71.

Según Grunig & Hunt (2003), “el público activo es cuando reconoce el problema originado por una consecuencia de la organización y no se enfrentan a ninguna restricción. Es normal que este tipo de público consulte información y esté afectado por ella” (p. 248).

Otro es el público informado que se da con una conducta restringida. Este se produce cuando los integrantes de un público aceptan que existe un problema pero se sienten imposibilitados para hacer algo. Aunque las restricciones desaniman la comunicación, el conocimiento sobre el problema los alienta.

El público latente tiene una conducta rutinaria. Es cuando un público puede hacer algo respecto a un problema pero sigue sin reconocerlo, porque creen que ya está solucionado.

El último es el No público que tiene una conducta fatalista, es decir, que difícilmente se comunicará respecto a un tema y no suele procesar información que le llega al azar.

Pese a que la teoría situacional es la materia prima, en cuanto al tema de públicos se refiere, Capriotti (2009) asegura que:

No explica la naturaleza del mismo, es decir, cómo una persona o una entidad se convierte en público de una organización. De ahí la importancia de la Teoría de los stakeholders, pues ésta logra establecer una relación entre la organización y los individuos para formar diversos públicos que tendrán unos intereses específicos referente a ese vínculo o relación (p. 72).

En esa misma dirección, Claudia Eugenia Toca Torres (2007), en su investigación, *Desarrollos teóricos para la comprensión y análisis de stakeholders*, recopila una serie de conceptos y de autores que en las últimas décadas le han dado un significado al concepto:

Dice que Mitroff (1981) lo describió como aquellos grupos de interés, partes, actores, demandantes e instituciones que le brindan un determinado apoyo a la organización. En cuanto a R. Edward Freeman, (1983 a partir de Stanford Research Insitute 1963), lo planteó como un grupo o individuo de los que depende la empresa para su supervivencia y pueden afectar o ser afectados por la consecución de los objetivos de la misma. También retoma a Clarkson (1995) el cual establece que son personas y grupos que reclaman o tienen propiedad, derechos e intereses en determinada organización y en sus actividades actuales, pasadas y próximas. Lo mismo con Brugha y Varvasovszky (2000) que van más allá y los conciben como individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés y el potencial de influir en las acciones y el direccionamiento de la organización (p. 7).

Pero esta relación entre los públicos de interés y las organizaciones debe tener una estructura. Según Capriotti (2009, p. 174), primero se habló de los públicos internos y externos únicamente. Después se plantearon: los públicos del entorno interno que eran los empleados, los públicos del entorno de trabajo correspondiente a los accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc. Por último, están los públicos del entorno general que eran las fuerzas político-legales, tecnológicas, económicas o socioculturales.

A continuación surgió otra propuesta que según Capriotti (2009), fue innovadora para su época. Grunig & Hunt le apostaron a la siguiente clasificación de los vínculos entre la organización y los públicos:

- a) *Posibilitadores*: son los lazos que se establecen con organizaciones y grupos sociales que ejercen la autoridad y el control que permite la existencia de la entidad, tales como el gobierno, los accionistas, los líderes comunitarios.
- b) *Funcionales*: aquéllos públicos que proveen inputs, y que toman los outputs de la entidad, como los proveedores, los empleados, los consumidores.
- c) *Normativos* los que se establecen con otras organizaciones o públicos que comparten problemas similares o valores con la entidad, como las asociaciones profesionales, centrales empresariales.
- d) *Difusos* aquéllos que surgen de la relación con públicos no organizados formalmente, con individuos de fuera de la entidad, como minorías, defensores del medio ambiente, etc. (p. 195).

Unos años más tarde, asegura Amparo Jiménez (2002) en su investigación Stakeholders – Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa, que surgió otra propuesta de Michell, Agle y Wood (1997) quienes consideran 3 tipos de stakeholders:

- Los primeros son los latentes: en estos se incluyen a los stakeholders en reposo que son los que tienen el poder pero no tienen ni legitimidad ni necesidad apremiante, los stakeholders discrecionales que tienen legitimidad pero no tienen poder y los stakeholders reclamantes que tienen una necesidad apremiante pero no tienen ni legitimidad ni poder.
- Stakeholders vigilantes: se dividen en stakeholders sobresalientes que tienen legitimidad y poder y pueden elegir si utilizan sus exigencias o no, stakeholders dependientes que son los que carecen de poder pero tiene unas necesidades legítimas y los stakeholders peligrosos que tienen poder y necesidades apremiantes, pero adolecen de legitimidad.
- Y, por último, los stakeholders definitivos que incluyen a todas las personas, grupos u organizaciones que tengan tres atributos: legitimidad, poder y necesidades apremiantes (p. 205).

Los anteriores conceptos de Legitimidad, Poder y Urgencia, los explica con más detalle Toca Torres (2007, p. 15) al denominarlos como los atributos de los stakeholders.

2.7.3. Tipos de stakeholders

El primero es el poder entendido como la capacidad de los públicos para imponer su voluntad e influenciar a la organización. Hay 3 tipos: coercitivo basado en las amenazas, violencia o contención; el utilitario fundamentado en los materiales o financiero, y el simbólico como prestigio, aceptación o estima.

La legitimidad es la suposición o percepción generalizada sobre las acciones de un actor son deseables o adecuadas dentro de los sistemas socialmente constituido por normas.

La urgencia es el atributo que le aporta dinamismo al modelo de identificación de los públicos y se refiere a la necesidad de respuesta oportuna.

Asegura que pueden identificarse más de 40 stakeholders, existen unos reconocidos tradicionalmente. Entre ellos pueden mencionarse:

- Los propietarios y accionistas que son los que invierten en empresas que satisfagan sus exigencias de ganancias de capital y dividendos para el incremento de sus fortunas.
- Los proveedores, ya sean de recursos como de conocimientos interesados en oportunidades para la obtención de un beneficio.
- Los acreedores quienes aportan dineros futuros a cambio de pagos fraccionados oportunos.

- Los compradores o consumidores finales/intermediarios que entregan sus recursos para obtener productos o servicios que respondan a sus demandas.
- Los empleados son los que entregan su fuerza de trabajo y aplican sus conocimientos en pro de la gestión de la organización, a cambio de un salario.
- Los gerentes que son los que tienen funciones administrativas y reciben una compensación monetaria acordada en un contrato laboral.

Sin embargo, Capriotti (2009), asegura que no se puede simplemente tildar a determinado grupo como público porque cada organización, de acuerdo a su actividad comercial, estructura organizacional y tipo de mercado en el que compita, generará unos status y roles particulares y concretos, de acuerdo con las necesidades o expectativas de la relación establecida. Por eso asegura:

Por ello, si cada organización tiene sus propias particularidades y sus propias relaciones específicas con su entorno, podríamos establecer la siguiente premisa: Cada organización genera sus propios públicos. Podemos señalar que cada organización tendrá una estructura de públicos propia y particular, en función de las características de la entidad y de la situación particular en la que se encuentre (p. 175).

De ahí la importancia de lo que se denomina un mapa de públicos. Para Capriotti (2009), es un conjunto específico de públicos con los cuales una organización tiene una relación específica.

Ilustración 11. Mapa de públicos



Fuente: Capriotti, 2009, p. 176.

No obstante, asegura que no es sólo es relevante la relación que tiene la empresa con sus stakeholders, sino la relación que existe entre ellos.

Entre tanto, en esta misma vía Toca Torres (2007) asevera:

Las relaciones con los stakeholders son definitivas para el éxito de la organización, incluyen más que intereses, se extienden a valores y reclamos, así como la habilidad y poder para influir. La organización no sólo establece relaciones con sus stakeholders, también sirve de puente para que entre ellos se establezcan lazos o vínculos de distinta índole (p. 28).

Ilustración 12. Relaciones con y entre stakeholders



Fuente: Toca Torres, 2007, p. 28.

Explica Toca Torres, que el capital más valioso de la organización no es ni el financiero ni el intelectual, sino las relaciones con sus grupos de interés. Pero, además, afirma que este enfoque implica una articulación, el análisis y el entendimiento de las relaciones organizacionales para evitar situaciones de conflicto de intereses.

Entre tanto, de acuerdo con Capriotti (2009, p. 177), para determinar el nivel de impacto de los públicos de una organización, es necesario determinar el nivel de poder que posea. Con base en esto, se pueden diferenciar tres grandes grupos en función de su impacto en la resolución de una situación específica.

El primero es el grupo de los públicos claves o estratégicos: Entendidos como los que tiene un alto nivel de influencia y control de la información. Otros son los públicos secundarios pueden influir de manera importante, ya sean los “Informados” o los “Influyentes”. Los últimos son los públicos terciarios que tienen poca información y capacidad de influencia.

Lo cierto, es que después de identificarlos se deben caracterizar porque cada organización es un universo independiente que requiere de un análisis detallado y propio. Por esto Capriotti (2009) afirma:

A partir de cada tema o situación particular (lanzamiento de un producto o servicio, crisis económicas, expansión regional o internacional, etc.), la importancia relativa de cada público para una organización podrá variar, en función del impacto que pueda tener cada uno de ellos en la resolución positiva o negativa de la situación. En este sentido, podemos plantear la siguiente premisa: cada tema o situación concreta genera una jerarquización particular de los públicos de una organización (p. 179).

Es un hecho entonces, que los stakeholders, o grupos de interés de una organización son vitales para la sostenibilidad de la misma, no solo porque tienen una relación directa con la empresa sino entre ellos mismos, lo cual es un reto tanto estratégico como comunicacional para cualquier organización.

Es claro que las empresas deben identificar, segmentar y clasificar todos los públicos de interés con el objetivo de establecer unas relaciones a largo plazo de

fidelidad y sostenibilidad. Con cada uno debe establecerse un plan de trabajo, el cual sea la carta de direccionamiento para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Además, queda claro, que no existe un mapa de públicos aplicable en todas las empresas. Lo ideal es que cada entidad plasme su propia radiografía de los stakeholders, para saber quiénes son, qué espera la empresa de ellos, qué quieren y para qué hacen parte de la misma. Son tan fundamentales porque sin los colaboradores o empleados no habría producto o servicio, sin clientes no habría ingresos, sin accionistas no habría capital y sin directivas no habría estrategia, entre otros.

2.8. Medios de comunicación en Colombia

El tema de los medios de comunicación es tan amplio como se plantee. Por ello, para este trabajo el análisis se centrará principalmente en Colombia. Se indagará cómo ha sido su evolución y transformación, hacia donde van, los retos que enfrentan en la sociedad de la información y la comunicación, y la consolidación de las empresas informativas.

Para comenzar es necesario hacer una serie de precisiones sobre algunos conceptos, retomando para ello los planteados en el libro “La industria de los medios masivos de comunicación en Colombia” de María Teresa Herrán como directora de ese proyecto de investigación.

Según ella y su equipo (1991), “la comunicación se concibe desde términos teóricos como un encuentro o una intervención recíproca de sus agentes. Pero, si se observa desde un punto de vista económico, puede decirse que es un intercambio” (p. 34).

Además explica que la producción de un medio y su publicación conlleva a unos elevados costos, por lo que se necesita que sea rentable y, en ese orden de ideas,

se consideraría la comunicación masiva como una actividad económica por lo cual es necesario darle un contenido económico a los agentes y procesos involucrados en el ejercicio.

El primer concepto para esclarecer es el de la empresa informativa. (Herrán 1991), la define como “una organización que tiene como fin difundir informaciones, noticias, opiniones y pasatiempos como mercancías a través de la emisión de publicaciones periódicas” (p. 35).

Otro es el proceso de producción informativa. Va desde la recopilación de la información, la elaboración del informe periodístico, su presentación y posterior publicación.

El producto informativo es el resultado como tal del proceso, es decir, la información ya sea de la empresa informativa o del medio masivo de comunicación.

Y por último está el mercado, que en términos de medios de comunicación, se refiere a la oferta informativa, al intercambio que sería la comunicación y a la satisfacción del consumidor, que se entendería como la demanda.

Después de poner en común estos conceptos, pasamos a describir los medios tradicionales de comunicación en Colombia y cuáles son sus retos.

2.8.1. Medios de comunicación escritos: la prensa y las revistas

2.8.1.1. Prensa

“La prensa escrita ha sido el medio de comunicación con el proceso evolutivo más lento en cuanto a la tecnología” (Herrán, 1991, p. 207). Desde la invención de Gutenberg en 1456 de la imprenta, hasta 1814 cuando se imprimieron mil ejemplares

de The Times, un promedio 4 veces mayor de lo que se había impreso hasta ese entonces, son muchas las modificaciones que ha sufrido.

Por medio de la tecnología en 1849 se dio un salto tecnológico con la rotativa, que multiplicó por miles la emisión de periódicos, hasta que en 1963 con el diario Daily Oklahoma, se pasó de la producción mecánica a la electrónica pues fue el primero en utilizar un computador en su sala de redacción en New York.

Desde ese entonces hasta hoy, la mutación ha sido de tal manera que los avances digitales cambiaron la historia de los medios de comunicación. Asegura Herrán (1991) en que los PC o computadores personales revolucionaron las salas de redacción:

El proceso editorial, desde su etapa de redacción hasta el control de las rotativas, depende de los computadores. Hoy es común, por no decir indispensable, tener los computadores en la redacción, producción y administración de cualquier empresa editorial. No es raro ver un corresponsal trabajando con un computador portátil para luego transmitir por teléfono la información a la redacción central (p. 209).

Según Herrán (1991, p. 214) con la transformación que permitieron los avances tecnológicos, el comunicador no solo podía consultar artículos de su propia empresa, sino de otras publicaciones, ficheros estadísticos, ilustraciones y fotografías con el tema en particular en el que trabajara.

En los años 90, los periódicos como El Tiempo, El Espectador y El Colombiano, marcaban el hito del periodismo impreso, a la vez que atravesaban por un período de transición de lo tradicional a lo moderno. Ahora los tres tienen plataformas digitales y no esperan hasta 24 horas que la rotativa imprima los periódicos de papel, sino que en el instante en que se produce la noticia, se cuelga en la página web. Pero este será un concepto que desarrollaremos más adelante.

Sin embargo, asegura la autora, que para esta época circulaban en el país diariamente 32 periódicos con un tiraje promedio de un 1'300.000 ejemplares.

Pero la prensa avanzó a tal punto, que dejó ser un simple medio de información para convertirse en una empresa de servicios. Asegura Herrán (1991), que “los periódicos aparte de transmitir artículos, comenzaron a enviar fotografías e información, no solo en el área local sino internacional. Los avances en los computadores permitieron que se pudiera utilizar una red nacional de datos y satélites privados” (p. 216).

Pero, pese a los cambios en la tecnología, los géneros periodísticos sí perduraron en las diferentes publicaciones como periódicos o revistas. Entre ellos, según José Ignacio Armentia y José María (2008), están:

Los géneros con predominio explicativo:

- El informe periodístico: tiene una pretensión netamente documental, en la que se abarca un tema noticioso que se sustenta en fuentes.
- El reportaje descriptivo: Lo caracteriza el predominio de las descripciones que el periodista hace sobre la situación que pretende relatar, incluye declaraciones de los testigos o afectados.
- El reportaje de precisión: trata temas de actualidad y el periodista ofrece una visión estática de los hechos donde profundiza en el desarrollo de las circunstancias.
- El reportaje de investigación: Se caracteriza por desconfiar de las fuentes oficiales, indaga los datos con mayor profundidad y se especializa en sacar temas a la luz pública que personajes importantes o instituciones desean mantener oculto.
- La entrevista de personaje: a través de ella el periodista obtiene la información que desea por medio del diálogo y un género periodístico, ya sea para completar un reportaje o para presentarlo como un texto único.

También están los géneros con predominio interpretativo.

- El reportaje interpretativo: hace énfasis en la explicación de cómo o porqué han sucedido hechos actuales o recientes.
- La encuesta periodística: el objetivo es conocer la opinión de determinadas personas, normalmente conocidas por el público, sobre un tema en el que no tienen que ser expertas.
- La crónica: es una información desarrollada y comentada en la que se entrelazan elementos informativos con las opiniones (p. 21).

La fotografía es otra parte fundamental de las publicaciones impresas. De acuerdo a Armentia y Caminos (2008):

La fotografía de calidad informativa logra convertirse en noticia por sí misma con su correspondiente pie de foto, texto que describe los hechos. Puede ser de diferentes tipos: simbólica, ilustrativa, de denuncia, costumbrista, especializada, de la entrevista, humorística y la fotonoticia (p. 34).

En conclusión, la prensa escrita, en sus diferentes publicaciones pasó de ser un manuscrito, a consolidarse en lo que es hoy por hoy: una industria.

2.8.1.2. Revistas en Colombia

En las últimas décadas, la revista se ha masificado tanto en su contenido como en la diversidad de usos que se le ha dado. Según el documento Historia de las Revistas en Colombia, de la Biblioteca virtual Luis Ángel Arango, el desarrollo de este medio de comunicación está muy ligado a la literatura y a los personajes intelectuales de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, porque le dieron mucha importancia a transmitir la información cultural por medio de canales alternativos a los habituales. (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/per81.htm>)

Aunque se fundaron incontables publicaciones periódicas, la mayoría no prosperó, por dificultades económicas y diferencias en el criterio entre las directivas.

De acuerdo con el documento de la Biblioteca Virtual del Banco de la República, el auge de las revistas en Colombia surgió después de la Independencia, por el deseo de crear una nueva identidad desde la política, la vida cultural, la ciencia y la economía. En Bogotá nacieron las publicaciones más importantes, pero en otras ciudades como Barranquilla, Cali y Medellín, también existieron otras de gran relevancia. Una de ellas es la revista Voces, publicada en Barranquilla en agosto de 1917 y la cual se emitió hasta abril de 1920. Esta es considerada como la revista cultural y literaria de mayor peso en su época en Colombia y Latinoamérica.

El documento consignado en la Biblioteca del Banco de la republica reseña que:

Fue una revista leída por un gran número de personas gracias al dinamismo, frescura y seriedad con que trataba cada uno de los temas, así como por ser un reflejo de la sociedad colombiana y por contar con escritores de la talla de Luis Carlos López, Gregorio Castañeda Aragón, José Félix Fuenmayor, Víctor Manuel García, Tomás Rueda Vargas, Fernando de la Vega, Luis Tablanca, José Eustasio Rivera, Luis López de Mesa y Max Grillo, entre otros, muchos de los cuales, aun cuando no eran famosos, ya dejaban ver sus cualidades literarias y narrativas (http://www.jorgeorlandomelo.com/bajar/revistas_suplementos_literarios.pdf).

Algunas de las mejores revistas de principios de siglo XX son: Gris que apareció en 1892 bajo la dirección de un grupo de jóvenes bogotanos que buscaron hablar de un futuro sin guerra. En 1905, se fundó la Revista contemporánea, dirigida por Baldomero Sanín Cano. Por estos mismos años, aparece el semanario La Gruta (1903) la cual publicaba obras literarias, cuentos y artículos elaborados por jóvenes de la aristocracia bogotana. En 1955 nace Mito, una revista que abordaba temas de economía, política, cultura y la vida social.

Según el periodista e investigador Juan José Hoyos, en su artículo “Las revistas culturales”, Mito tenía una riqueza no solo en su contenido sino en los autores del mismo. Así da cuenta en su texto de lo valiosa que fue la publicación:

Tengo en mis manos el primer número de la revista *Mito*, fundada en 1955 por Jorge Gaitán Durán y Hernando Valencia Goelkel. Hay un artículo sobre el marqués de Sade y una traducción de su "Diálogo entre un sacerdote y un moribundo". Hay una "Sonatina" de León de Greiff. Un poema de Octavio Paz. Otro de Vicente Aleixandre. Otro de Saint John Perse. Una consideración sobre las brujas y otros engaños, de Pedro Gómez Valderrama. Hay comentarios de libros de Simón de Beauvoir, Françoise Sagan, Gabriel García Márquez, Fernando Arbeláez. Hay un testimonio sobre el drama de las cárceles en Colombia. Repaso algunos números de la colección. Hay colaboraciones de Carlos Drummond de Andrade, Alfonso Reyes, Jorge Luis Borges, Alvaro Cepeda Samudio, Álvaro Mutis, Fernando Charry Lara, Carlos Fuentes, Julio Cortázar, Hernando Téllez, Rafael Gutiérrez Girardot, Martha Traba, Baldomero Sanín Cano, Aurelio Arturo, Jorge Zalamea, Rogelio Echavarría. Hay traducciones de Gottfried Benn, George Bataille, Luchino Visconti, Vladimir Nabokov, Ezra Pound, John Updike (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/periodismo/perculturalper/06.htm>)

Años más tarde, se comienza a publicar la revista *Eco* (1960), dirigida por un grupo de personas, entre quienes se contaba uno de los directores de *Mito*. En un principio, el medio parecía hecho en Europa, por dar cuenta de realidades que no eran muy bogotanas. Sin embargo, la revista cambió y con esto logró ser una de las preferidas por el público.

Después de éstas, asegura la reseña, son muchas las revistas que han nacido, vivido y desaparecido. En épocas más recientes fue fundada la revista *Cambio 16*, ahora conocida como *Cambio*, que junto a la revista *Semana*, son de las más leídas:

En la actualidad, después de varios años de existencia, son las publicaciones más influyentes y más conocidas en Colombia. Los temas que tratan son, básicamente, de índole política y económica, aunque no por ello dejan de lado los temas sociales, de entretenimiento y de cultura. Muchos de sus artículos han generado grandes debates y polémicas en la sociedad colombiana. Hoy en

día, *Semana* hace parte de una casa editorial donde se generan toda clase de publicaciones que buscan abarcar a varios tipos de públicos. Algunas de estas publicaciones son Soho y Gatopardo (<http://www.banrepcultural.org/blaa-virtual/ayudadetareas/periodismo/per81.htm>).

Por otro lado, han surgido revistas especializadas como es el caso de Opción Hoy, que desde 1991, se ha dedicado a destacar la cultura de una ciudad como Medellín y a programar a sus lectores con diferentes actividades como: ferias, espectáculos, cine, conciertos, talleres entre otros, no solo de la capital antioqueña, sino de los municipios del departamento. Lejos de pretender expresar una opinión, este medio, ha buscado destacar lo bueno de la región y convertirse en una guía de turismo y recreación.

En las páginas de las 246 ediciones, que hasta el momento se han publicado de manera ininterrumpida mes a mes, se ha dado cuenta de los eventos más importantes de ciudad como la reunión anual del Banco Interamericano de Desarrollo, el Iberoamericano de Cultura y los Juegos Suramericanos, entre otros. También se convirtió en un referente por concentrar una nutrida oferta gastronómica y artística de Medellín.

Además, en el año 2001 Opción Hoy abrió su departamento de Servicios Editoriales y desde entonces desarrolla un portafolio integral en artes gráficas y trabajos editoriales para otras empresas. Ofrece una asesoría integral en cuanto al desarrollo de materiales impresos. También, desarrolla diferentes publicaciones como: el Vademécum, Directorio de artes y oficios, Mapas de Medellín y de Antioquia, Guía de Rumba y Gastronomía, Guía Electoral, Guía Odontológica y Directorio de Artistas.

Es por esto que puede afirmarse, que las revistas han sido otro medio masivo de comunicación, que le ha puesto unos ojos diferentes a la realidad colombiana, y que ha

buscado, en sus páginas ágiles y de envejecimiento rápido, plasmar el verdadero rostro de una sociedad ansiosa de leer, de informarse y de expresarse.

Algo así, como lo diría el periodista e investigador Juan José Hoyos:

Una revista y un periódico tienen muchas similitudes: ambos están hechos de papel, ambos están escritos -casi siempre- por periodistas, ambos se ocupan de la realidad, ambos aparecen publicados en forma periódica. Pero he notado que la gente, por lo general, hojea los periódicos y luego los bota, o los deja tirados por ahí. En cambio, guarda las revistas. A veces, incluso, sin leerlas, pero siempre con la ilusión de robarle un rato a las ocupaciones diarias para sentarse a disfrutarlas (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/periodismo/perculturalper/06.htm>)

2.8.2. Medios de comunicación radiales

La radio ha sido otro de los medios de comunicación que ha avanzado tanto tecnológicamente como en su concepción. Según Herrán (1991):

En Colombia se desarrolló el mismo fenómeno de concentración de cadenas radiales y emisoras afiliadas. Entendiendo una cadena radial como un compendio de emisoras definido por vínculos de propiedad y la afiliación como un contrato entre una emisora privada y la cadena básica en la cual se establecen los deberes y derechos de las afiliadas (p. 156).

Asegura Herrán (1991) que:

La radio llegó al país de las manos del sector privado y fue en 1935 cuando comenzó su operación comercial. Debido a las estrechas relaciones entre el medio y el sector industrial, se consolidaron grandes pautas y se convirtieron las empresas en patrocinadoras de este medio. Un ejemplo que cita la autora es la inversión que realizaron en 1935, Coltabaco, Fabricato, la Compañía Nacional de Chocolates, los Laboratorios Uribe Ángel, Café la Bastilla y Carlos Estrada en lo que denominaron: La Voz de Antioquia. En los años siguientes las grandes empresas continuaron teniendo gran injerencia sobre las emisoras que dieron como resultado el nacimiento de emporios radiales como Caracol en el año 1947 y RCN en 1949 (p. 69).

Y aunque la radio ha evolucionado tanto en sus contenidos, como en la tecnología, Herrán (1991), “asegura que su razón de peso para influir en la sociedad, no es por un aspecto económico al tener un peso en el PIB, sino por la legitimación ideológica y en la parte comercial, como medio publicitario” (p. 70).

Tal llegó a ser el poder de la radio, que dos grandes grupos económicos, encabezados por las familias Santodomingo y Ardila Lule, concentraron la mayor parte de la información y la audiencia. Asegura Herrán (1991) que “según datos del Ministerio de Comunicaciones, en 1990 existían 589 estaciones de radio, de las cuales 409 eran en Amplitud Moderada (Am) y 180 en Frecuencia Modulada (FM)” (p. 71).

Uno de los casos más reconocidos nacional e internacionalmente es el de Radio Sutatenza. Hernando Bernal Alarcón, dice que dado que desde 2008 viene recibiendo diferentes documentos de archivo de esta emisora, debido a que Acción Cultural Popular (ACPO) decidió que estuvieran abiertos al público y a los investigadores.

Hernando Bernal Alarcón asegura que:

La fundación Acción Cultural Popular (ACPO), en un tiempo más conocida como Radio Sutatenza, fue una experiencia de innovación educativa orientada especialmente a los adultos campesinos de Colombia, bajo el concepto y la metodología de “las Escuelas Radiofónicas”, que funcionó desde 1947 hasta 1994, año en el cual murió su fundador monseñor José Joaquín Salcedo Guarín. Durante los 47 años de actividad utilizó la radiodifusión, el periodismo y diferentes metodologías de comunicación interpersonal y grupal para favorecer el conocimiento del alfabeto, del cálculo matemático básico, de las nociones necesarias para el fortalecimiento de la salud individual y familiar y la prevención de enfermedades, del aprendizaje de diferentes técnicas de producción agropecuaria orientadas al mejoramiento de la economía campesina y, por último, del desarrollo de valores, prácticas y comportamientos cívicos y religiosos aplicables en la organización familiar y comunitaria (<http://www.banrepcultural.org/radio-sutatenza/textos/radio-sutatenza-un-modelo-colombiano-de-industria-cultural-y-educativa>).

Explica que por más de 20 años la emisora tuvo un proceso de crecimiento y expansión, el cual contó con el apoyo tanto de los párrocos rurales del momento como las autoridades locales y nacionales.

El autor afirma que durante los 47 años de funcionamiento de Sutatenza entre 1947 y 1992, la emisora dejó un gran legado al distribuir cerca de 6.500.000 cartillas de Educación Fundamental Integral en 955 municipios del país, formar 20.039 alumnos en el primer curso de los Institutos para Dirigentes e impartir 4.365 cursos de extensión en 687 municipios del país.

Este es un ejemplo, de cómo la radio, pudo transformar a una Nación y de cómo los medios masivos pueden hacer más que informar. Si se lo proponen, pueden ir de la mano de la competitividad de los territorios y del fortalecimiento de las sociedades.

Sin embargo, conforme cambian las generaciones, también lo hizo la radio. De acuerdo con la actual asesora de despacho ministerial del Ministerio de las TIC, María Cecilia Londoño, en una entrevista telefónica concedida para esta investigación, en Colombia en el año 2013 existen 389 emisoras en AM y en FM, 1.576. En internet no se tiene una cifra exacta pero se presume que son unas 400 debido a que muchas emisoras comerciales tienen su página web y allí los oyentes tienen la posibilidad de escucharlas en vivo. Esto quiere decir, que en los últimos 20 años el panorama cambió: Las emisoras en AM disminuyeron en 4.9%, mientras que las sintonizadas en FM aumentaron casi 8 veces.

Frente a los propietarios de éstas, aseguró que se tienen emisoras comerciales que son de personas naturales o jurídicas, las comunitarias son de asociaciones sin ánimo de lucro y existen emisoras de interés público que son las que se prestan a través de entidades del estado.

2.8.3. Televisión en Colombia

La historia de la televisión en Colombia es otra. Llegó en 1954 al país bajo la dictadura de Rojas Pinilla y de acuerdo con Herrán (1991),

Tenía como fin ser un medio estatal que respondiera a la pérdida del apoyo de los sectores políticos y del capital. Se introdujo con dos objetivos: el primero era destacar las obras del gobierno y el otro estaba enfocado a resaltar la cultura. Pero, explica, que al aumentar la audiencia se dio una sustitución por un sistema mixto donde los intereses particulares de las programadoras se convirtieron en una prioridad (p. 88).

Además, explica que se destaca la televisión en el mundo económico porque diariamente factura millones de dólares en publicidad, producción y empleo. Y fue este poder la que lo hizo atractivo para el capital privado, detrás de las empresas Caracol, RCN, PUNCH Y RTI, (las dos últimas ya desaparecieron) que se encargaban de la producción y comercialización de los programas. Explica Herrán (1991) que:

El componente privado lo constituían las programadoras nacionales y las productoras privadas de la televisión regional. Otro ente importante, era INRAVISIÓN, por medio del cual el Estado participaba en la televisión como regulador del sistema y como empresario que competía con los particulares a través de las programadoras Audiovisuales y la Cadena Tres (p. 163).

En cuanto a los canales regionales, cuenta Herrán (1991), que:

Surgieron en 1984, con el fin de permitir la expresión cultural de cada región del país, con carácter educativo y para procurar el desarrollo de las tradiciones, valores e idiosincrasias. En su momento surgieron Teleantioquia, Telecaribe, Telepacífico y Telecafé. Es en esta década fue cuando la empresa productora de televisión o programadora se consolidó (p. 165).

Según, Herrán (1991):

Era el componente privado donde se concentraba la mayor responsabilidad de la producción de la programación, por lo que se convirtió en el primer

beneficiario en el negocio de la televisión. En 1987 existían 33 programadoras, 28 de ellas salieron favorecidas con la licitación de ese año y se distribuyeron 156 horas de programación (p. 165).

El negocio ha cambiado. Ahora son los propios canales los que realizan mayoritariamente su producción. En la misma entrevista telefónica con asesora de despacho ministerial del Ministerio de las TIC, María Cecilia Londoño, aseguró que ahora en el país existen 13 canales de televisión: 3 privados, 2 públicos y 8 regionales. El grupo Prisa es el propietario de Caracol, El tiempo de City TV y el Grupo Ardila Lule continua como dueño de RCN. Explica la alta funcionaria que los medios audiovisuales cada vez más le apuntan a la tecnología, a tal punto que cada uno tiene su página web y transmisión en vivo a través de streaming.

Asegura que en las próximas décadas llegará al territorio la tecnología Televisión Digital Terrestre, TDT, la cual es un conjunto de tecnologías de transmisión y recepción de imagen, sonido y datos que codifican digitalmente la señal de televisión. Esta señal puede ser vista en teléfonos celulares o por televisores instalados en vehículos en movimiento.

Y es que los medios de comunicación no han sido, ni pueden ser ajenos, a las nuevas tendencias tecnológicas. Ser actor en un mundo interconectado ha llevado a que la forma de producir los programas o de cubrir las noticias haya evolucionado. A pasos agigantados tanto la prensa, como la radio y la televisión han migrado hacia lo digital, el caso más relevante es la reinención de los medios escritos que muchos ya pasaron a estar en la web, a formatos para tabletas y teléfonos inteligentes.

Lo cierto es que con las nuevas tecnologías, de acuerdo con Armentia y Caminos (2008), “cambió el concepto de inmediatez y actualidad. Ahora ya no es solo lo que es reciente, entendido como lo que pasó en las últimas horas, sino que, además, se habla de actualidad permanente (p. 217).

Explican que ya no es suficiente un trabajo periodístico que simplemente narre una historia, ahora los periodistas modernos pasaron a interpretar. Lo que deja ver, que cada vez se tendrán unos públicos más informados, agudos en sus críticas y ávidos de información. De ahí la importancia de entender que los medios no son solo medios. Detrás de ellos existe una empresa, que informa y tiene ciertas características que la diferencia de las demás organizaciones.

2.8.4. Empresa informativa

Esto lo explica Alfonso Sánchez (2000), en su texto Dirección estratégica de empresas de comunicación (2000), donde asegura que:

Durante la transición de la economía industrial a la sociedad de la información las primeras compañías capaces de entender la lógica económica de Internet no ha sido los grandes colosos de la informática, ni los proveedores de contenidos tradicionales (diarios, emisoras de radio, canales de televisión o agencias publicitarias y de noticias) sino nuevas empresas (p. 20).

Detrás de cada producto informativo, está una organización que, según Sánchez Tabernero, (2000), “debe tener una dirección estratégica que consiste en un proceso de cálculo y análisis para obtener la mayor ventaja competitiva de una empresa a largo plazo” (p. 14).

Además, afirma Sánchez Tabernero (2000):

Que toda empresa debe tener una dirección estratégica que no es la que prepara a la organización para el futuro predecible, sino que propone un modo de competir en el presente. Esto, asegura, implica varios compromisos: las directivas deben escuchar, fomentar los flujos de comunicación horizontal y vertical y comunicar las ventajas competitivas con el fin de tener la constante de revisar los planes estratégicos planteados (p. 43).

Sánchez Tabernero (2000), señala que: “la estrategia no puede ser una imposición descendente, sino que los colaboradores deben ser participativos, más no

democráticos, porque no todos tienen la formación necesaria, pero si es importante un equilibrio por el bien de la organización” (p. 44).

No es fácil ahora el reto que tienen las empresas informativas, esas que se consolidaron hace varias décadas como medios de comunicación en una primera etapa y después como grandes organizaciones, incluso multinacionales. Los productos informativos pasaron de ser descriptivos a interpretativos y de contexto. Todo esto, a la par de los desarrollos tecnológicos que han permitido que las comunicaciones logren unos niveles de consumo e interlocución jamás soñados.

Sinopsis

Con el desarrollo de cada uno de los ítems de este marco teórico se pretendió hacer un acercamiento a conceptos básicos y definitivos para adelantar la presente investigación.

Inicialmente, se abordaron las teorías de la comunicación organizacional como: las posiciones empírico- analítica y dentro de éstas el enfoque sistémico. También la propuesta de la argentina Cristina Baccin, quien llamó la atención sobre entrelazar la dimensión sociopolítica en la comunicación. Otra postura es la de las nuevas perspectivas organizacionales las cuales plantean estructuras no burocráticas y más flexibles. La última es la teoría de la comunicación social, la cual plantea que la comunicación tiene como fin ser puente y canal para resolver conflictos en el seno de las organizaciones y comunidades.

Posteriormente se retomaron asuntos muy importantes relacionados con la comunicación corporativa y su aporte estratégico al modelo de sostenibilidad de la empresa. En tercer lugar, se abordaron aspectos de innegable importancia hoy relativos a la reputación corporativa, un activo intangible que ha ganado relevancia en las últimas décadas y que las empresas han entendido como una ventaja competitiva que

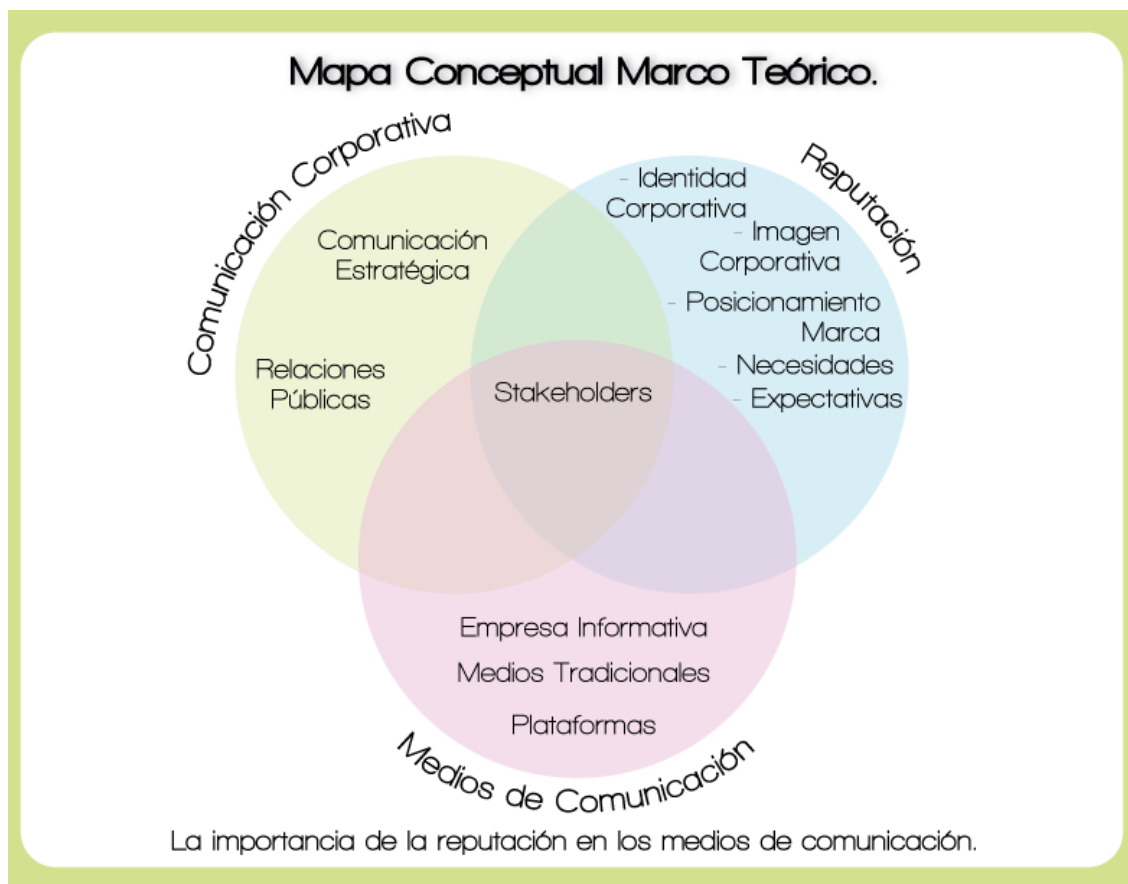
debe ser diseñada y gerenciada de manera estratégica. Se hizo especial énfasis en la relación stakeholders y reputación, demostrando que una buena comunicación y relación de la empresa con grupos de interés genera unos lazos que sin duda contribuirán a la continuidad del negocio.

Para complementar el tema reputacional, se retomaron algunos conceptos sobre el estudio de las necesidades y expectativas de los clientes en un ambiente de mercadeo y relacionamiento con éstos.

Finalmente, se trató de dar una mirada general al desarrollo de los medios de comunicación en Colombia, destacando el caso de la prensa escrita, la televisión y la radio. Por ser Opción Hoy una revista especializada, este tipo de medio informativo mereció una mención aparte.

A continuación se expone un mapa o matriz conceptual que relaciona los temas estudiados de cara al presente trabajo de grado, el cual es elaboración de la autora:

Ilustración 13. Mapa conceptual del Marco teórico



3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es un estudio descriptivo que buscó conocer la reputación de la Revista Opción Hoy entre algunos de sus grupos de interés, así como las necesidades y expectativas de los públicos analizados, con el fin de construir un plan efectivo de relacionamiento con estos públicos.

Este trabajo de grado consideró en el pre-proyecto una hipótesis, pero en la sustentación del mismo los docentes investigadores de la facultad recomendaron que se eliminara, por no tratarse de una investigación que partiera de un experimento, sino que buscaba diagnosticar diferentes problemáticas de comunicación organizacional.

La base epistemológica de esta investigación está fundamentada en el trabajo realizado por Roberto Hernández Sampieri y su grupo de estudio mexicano, quienes explican desde la perspectiva del pragmatismo cuáles son los pasos para desarrollar una investigación, al tiempo, que no plantean un antagonismo de los métodos de investigación cualitativo y cuantitativo, sino un complemento, porque los datos obtenidos desde métodos cuantitativos proporcionan una dimensión de la problemática, pero los datos cualitativos facilitan la profundización y explicación social de la misma.

Por esto, para este estudio comunicacional se decidió emplear y combinar ambas técnicas y lograr, así, una mayor amplitud en la investigación, información más relevante y un mejor análisis de los hallazgos. Se aplicaron técnicas cuantitativas como la encuesta a los anunciantes y cualitativas, como la entrevista semiestructurada y grupos de discusión (grupo focal), con los suscriptores y los colaboradores de la Revista Opción Hoy.

3.1. Modelo mixto

Esta investigación se realizó bajo un modelo mixto para aprovechar las bondades de ambas metodologías ya que, combinadas, proporcionan rigurosidad y cifras o datos importantes, a la vez que se facilita la descripción detallada de situaciones, personas o conductas.

Según Roberto Hernández Sampieri, et al (2010, p. 549), esta metodología mixta permite darle a la investigación una mayor profundidad, amplitud, dinamismo, exploración y riqueza en sus datos y observaciones. Esta combinación metodológica, logra proporcionarle al estudio mayor riqueza, precisión y amplitud, tanto en los datos obtenidos como en la interpretación y el análisis de los mismos.

En primer término, se partió de la relevancia que tiene para la revista investigar y conocer cuál es la reputación que del medio tienen los suscriptores y cuáles son sus necesidades y expectativas. Para ello se aplicó una encuesta a una muestra representativa de esta población, con una confiabilidad del 95% y un margen de error de 5%.

En segundo término, con los anunciantes actuales de Opción Hoy se aplicó una entrevista semiestructurada con el fin de obtener información relevante que permitiera saber cuál es la reputación que este grupo de interés tiene sobre la revista. Se indagaron aspectos tales como: Coherencia entre lo que se dice y se hace (entre la promesa de valor y el cumplimiento de la misma), comportamiento ético en el proceso de negociación contacto regular y proactivo, calidad en la oferta del producto, atractivo emocional, sostenibilidad de la oferta en el tiempo, nueva programación y página web, entre otros. Este instrumento de investigación se aplicó a una muestra seleccionada de 251 de 670 suscriptores que hacen parte de la revista Opción Hoy.

Finalmente, con los colaboradores del medio se realizó un grupo de enfoque para saber qué piensan sobre la calidad laboral y condiciones de trabajo en la empresa, cómo es su relación con las directivas y qué concepto tienen de ellas, y si se identifican con el proyecto empresarial de Opción Hoy.

3.1.1. Técnica cualitativa

3.1.1.1. Entrevista semiestructurada

Para Roberto Hernández Sampieri en este enfoque lo que se busca es un proceso inductivo, al explorar y describir, para luego formar los aspectos teóricos. Por esto, asegura Hernández, et al (2008):

Se basa en métodos de recolección de datos *no* estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de sus datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades” (p. 9).

La entrevista semiestructurada tiene preguntas abiertas en las que el interlocutor puede ampliar la respuesta a través de algunas opiniones sobre el tema. Se le llama semiestructurada porque al derrotero de preguntas inicialmente definido, se le pueden sumar otras que revistan interés para la investigación y que aparecen durante el desarrollo de la sesión programada.

El propósito de las entrevistas es obtener respuestas sobre el tema, problema o tópico de interés en los términos, el lenguaje y la perspectiva del entrevistado. El más conocedor del tema, es el mismo entrevistado, por lo que debe escuchársele con suma atención y cuidado.

En el caso de la Revista Opción Hoy se adelantaron entrevistas con nueve anunciantes de un total de 107 divididos en tres grupos. Un grupo de tres que son los que pautan constantemente, es decir, más de 7 meses en el año. Otro de tres, que es el de los anunciantes intermedios que pautan entre 4 y 6 meses en el año, y el último grupo de tres, que es de los esporádicos, aquellos que pautan 3 meses o menos.

3.1.1.2. Grupos de enfoque

Tienen como finalidad la construcción desde diversos puntos de vista. La idea, según Hernández (2008), es reunir “un grupo de personas y se trabaja con éste en relación con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación” (p. 606).

El objetivo es que todos los integrantes participen para lograr una unidad conceptual. Se diferencia de la entrevista cualitativa, porque ésta explora las apreciaciones individuales, mientras que el grupo de enfoque no solo describe, sino que, además, compara, lo cual es un elemento adicional que no debe despreciarse.

En la revista Opción Hoy el grupo de enfoque se desarrolló con todos los colaboradores de la empresa, en las instalaciones de la empresa, sin la presencia de las directivas. Lo dirigió el investigador Miguel Fernández, quien es experto en la realización y aplicación de este tipo de técnicas. Con él se diseñó un modelo de focus group (Ver Anexo 3. Guía grupo de enfoque).

Inicialmente, el coordinador se presentó, determinó un tiempo estipulado para las respuestas y entró en empatía con el grupo. El modelo del grupo focal se basó en romper el hielo y vencer el temor a hablar por parte de los integrantes. Empezaron dialogando sobre la forma cómo cada uno de ellos había llegado a hacer parte de la empresa. Después, pasaron al clima laboral y allí conversaron sobre cómo era una semana en la revista y qué era lo mejor y lo peor de trabajar en la organización con el

fin de que todos tuvieran la posibilidad de expresarse. También se discutió sobre el estilo gerencial y su motivación para trabajar en ella, la cultura que existe en la organización, el proyecto de vida en alineación con el proyecto empresarial, la visión y misión y, por último, se indagó sobre cómo se realizaba el contacto cliente.

Todas las respuestas fueron concentradas en una grabación digital y la relatoría la realizó la comunicadora social, Juliette Muñoz.

3.1.2. Técnica cuantitativa

3.1.2.1. Encuesta

Desde el punto de vista de Roberto Hernández Sampieri, este método le permite tener al investigador una rigurosidad tanto en la recolección de datos como en la medición. Asegura Hernández, et al (2008) que: “una investigación cuantitativa pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población)” (p. 6).

En otras palabras, la encuesta permite la recolección de información concreta, la cual facilita el análisis de los fenómenos y las conclusiones a partir de datos cuantificables. Esta se consolida como un grupo de preguntas estandarizadas, que tiene como objetivo obtener mediciones concretas sobre unas variables determinadas.

Como se dijo anteriormente, en el caso de la Revista Opción Hoy se les aplicó a los suscriptores del medio.

3.1.2.1.1. Preguntas cerradas

Las preguntas contienen categorías donde sus respuestas han sido previamente delimitadas. Según Hernández, et al (2008) “existen varios tipos: Dicotómicas con dos

opciones de respuesta (sí o no) o con varias opciones de respuesta (diferentes profesiones, preferencias). Los encuestados deben acogerse a una de ellas” (p. 310).

Sin embargo, existen preguntas cerradas con múltiples opciones de respuesta. Por ejemplo, elegir los tipos de electrodomésticos que tiene una familia entre varias alternativas. No solo debe seleccionar uno, sino todos aquellos que se tengan en el hogar. Su mayor desventaja, es que puede presentarse que no todas las opciones proporcionadas encierran con exactitud el pensamiento de la persona.

3.1.2.1.2. Preguntas abiertas

En este caso las respuestas no están delimitadas, por el contrario, el encuestado puede plantear las que desee. Según Hernández Sampieri, et al (2008):

El número de respuestas es muy elevado, infinito y puede variar de población en población”. El autor asegura que “este tipo de pregunta, permite obtener una información más amplia sobre las posibles respuestas de las personas, cuando ésta es insuficiente. Su mayor desventaja es la dificultad de codificar la información recolectada (p. 316).

Además, la encuesta se elaboró con un nivel de medición nominal. En este existen dos o más categorías de cada variable. No tienen establecidas ni un orden, ni una jerarquía.

Según Roberto Hernández Sampieri, et al (2008): “lo que se mide (objeto, persona, etc.) se coloca en una u otra categorías, lo cual indica que tan solo diferencias respecto de una o más características” (p. 303). Esto lo ejemplifica con los géneros masculino o femenino, o con el tipo de religión. Explica que este tipo de variable tiene dos tipos: el primero la dicotómica que incluye solo dos categorías como el género humano, un veredicto al determinar si es culpable o no, tipo de escuela si es privada o pública. El segundo es el categórico, que incluye tres o más categorías, por

ejemplo los partidos políticos, licenciaturas, grupos étnicos, entre otros como opciones de respuesta para seleccionar.

3.1.2.1.3. Encuesta a partir de medición por escala Likert

Según Hernández Sampieri, et al. (2008) este método:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala” (p. 245).

Es claro que el número de categorías que se delimitan deben ser idénticas para todas las afirmaciones que el investigador desee plantear.

Cabe resaltar que este instrumento establece que todas las afirmaciones miden la actitud hacia un concepto único, a la vez, que tienen igual importancia.

3.2. Metodología de recolección de la información

3.2.1. Muestra

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se seleccionaron como unidad de análisis a los tres principales grupos de interés de un medio de comunicación de Medellín. Para su selección se tuvo en cuenta que fueran indispensables para la sostenibilidad de la empresa y para producirla.

3.2.2. Selección de la población

Para seleccionar la muestra, que se aplicó en los diferentes instrumentos de investigación, se recurrió a dos tipos de muestreo:

El muestreo probabilístico:

Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis (Hernández Sampieri, et al 2008, p. 240).

El muestreo no probabilístico:

La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Hernández Sampieri, et al, 2008, p. 41).

3.2.3. Muestra no probabilística y perfil de los anunciantes de la Revista Opción Hoy

Para la aplicación de este instrumento de investigación se seleccionaron nueve anunciantes de la revista Opción Hoy, los cuales se dividieron en tres grupos de acuerdo con el promedio de pauta en el año. La empresa tiene establecido que los anunciantes ocasionales, son los que pautan entre una y tres veces en el año, los intermitentes entre 4 y 6 veces en el año y los constantes son los que están más de 7 veces en el año.

Se seleccionaron dentro de los anunciantes constantes: la Alcaldía de Medellín, el Centro Comercial Unicentro y la Universidad Pontificia Bolivariana. Los profesionales entrevistados fueron, en su orden, el Secretario de Comunicaciones, Juan Carlos Quiceno; la Jefa de Comunicaciones del centro comercial, Clara Marcela Mejía, y una profesional de mercadeo de la UPB, Isabel Upegui.

En cuanto a los anunciantes intermitentes se eligieron las siguientes empresas: vestidos de baño Garotas, donde se contactó a Laura Montoya su comunicadora; la

Fundación EPM, donde la entrevista se desarrolló con Julie Atehortúa, Jefe de comunicaciones y mercadeo, y el Teatro Metropolitano cuyo contacto se realizó con el comunicador Juan Carlos Mazo.

Por último, están los anunciantes ocasionales. En esta categoría se seleccionaron el Colegio San Ignacio, donde se entrevistó a Omar Caicedo, su comunicador; la empresa Botánica, donde el contacto se realizó con su gerente y dueño, Javier Ríos, y el centro de banquetes Casa Mónaco, donde la conversación se adelantó con su propietario Carlos Arbeláez.

3.2.4. Muestra probabilística y perfil de la población de los suscriptores a encuestar de la Revista Opción Hoy

Este instrumento de investigación se aplicó a una muestra seleccionada de 251 de 670 suscriptores de la revista Opción Hoy, tanto de la versión impresa como digital.

Los suscriptores de la revista pertenecen principalmente a los estratos socioeconómicos 4, 5, y 6, residenciados en Medellín y el Área Metropolitana.

El perfil de los suscriptores de la revista es: profesionales, hombres y mujeres entre los 24 y 60 años. El 53% son mujeres y el 47% son hombres. En un 57.8% tiene un promedio de antigüedad en la suscripción entre 1 y 5 años.

Se seleccionó una muestra con un margen de confiabilidad del 95% y 5% de margen de error, basado en la fórmula propuesta por Juan Luis Londoño (2011, p. 261):

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n= tamaño de la muestra
 N= tamaño de la población
 Z= nivel de confianza
 p= proporción esperada de la variable
 q= (1-p)
 d= error muestral

N	670
Z	2
p	50%
e	5%
<u>n</u>	<u>251</u>

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$251 = \frac{670 * 2^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (670 - 1) + 2^2 * 0.5 * 0.5}$$

En este caso, todos los individuos que componen la muestra tuvieron la misma probabilidad conocida de ser elegidos para ser encuestados porque no se estableció un criterio de selección de individuos específicos. Se tomó la base de datos de todos los suscriptores y aleatoriamente se eligieron los registros a encuestar.

3.3. Metodología para procesar los resultados del estudio

El diseño de los instrumentos de investigación y el análisis de los resultados del trabajo de campo se realizaron teniendo como base una matriz conceptual, que contiene las definiciones de unas variables generales, intermedias y operativas.

Primero se procedió a analizar las respuestas de los colaboradores y anunciantes a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación cualitativa, como lo son los grupos de enfoque y las entrevistas semiestructuradas. Después se analizaron las respuestas que se generaron con la aplicación del instrumento de investigación cuantitativa, representada en la encuesta a los suscriptores del medio.

Con los hallazgos se dio respuesta a los interrogantes planteados inicialmente en cuanto a la reputación del medio y las necesidades y expectativas de los públicos investigados, y se obtuvieron importantes insumos para formular un plan de relacionamiento con los públicos de interés de la revista.

3.3.1. Matriz conceptual

La matriz desarrollada se dividió en dos grandes objetivos. El primero es para conocer la reputación tanto externa (con los anunciantes y suscriptores) como interna (con los colaboradores). Las variables planteadas en la reputación externa son: coherencia entre la promesa de valor y el cumplimiento de la misma, comportamiento ético en la negociación, contacto regular y proactivo con el cliente, la calidad en la oferta y el atractivo emocional. Las variables planteadas en la reputación interna son: conocimiento exacto de las funciones y responsabilidades, los recursos adecuados y disponibles para desempeñar las funciones, la valoración del equipo de trabajo, accesibilidad, diálogo, retribución salarial, sentido de pertenencia, comunicación, imagen empresarial y comportamiento ejemplar de sus directivas.

El segundo objetivo, está enfocado a las necesidades y expectativas de los anunciantes y los suscriptores. Las variables son: motivación, viabilidad del producto, necesidades o expectativas no cubiertas y nuevas plataformas.

Ilustración 14. Matriz conceptual de la reputación de la revista Opción Hoy

Objetivo de la investigación	Públicos objetos de la investigación	Variables generales	Variables intermedidas	Variables operativas
Conocer la reputación externa de la Revista Opción Hoy	Anunciantes	Relacionamiento con los anunciantes	Coherencia entre lo que se dice y se hace (entre la promesa de valor y el cumplimiento de la misma)	Cumplimiento
			Comportamiento ético en el proceso de negociación	Veracidad Transparencia Legalidad
			Contacto regular y proactivo con el cliente	Comunicación
			Calidad en la oferta del producto	Calidad Innovación
			Atractivo Emocional	Confianza
	Suscriptores	Relacionamiento con los suscriptores	Coherencia entre lo que se dice y se hace (entre la promesa de valor y el cumplimiento de la misma)	Cumplimiento
			Contacto regular y proactivo con el suscriptor	Comunicación
			Calidad en la oferta del producto	Calidad
			Atractivo Emocional	Confianza
Conocer la reputación interna de la Revista Opción Hoy	Colaboradores	Calidad laboral y condiciones de trabajo	Conocimiento exacto de las funciones y responsabilidades	Empoderamiento Comunicación
			Recursos adecuados y disponibles para desempeñar las funciones	Accesibilidad Disponibilidad
		Relación con los empleados	Valoración del equipo de trabajo	Motivación Confianza Empoderamiento
		Reputación de la alta dirección	Mostrarse cercana y accesible	Accesibilidad
			Capacidad de diálogo y escucha	Comunicación
			Observan un comportamiento ejemplar en la organización	Credibilidad
		Cultura y entorno de trabajo	Retribución justa	Valoración reconocimiento
			Buena cohesión interna	Trabajo en equipo Reconocimiento
		Identificación con el proyecto empresarial	Sentido de pertenencia	Empoderamiento
			Comunicación de los objetivos empresariales a los empleados	Transparencia Comunicación
			Buena imagen entre los clientes	Credibilidad Orgullo

La segunda matriz tiene como objetivo conocer las necesidades y expectativas de los anunciantes y los suscriptores. Con el primero, se establecieron las variables: motivación para elegir la revista, la viabilidad del producto o servicio ofrecido hoy y el conocimiento de necesidades no cubiertas hoy y expectativas frente a nuevos servicios o plataformas.

En cuanto a los suscriptores, se les indagó por su motivación para inscribirse al medio, sobre el conocimiento de nuevos productos o servicios y las expectativas frente a nuevas plataformas.

Ilustración 15. Matriz conceptual de las necesidades y expectativas de los anunciantes y suscriptores de la revista Opción Hoy

Objetivo de la investigación	Públicos objetos de la investigación	Variables generales	Variables intermedias	Variables operativas
Conocer las necesidades y expectativas de los anunciantes y los suscriptores.	Anunciantes	Motivación de los anunciantes para elegir la revista	Preferencia sobre otras alternativas	Confianza Credibilidad
		Viabilidad del producto o servicio ofrecido hoy	Sostenibilidad de la oferta en el tiempo	Calidad Confiabilidad Innovación
		Conocimiento de necesidades no cubiertas hoy y expectativas frente a nuevos servicios o plataformas	Entrega del producto Nueva programación Página web Aplicación smartphones y tabletas	Innovación tecnológica Oportunidad
	Suscriptores	Motivación de los suscriptores	Preferencia sobre otras alternativas	Confianza Credibilidad Oportunidad
		Conocimiento de nuevos productos o servicios asociados a la oferta actual	Oportunidades del mercado Club de suscriptores	Valores agregados
		Conocimiento de expectativas frente a nuevas plataformas	Nueva programación Página web Aplicación smartphones y tabletas	Innovación Tecnológica Oportunidad

4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Empresa objeto del estudio

La revista Opción Hoy, la agenda cultural, turística y deportiva de Medellín, fue creada en agosto de 1993 y es una publicación mensual donde se anuncia toda la programación cultural y deportiva remitida por cerca de 600 instituciones entre públicas y privadas de la región.

Como objetivo social, tiene el acompañar los procesos culturales y turísticos que se impulsan en la región y que buscan hacerla uno de los destinos más importantes de Colombia. Desarrolla 11 secciones informativas y de programación como lo son: Artes escénicas, Exposiciones, Espectáculos, Niños, Conferencias y talleres, Deportes, Por los municipios, Colombia hoy, Notas de aquí y de allá, Informe especial y recomendados. En la parte final de la publicación todos los meses se encuentra una separata en inglés y en español, sobre los sitios más turísticos de Medellín.

La organización cuenta con 15 colaboradores de planta, 680 suscriptores, más de 200 anunciantes vigentes y más de 20 mil ejemplares en circulación mensual en Medellín, su área metropolitana, algunos municipios antioqueños y capitales más importantes del país.

Además de la revista, la empresa realiza otros productos editoriales como: Vademécum, Directorio de Artes y Oficios, Mapas de Medellín y de Antioquia, Guía de Rumba y Gastronomía, Guía Electoral y Directorio de Artistas.

Con los tres grupos de interés destacados se realizó una investigación mixta. Con los suscriptores se aplicó una encuesta telefónica, con los anunciantes que se

determinaron entre constantes, intermitentes y ocasionales se adelantaron unas entrevistas semiestructuradas, y con los colaboradores, se desarrolló un grupo focal.

4.2. Investigación cuantitativa

4.2.1. Construcción de la encuesta

En primer lugar se indagó por el relacionamiento de los suscriptores con el medio, sobre la coherencia entre lo que dice y hace la empresa, el contacto regular y proactivo con ellos, la calidad del producto y el atractivo emocional. En un segundo lugar, por la motivación para suscribirse, sobre nuevos productos o servicios y sus expectativas.

La elaboración del cuestionario se realizó a partir de la matriz conceptual la cual tenía como punto de partida uno de los objetivos de la investigación. De este se derivaron las variables generales, intermedias y operativas. Esta construcción permitió consolidar la base para la elaboración de las preguntas que finalmente se aplicaron.

La encuesta, contiene 16 preguntas que están diseñadas a partir de la escala de Likert y preguntas abiertas y cerradas. (Ver anexo No. 1 encuesta).

4.2.2. Trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló con 251 suscriptores en forma telefónica por parte la empresa consultora EGR entre los meses de mayo y junio de 2014.

Inicialmente, se realizó una prueba piloto con 20 suscriptores con el objetivo de identificar fallas en la construcción de las preguntas, ya fuera por la redacción o por la información por la cual se indagaba. Esto con el ánimo de minimizar errores en la interpretación del instrumento de investigación. En la mayoría de las llamadas, el

tiempo de duración no superó los 10 minutos y a partir de las dudas o explicaciones adicionales que debieron proporcionársele a las personas consultadas, se implementaron los correctivos.

Posteriormente se aplicaron las encuestas a los suscriptores de la versión impresa o digital seleccionados de una base de datos que consta de 870 personas.

La indagación, inicialmente, se realizó durante el día y en semana, pero dada la imposibilidad de algunos para contestarla pues estaban en sus lugares de trabajo, se terminó de aplicar los fines de semana.

4.2.3. Hallazgos y análisis de la información cuantitativa de los suscriptores de la Revista Opción Hoy

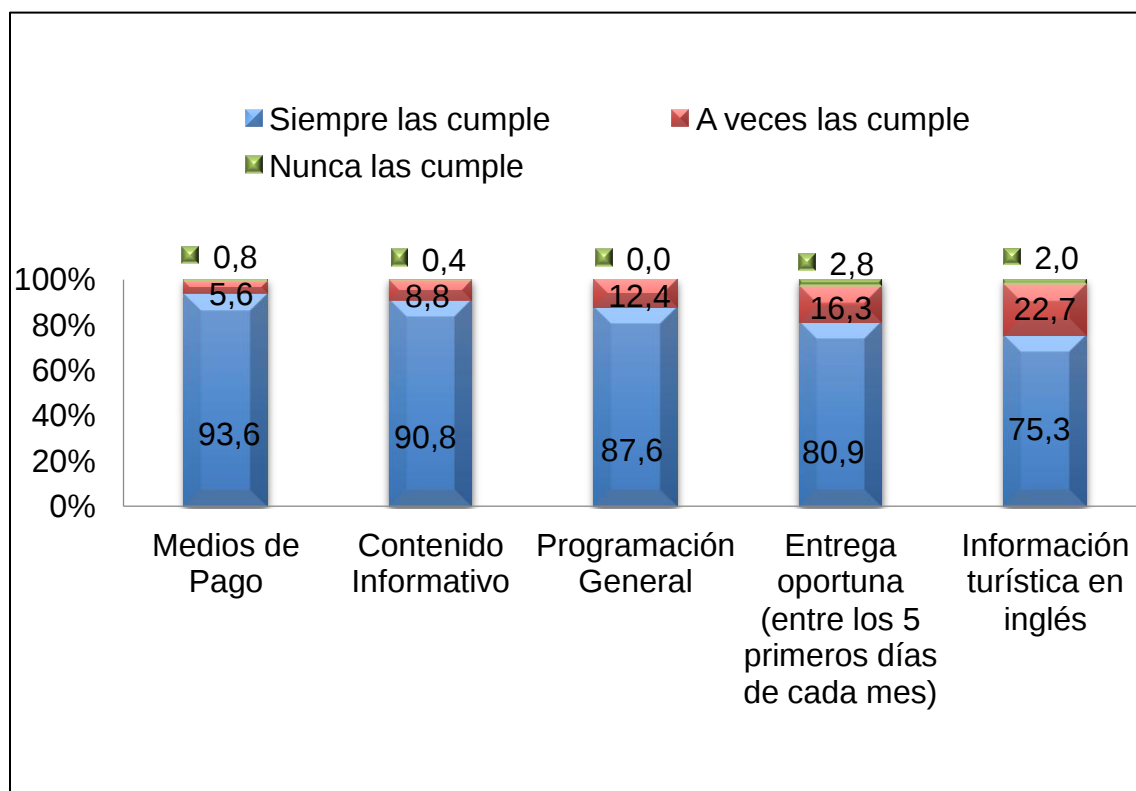
Para el desarrollo de este punto se realizó el análisis de los datos que se generaron a partir de la aplicación del respectivo instrumento de investigación Y con relación a cada una de las variables definidas en la matriz conceptual, lo que permitirá identificar la reputación que los suscriptores de la revista Opción Hoy tienen del medio, a la vez que se conocen sus necesidades y expectativas.

Variable Intermedia: Coherencia entre lo que se dice y se hace (entre la promesa de valor y el cumplimiento de la misma)

1. Le voy a leer unas alternativas por favor me califica cada una de ellas con una escala donde: 3 es siempre las cumple; 2 a veces las cumple y 1 es nunca las cumple.

La revista Opción Hoy cumple sus expectativas en cuanto a la promesa de:

Tabla 1. Coherencia entre la promesa de valor y cumplimiento de la misma



- Entrega oportuna:

	%	N
Siempre las cumple	80,9	203
A veces las cumple	16,3	41
Nunca las cumple	2,8	7
Total	100,0	251

- Programación general:

	%	N
Siempre las cumple	87,6	220
A veces las cumple	12,4	31
Nunca las cumple	0,0	0
Total	100,0	251

- Medios de pago:

	%	N
Siempre las cumple	93,6	235
A veces las cumple	5,6	14
Nunca las cumple	0,8	2
Total	100,0	251

- Contenido informativo:

	%	N
Siempre las cumple	90,8	228
A veces las cumple	8,8	22
Nunca las cumple	0,4	1
Total	100,0	251

- Información turística en inglés:

	%	N
Siempre las cumple	75,3	189
A veces las cumple	22,7	57
Nunca las cumple	2,0	5
Total	100,0	251

Todos los atributos tienen una calificación por encima del 70% del cumplimiento de las expectativas en cuanto a la entrega oportuna, programación general, medios de pago, contenido informativo e información turística en inglés. Sin embargo, atributos como la entrega oportuna que obtuvo un 80,9% y la información turística con un 75.3% tiene una buena calificación, pero tienen los porcentajes menores entre las 5 opciones consultadas y estos son factores diferenciadores y competitivos del medio.

Análisis de la variable operativa: Cumplimiento

El 19.1% asegura que la revista no siempre o nunca la recibe en los 5 primeros días del mes, es decir, que se pierde la programación y publicidad durante casi una

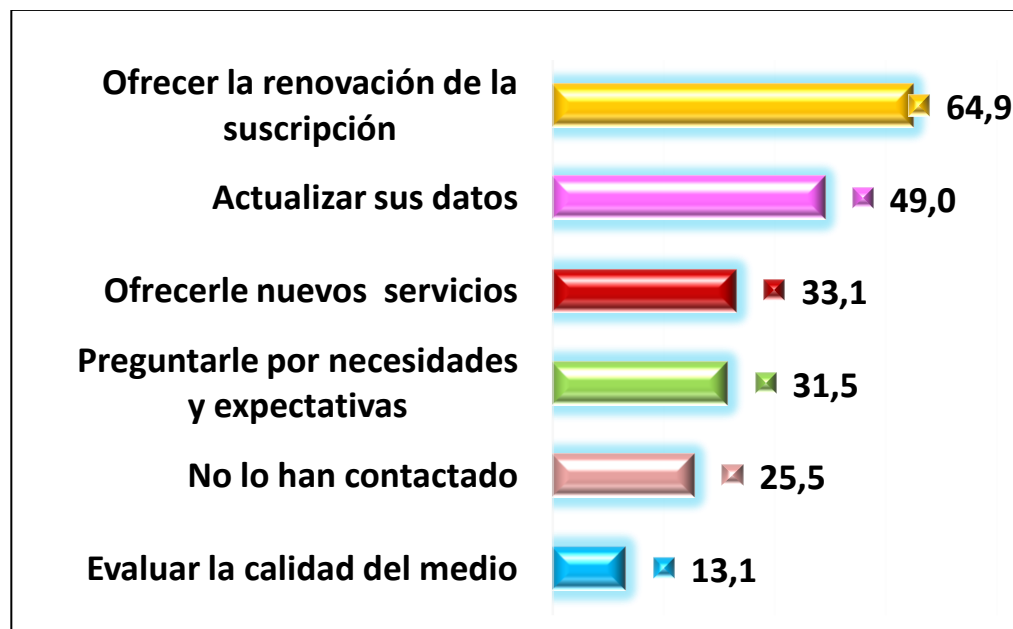
semana. Si se evalúa el cumplimiento, el medio tiene una falla en la entrega de la revista a sus suscriptores. Otro atributo que llama la atención, es la información turística en inglés, donde un 24,7% asegura que ésta a veces o nunca llena las expectativas, esto debe llamar la atención porque el medio busca ser la guía de los diferentes eventos masivos que se realizan en Medellín, donde lógicamente, está la presencia de diversos extranjeros. Este es un apartado de la revista, que es igual mes a mes, por lo que debería estar mejor calificado si los sitios turísticos allí publicados y la traducción que se hace de los mismos, cumpliera con el objetivo.

Variable Intermedia: Contacto regular y proactivo con el cliente

2. Por favor a la siguiente pregunta me da como respuesta Si o No.

De la revista Opción Hoy lo contactan para:

Tabla 2. Contacto regular y proactivo con el cliente



- Ofrecer la renovación de la suscripción:

	%	N
Sí	64,9	163
No	35,1	88
Total	100,0	251

- Actualizar datos:

	%	N
Sí	49,0	123
No	51,0	128
Total	100,0	251

- Ofrecerle nuevos servicios:

	%	N
Sí	33,1	83
No	66,9	168
Total	100,0	251

- Preguntarle por necesidades y expectativas:

	%	N
Sí	31,5	79
No	68,5	172
Total	100,0	251

- No lo han contactado:

%	N
25,5%	64

- Evaluar la calidad del medio:

	%	N
Sí	13,1	33
No	86,9	218
Total	100,0	251

Ninguno de los otros indicadores, que son los que evalúan la comunicación proactiva con ellos, superó el 50%. Solo existe una comunicación netamente

comercial, lo cual lo evidencia el 64,9%, que asegura que el único contacto que establece el medio con ellos es para la renovación de la revista. Esta interrelación solo se realiza cada vez que se vence la suscripción, es decir, una por cada año. Incluso, en un 25,5% de los suscriptores aseguran que no los han contactado bajo ninguna circunstancia, esto si se tiene en cuenta que se plantearon 5 opciones de contacto entre las que estaban: actualizar datos, evaluar la calidad del medio y renovación de la suscripción.

Solo el 49% por ciento de los encuestados aseguran que los han llamado para actualizar sus datos personales. Debería ser el 100% de ellos, porque es la información mínima que se requiere en la empresa para conocer a sus suscriptores y para saber si la revista sí está llegando al destino indicado. Es decir, que la empresa desconoce si el 51% por ciento de sus suscriptores cambiaron de domicilio, celular, correo electrónico, empleo o cargo.

Solo en un 33,1% de los casos se les contacta para el ofrecimiento de un nuevo servicio, en un 31,5% para preguntarle por necesidades y expectativas. Al 86,9% no le han preguntado por la calidad del medio al que está suscrito.

Los anteriores datos, dejan ver que, aunque se busca la renovación de la suscripción, poco se preocupan por la opinión, necesidades, sugerencias y expectativas de ese suscriptor.

Análisis de la variable operativa: comunicación

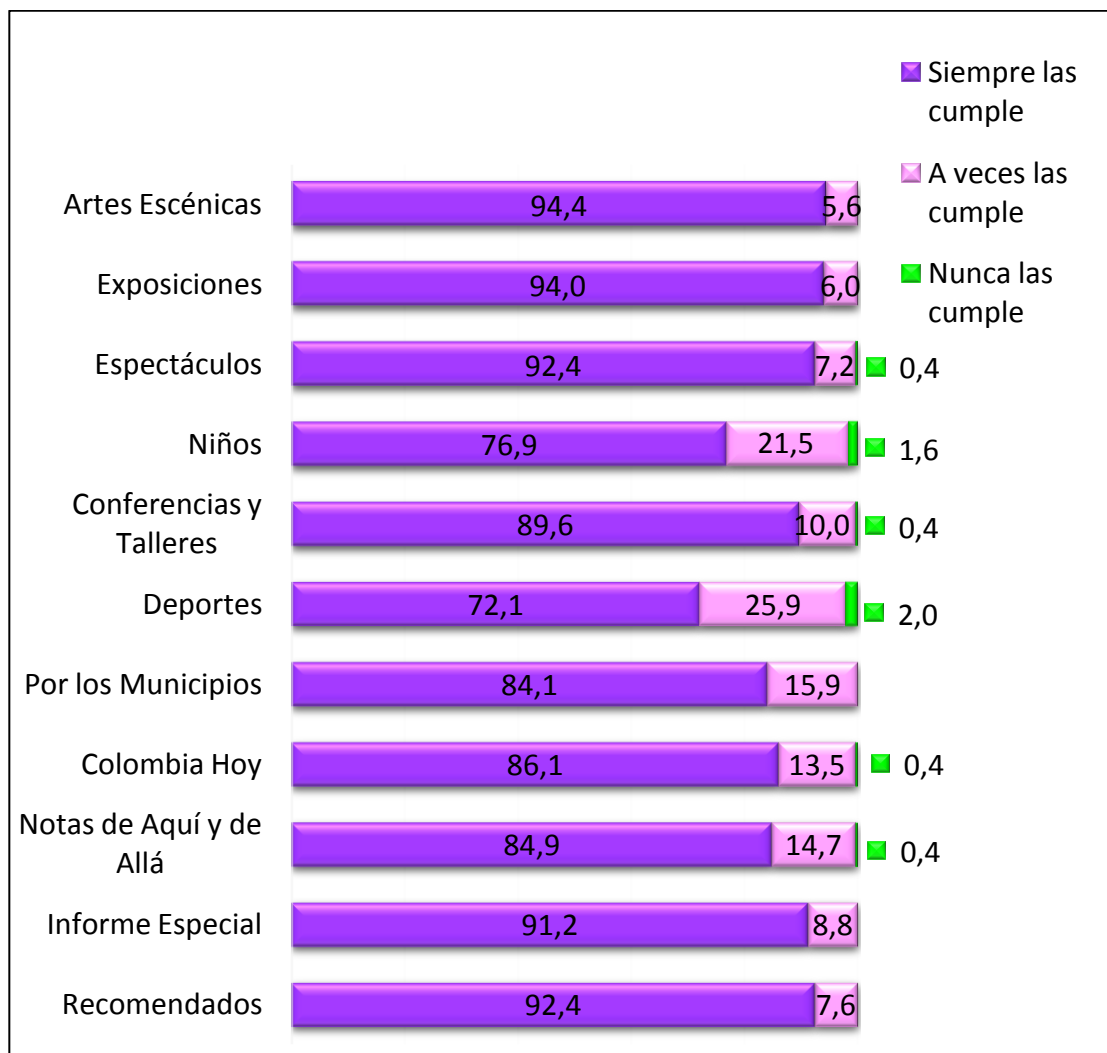
La comunicación entre la revista y los suscriptores es en una sola vía, no existe una realimentación, ni construcción conjunta. Esto lo evidencia que en más del 65% de las respuestas de atributos como ofrecerle nuevos servicios, preguntarle por necesidades y expectativas o evaluar el medio, no los han contactado. Es decir, que la

fidelización del suscriptor no es una prioridad, ni se tienen estrategias comunicacionales para hacerlo.

Variable intermedia: Calidad en la oferta del producto:

3. Continuando con la escala donde 3 es siempre las cumple; 2 a veces las cumple y 1 es nunca las cumple: las secciones de la revista Opción Hoy cumplen sus necesidades y expectativas en cuanto a:

Tabla 3. Calidad en la oferta del producto



- Artes escénicas:

	%	N
Siempre las cumple	94,4	237
A veces las cumple	5,6	14
Nunca las cumple	0,0	0
Total	100,0	251

- Exposiciones:

	%	N
Siempre las cumple	94,0	236
A veces las cumple	6,0	15
Nunca las cumple	0,0	0
Total	100,0	251

- Espectáculos:

	%	N
Siempre las cumple	92,4	232
A veces las cumple	7,2	18
Nunca las cumple	0,4	1
Total	100,0	251

- Niños:

	%	N
Siempre las cumple	76,9	193
A veces las cumple	21,5	54
Nunca las cumple	1,6	4
Total	100,0	251

- Conferencias y talleres:

	%	N
Siempre las cumple	89,6	225
A veces las cumple	10,0	25
Nunca las cumple	0,4	1
Total	100,0	251

- Deportes:

	%	N
Siempre las cumple	72,1	181
A veces las cumple	25,9	65
Nunca las cumple	2,0	5
Total	100,0	251

- Por los municipios:

	%	N
Siempre las cumple	84,1	211
A veces las cumple	15,9	40
Nunca las cumple	0,0	0
Total	100,0	251

- Colombia Hoy:

	%	N
Siempre las cumple	86,1	216
A veces las cumple	13,5	34
Nunca las cumple	0,4	1
Total	100,0	251

- Notas de aquí y allá

	%	N
Siempre las cumple	84,9	213
A veces las cumple	14,7	37
Nunca las cumple	0,4	1
Total	100,0	251

- Informe especial:

	%	N
Siempre las cumple	91,2	229
A veces las cumple	8,8	22
Nunca las cumple	0,0	0
Total	100,0	251

- Recomendados:

	%	N
Siempre las cumple	92,4	232
A veces las cumple	7,6	19
Nunca las cumple	0,0	0
Total	100,0	251

Cuando se les preguntó por el contenido de cada sección de la revista en general, todas fueron evaluadas positivamente con un porcentaje superior al 84%. Por su parte, las secciones peor evaluadas fueron: niños y deportes que no llegaron ni al 77%.

Análisis variable operativa: Calidad en la oferta informativa

Las secciones que presentan las calificaciones más bajas son: Niños y Deportes. La primera porque el 23,1% considera que solo a veces o nunca esta sección cumple con la calidad en la oferta informativa. Ésta nació por solicitud de los mismos lectores y suscriptores para responder a una necesidad de programación e información especializada en ellos, es decir, que el objetivo de esta sección aún no se cumple.

La segunda sección, la cual su calificación llama la atención, es Deportes donde un 27,9% dice ésta a veces o nunca cumple con las expectativas informativas, y eso que este apartado de la revista no solo es de Medellín, sino que da cuenta de los campeonatos y figuras deportivas en Antioquia. Sin embargo, es el porcentaje negativo más alto, por lo que evidencia que en la selección y publicación de la información y programación deportiva existen fallas.

Cruce de variables operativas cumplimiento y calidad

Las proposiciones 1 y 3 son coherentes porque en más de un 90% dicen que la revista siempre cumple las expectativas en cuanto al contenido informativo. Las

secciones que tienen un mayor contenido informativo, más que de programación, son: recomendados, informe especial, Colombia hoy y notas de aquí y de allá, las cuales también obtuvieron una calificación por encima del 84%.

La programación en general obtuvo un menor puntaje con un 87,6% aunque algunas secciones de programación como artes escénicas, exposiciones, y por los municipios y espectáculos fueron de las mejores calificadas. Sin embargo, abarca una sección como niños, que obtuvo el segundo peor puntaje.

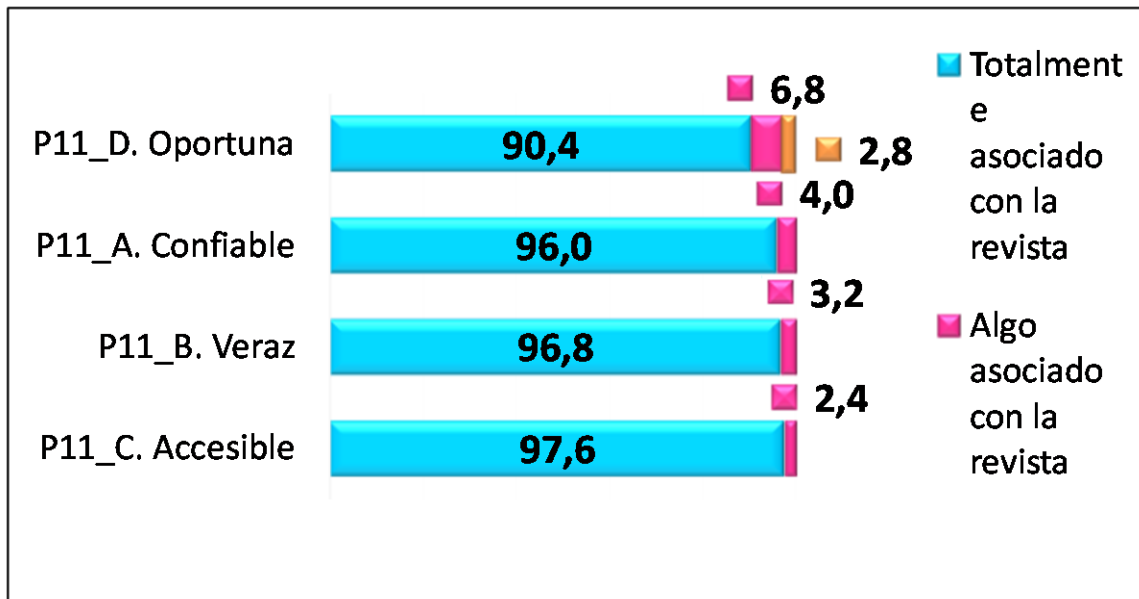
La sección deportiva es especial porque es mitad programación y mitad contenido informativo, por lo que no puede encajarse en alguna.

Los análisis anteriores dejan ver, que el contenido en general de la revista tiene una alta calidad y cumple con las expectativas de los suscriptores, solo deben mirarse casos puntuales en algunas secciones para mejorarlas.

Variable intermedia: Atractivo emocional:

4. De las siguientes cualidades que tanto asocia usted a la revista Opción Hoy con ellas donde: 3 es totalmente asociado con la revista - 2 algo asociado con la revista Y 1 nada asociado con la revista.

Tabla 4. Atractivo emocional



- Confiable:

	%	N
Totalmente asociado con la revista	96,0	241
Algo asociado con la revista	4,0	10
Nada asociado con la revista	0,0	0
Total	100,0	251

- Veraz:

	%	N
Totalmente asociado con la revista	96,8	243
Algo asociado con la revista	3,2	8
Nada asociado con la revista	0,0	0
Total	100,0	251

- Accesible:

	%	N
Totalmente asociado con la revista	97,6	245
Algo asociado con la revista	2,4	6
Nada asociado con la revista	0,0	0
Total	100,0	251

- Oportuna:

	%	N
Totalmente asociado con la revista	90,4	227
Algo asociado con la revista	6,8	17
Nada asociado con la revista	2,8	7
Total	100,0	251

Los encuestados asociaron la revista con los cuatro atributos propuestos con una calificación por encima de un 90%. Dentro de los atributos planteados era importante conocer el nivel de confianza porque es el valor sobre el que más se trabaja desde la organización, de forma que, el suscriptor confíe en la revista para programarse y crea en la programación, calidad de los eventos y de los anunciantes para convertirse en un multiplicador del medio. Otros atributos como veraz y accesible lo superaron.

Entre tanto, un 9,6% encuentra que la revista no está asociada o solo en algo lo está con el atributo oportuna, lo cual debe llamar la atención porque la revista dentro de sus ventajas competitivas debe tener la información en el momento que es pertinente para cada mes, recoger toda la programación principal y presentarla de manera oportuna para que los suscriptores y lectores conozcan dicha información.

El atributo que más destacan es lo accesible que fue el mejor evaluado. Es decir que en un 97,6% considera que acceder a la revista, consultarla y entender la información es fácil.

Cruce de variables 1 y 4

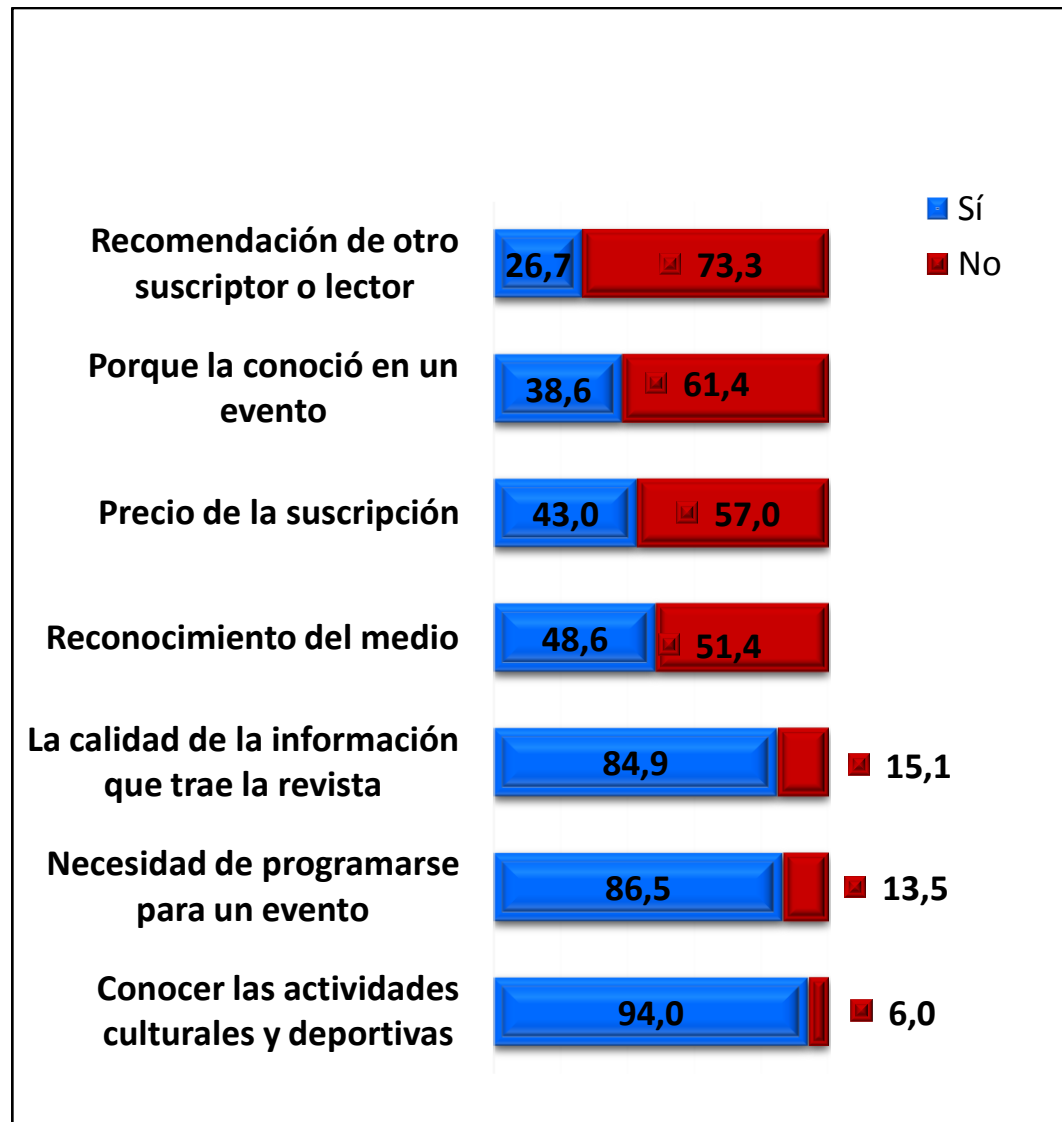
Si se analiza la variable cumplimiento, uno de los aspectos por los que se indagó fue la entrega oportuna, en este caso un 19.1% dice que a veces o nunca la revista cumple con este compromiso. Esto puede relacionarse directamente con el atributo oportunidad donde un 9.6% encuentra que la revista o no está asociada o solo en algo con esta cualidad. Es decir, que es muy importante para la organización revisar sus procesos tanto informativos, como de programación y distribución.

Variable Intermedia: Preferencia sobre otras alternativas

5. De las siguientes alternativas que le voy a leer por favor me da una respuesta de (sí y no) según lo que usted consideró al momento de tomar la suscripción:

Usted se suscribió a la revista opción hoy por:

Tabla 5. Preferencia sobre otras alternativas



- La conoció en un evento:

	%	N
Sí	38,6	97
No	61,4	154
Total	100,0	251

- La calidad de la información:

	%	N
Sí	84,9	213
No	15,1	38
Total	100,0	251

- Recomendación de otro suscriptor:

	%	N
Sí	26,7	67
No	73,3	184
Total	100,0	251

- Conocer actividades culturales y deportivas:

	%	N
Sí	94,0	236
No	6,0	15
Total	100,0	251

- Necesidad de programarse para un evento:

	%	N
Sí	86,5	217
No	13,5	34
Total	100,0	251

- Precio de la suscripción:

	%	N
Sí	43,0	108
No	57,0	143
Total	100,0	251

- Reconocimiento del medio:

	%	N
Sí	48,6	122
No	51,4	129
Total	100,0	251

En más del 85% los suscriptores aseguran que pagan la suscripción anual de la revista para conocer las actividades culturales y deportivas, por la necesidad de programarse para un evento y por la calidad de la información de la revista. Es decir, que la motivación de las personas para suscribirse a la revista está basada más en la necesidad individual que como respuesta a una estrategia comercial.

El que solo el 26,7% asegure que se suscribió a la revista por recomendación de otro suscriptor, deja ver que los suscriptores no son multiplicadores del medio en su gran mayoría, y no existen estrategias desde la empresa para que un suscriptor sea un legitimador de nuevos suscriptores.

Casi el 60% de los suscriptores aseguraron que no se suscribieron al medio por el precio del mismo, es decir, que influyen más otros aspectos como la calidad de la revista y las necesidades de programación que el costo de suscripción.

Lo que sí preocupa, es que el reconocimiento del medio solo logre un 48,8% de incidencia en la decisión, pues Opción Hoy lleva en el mercado de Medellín 21 años.

Análisis variables operativas: Confianza/Credibilidad/Oportunidad

Los puntajes de la incidencia de conocer las actividades culturales y deportivas y la calidad de la información de la revista, que fueron los más altos, dejan ver que cuando conocieron el medio creyeron y confiaron en que la revista contiene toda la programación e información específica de Medellín. Otro de los puntajes superiores

fue por la necesidad de programarse y conocer un evento en específico, lo cual fue oportuno que el medio lo publicara. Esto lleva concluir que las personas se identifican con el medio y deciden hacer parte de él, en la medida en que la información que allí encuentran satisface sus necesidades de programación e información por la alta calidad de ambos.

Cruce de variables operativas: Calidad de la oferta informativa y Preferencia sobre otras alternativas

Según las proposiciones 3 y 5 la calidad es determinante para los suscriptores de la revista. Primero porque la califican como positiva por encima del 70% y, segundo, porque el 84,9% dice que incidió en la decisión de la suscripción.

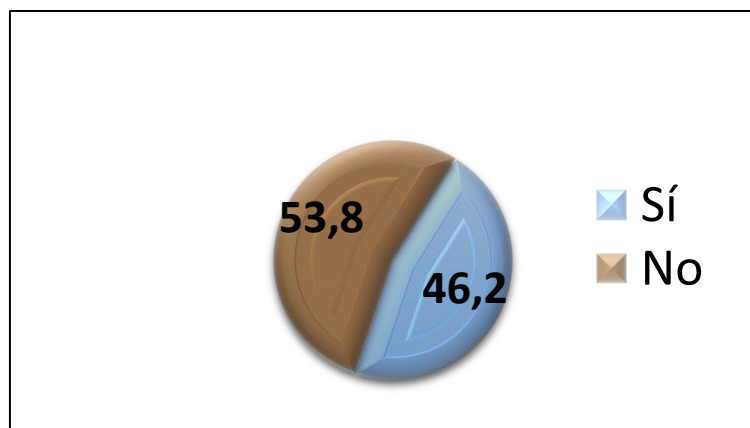
Sin embargo, según la proposición 2 y pese a la importancia de este atributo, la empresa no realiza una evaluación de su calidad porque solo el 13.1% asegura que le han consultado sobre este aspecto.

Otro de los puntos a revisar, de acuerdo con la proposición 5, es que un 94% los suscriptores decidieron pagar para recibir información cultural y deportiva de la revista, sin embargo la sección deportiva fue la peor evaluada. Es decir, que en el contenido de la sección de deportes, se tiene una deuda con los suscriptores.

Variable intermedias: Oportunidades del mercado/Club de suscriptores

6. ¿Conoce el programa club de suscriptores por tener el carné de la revista Opción Hoy?

Tabla 6. Conocimiento del club de suscriptores

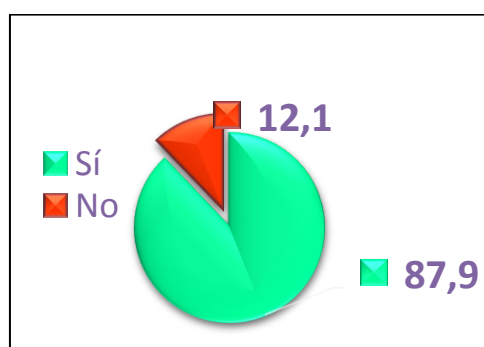


	%	N
Sí	46,2	116
No	53,8	135
Total	100,0	251

6.1 De los que conocen el Club de suscriptores:

6.1.1 ¿Le gusta el programa Club de suscriptores?

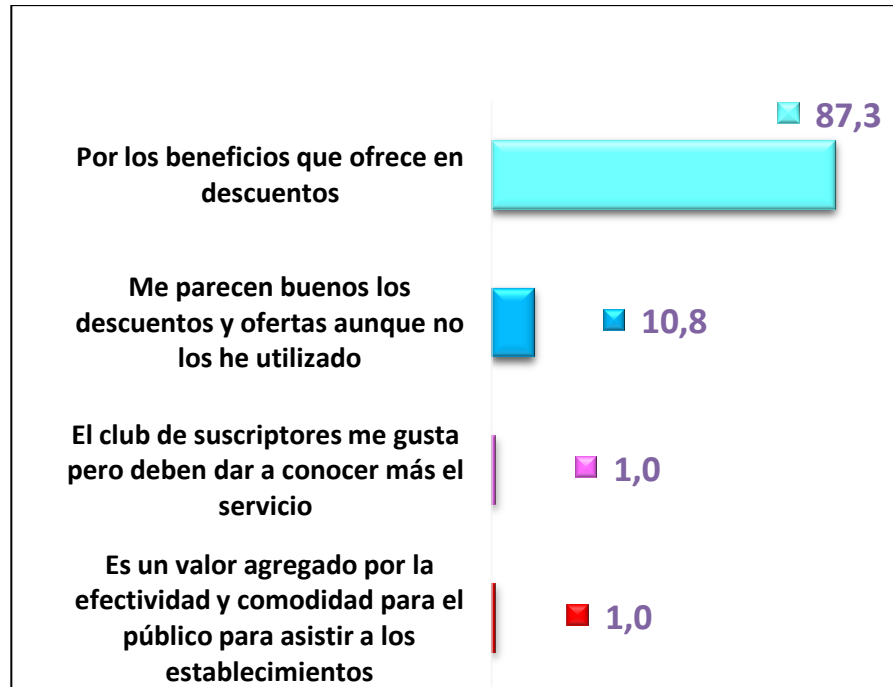
Tabla 7. Le gusta o no el club de suscriptores



	%	N
Sí	87,9	102
No	12,1	14
Total	100,0	116

6.1.2. ¿Por qué sí le gusta?

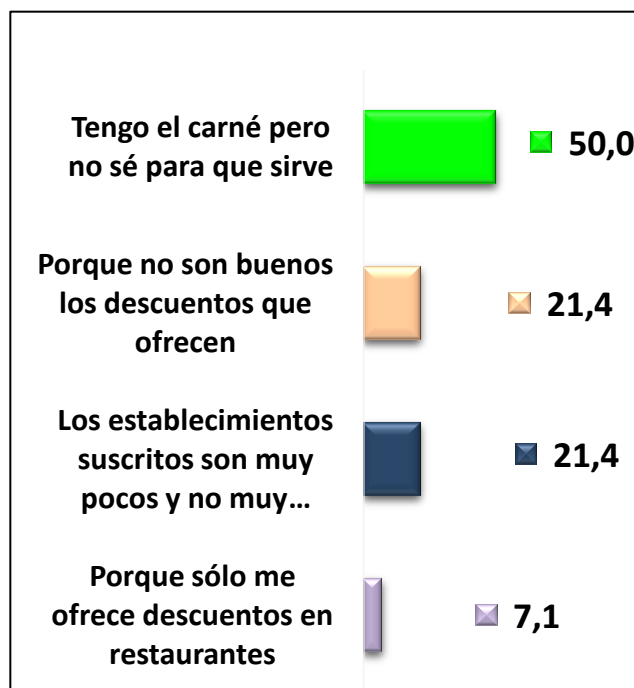
Tabla 8. Razones por las que le gusta el club de suscriptores



	%	N
Por los beneficios que ofrece en descuentos	87,3	89
Me parecen buenos los descuentos y ofertas aunque no los he utilizado	10,8	11
El club de suscriptores me gusta pero deben dar a conocer más el servicio	1,0	1
Es un valor agregado por la efectividad y comodidad para el público para asistir a los establecimientos	1,0	1
Total	100,0	102

6.1.3. ¿Por qué no le gusta?

Tabla 9. Razones por las que no le gusta el club de suscriptores



	%	N
Tengo el carne pero no se para que sirve	50,0	7
Porque no son buenos los descuentos que ofrecen	21,4	3
Los establecimientos suscritos son muy pocos y no muy atractivos	21,4	3
Porque solo me ofrece descuentos en restaurantes	7,1	1
Total	100,0	14

De la totalidad de los suscriptores menos del 50% aseguraron conocer el programa Club de suscriptores que tiene la revista. Solo el 46,2% dice saber de él, y eso, que se tiene establecido como uno de los valores agregados de la empresa. El 53,8% dice desconocerlo, lo cual es muy grave porque es un programa que tiene más de 12 años de existencia y que se estableció con el fin de fidelizar a los suscriptores. Es

decir, que las estrategias empleadas por la empresa para dar a conocer este proyecto no han sido contundentes.

Del 46,2% que sí conoce el programa de descuentos por ser suscriptor de la revista, el 87,8% dice que sí le gusta el Club de suscriptores y en un 83,7% por los beneficios que ofrecen los descuentos. Sin embargo, más de un 10% le parece bueno aunque no los ha utilizado y un 1% considera que debe hacerse más promoción de este beneficio, es poco el porcentaje que lo considera pero el desconocimiento del proyecto entre los mismos suscriptores lo evidencia.

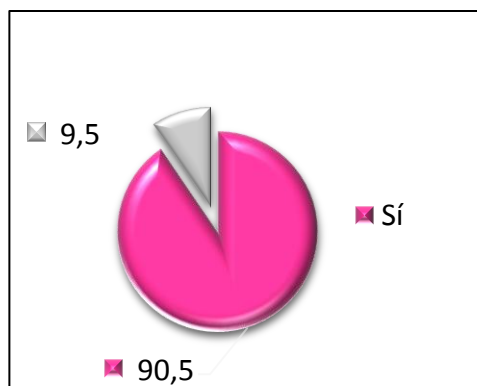
Sin embargo, del 12,1% de los que dicen que no les gusta el programa, en un 50% es porque no saben para qué sirve el carné. Es decir, que no es que les parezca malo el programa, sino que el problema es el desconocimiento del mismo.

El otro 49.9% considera que no le gusta el programa porque no son buenos los descuentos que ofrecen o los establecimientos suscritos son muy pocos y no muy atractivos.

6.2. De los que conocen el programa Club de suscriptores

¿Conoce los descuentos en establecimientos comerciales a los que tiene derecho con el carné del Club de suscriptores?

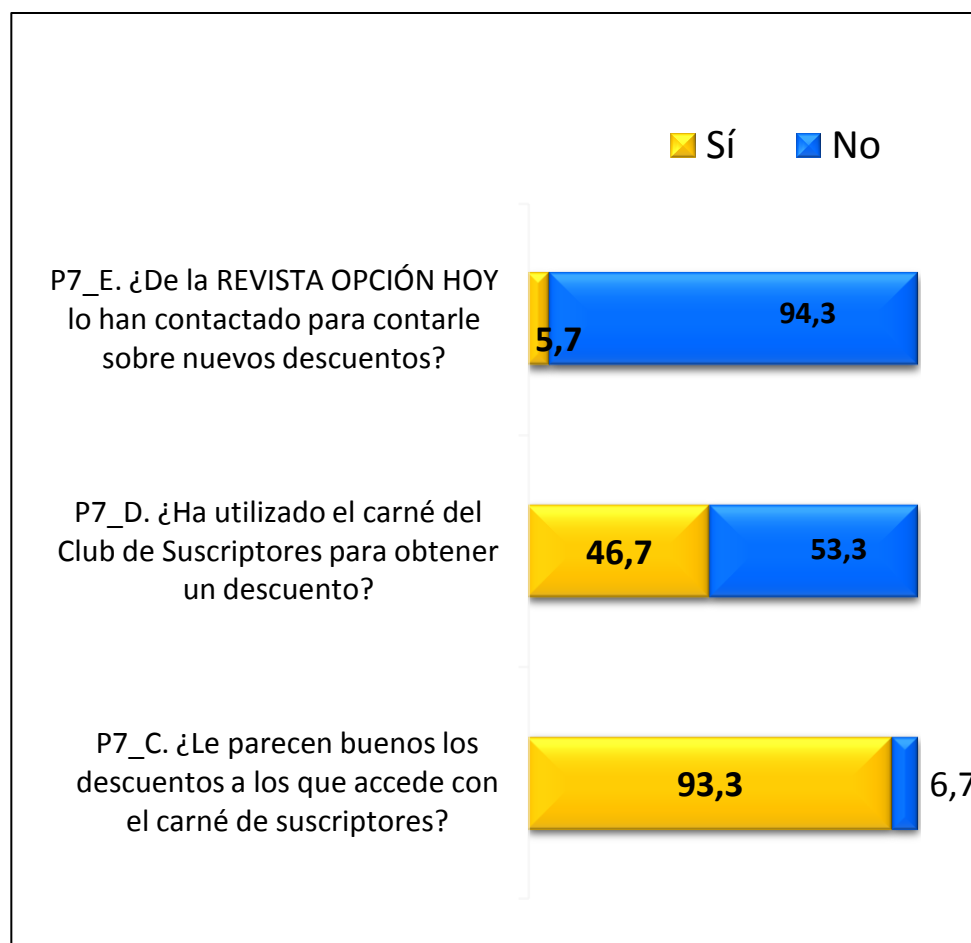
Tabla 10. Conocimiento de los descuentos del club de suscriptores



	%	N
Sí	90,5	105
No	9,5	11
Total	100,0	116

6.3. En cuanto a los descuentos en establecimientos comerciales con el Club de suscriptores

Tabla 11. Comunicación y uso del Club de suscriptores



6.3.1. De la revista opción Hoy lo han contactado para contarle sobre nuevos descuentos

	%	N
Sí	5,7	6
No	94,3	99
Total	100,0	105

6.3.2. Ha utilizado el carné del Club de suscriptores para obtener un descuento

	%	N
Sí	46,7	49
No	53,3	56
Total	100,0	105

6.5.3 Le parecen buenos los descuentos a los que accede con el carné de suscriptores

	%	N
Sí	93,3	98
No	6,7	7
Total	100,0	105

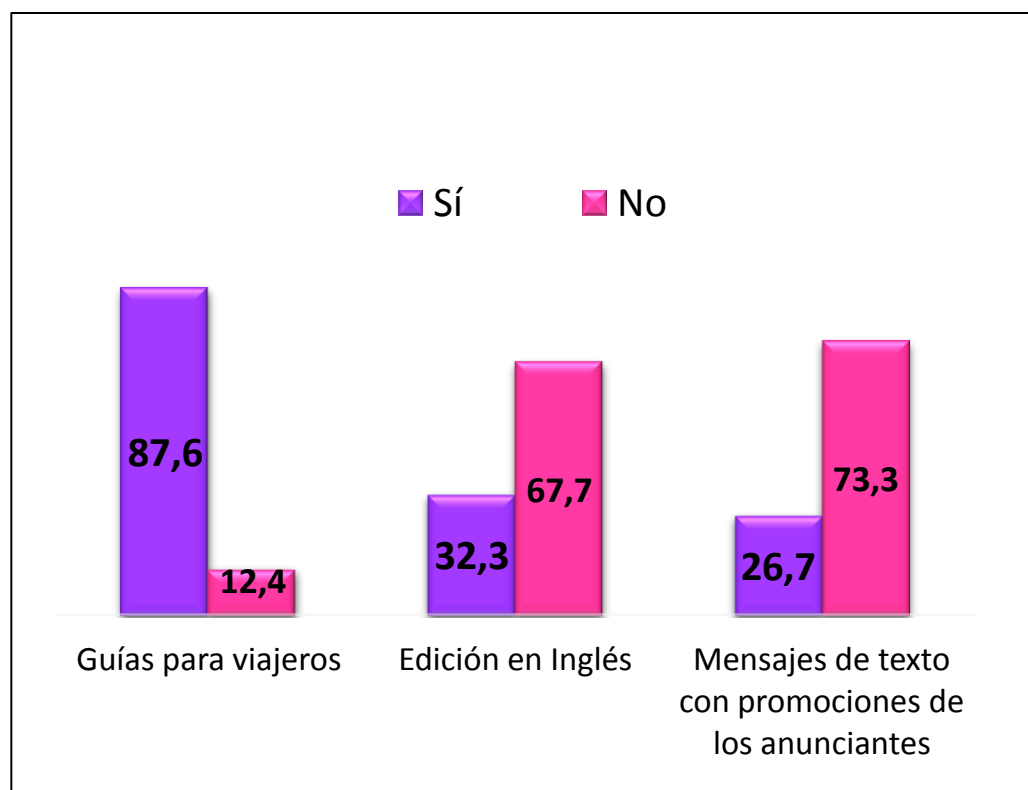
De los que conocen el programa de suscriptores que son el 46,2%, el 90,5% dice conocer también los descuentos en los establecimientos comerciales a los que tienen derecho con el carné y en un 93,3% les gusta, pero solo el 46,7% asegura haberlos utilizado alguna vez. Es decir, que falta recordación del programa en general de suscriptores, porque aunque sabe que lo tienen y cuáles son los beneficios, no los usan.

Solo en un 5,7% del medio los han contactado para contarle sobre nuevos descuentos. Es decir, que los que conocen la iniciativa y les parece buena, menos de la mitad los utilizan y es mínimo el porcentaje que indique que la organización utiliza esta herramienta para fidelizarlo, porque ni siquiera les comunica los beneficios a los que tienen derecho.

Variables intermedias: Nueva programación/Página web/Aplicación smartphones y tabletas

7. ¿Cuáles de los siguientes servicios le gustaría obtener con la revista Opción Hoy?

Tabla 12. Nuevos servicios de la revista Opción Hoy



- Edición en inglés:

	%	N
Sí	32,3	81
No	67,7	170
Total	100,0	251

- Guías para viajeros:

	%	N
Sí	87,6	220
No	12,4	31
Total	100,0	251

- Mensajes de texto con promociones de los anunciantes:

	%	N
Sí	26,7	67
No	73,3	184
Total	100,0	251

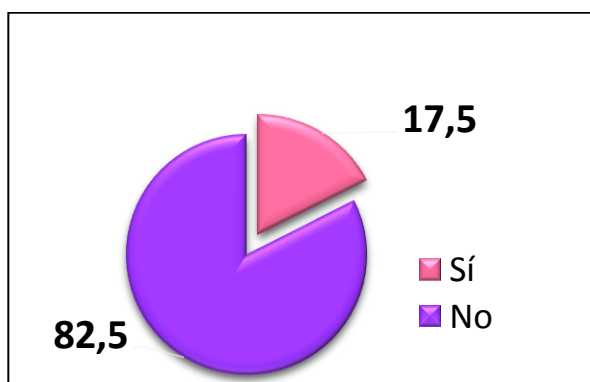
De los servicios que a los suscriptores les gustaría recibir, es una guía para viajeros con un 87,6% de aceptación. Es decir, que reconocen a la revista también como una guía turística, lo cual también hace parte del enfoque del medio.

La diferencia con otros productos es muy amplia como la edición en inglés con un 32,2% y mensajes de texto de los anunciantes de la revista con promociones especiales con un 26,7%. Es decir, que un nuevo producto editorial de la revista podría ser una guía para viajar desde Medellín a diferentes destinos nacionales e internacionales o una guía para viajeros internacionales que llegan al país, más que innovar con productos en otros idiomas o envío de información comercial.

Aunque esta pregunta tenía la opción Otro, ningún suscriptor propuso uno adicional.

8. ¿Visita la página web www.opcionhoy.com?

Tabla 13. Ingreso a la página web de la revista Opción Hoy



	%	N
Sí	17,5	44
No	82,5	207
Total	100,0	251

9. De los que sí visitan la página web

¿Qué utilización hace de la página web www.opcionhoy.com?

Tabla 14. Uso de la página web de la revista Opción Hoy

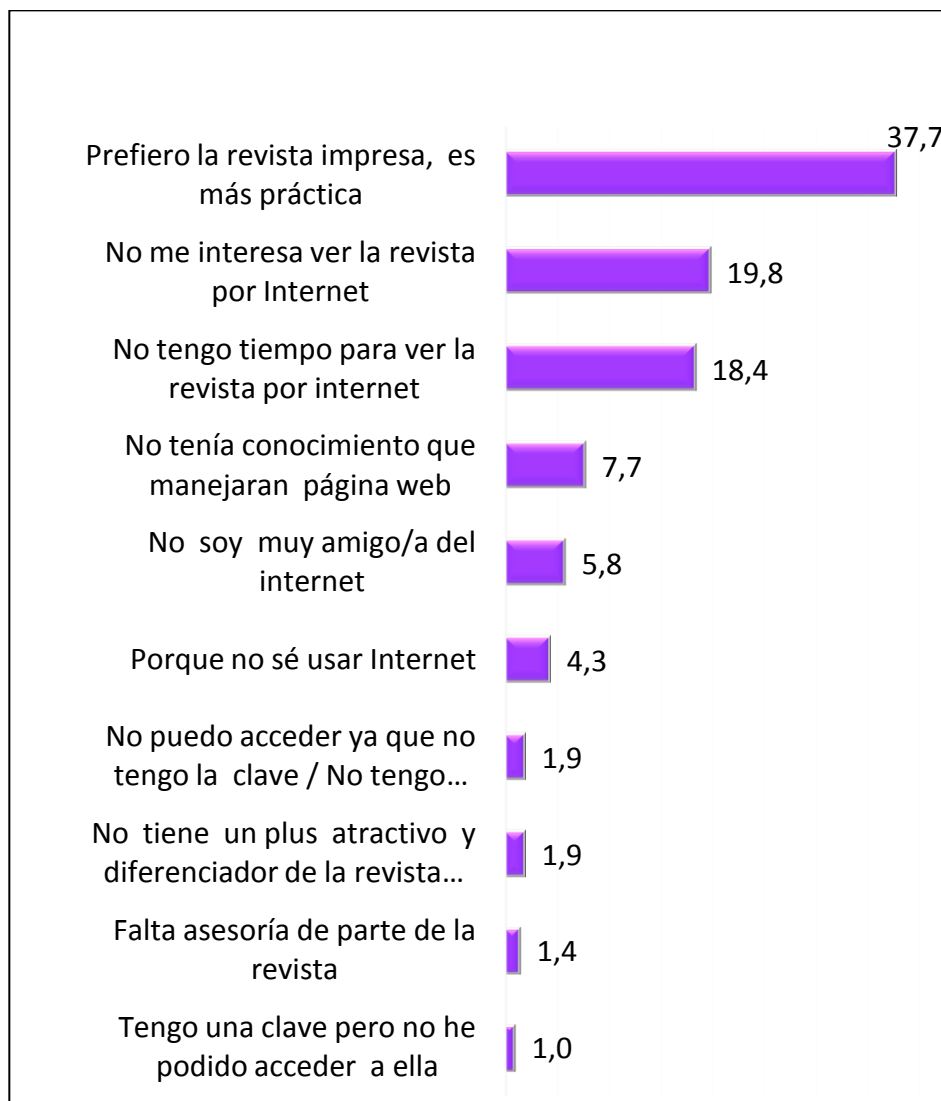


	%	N
Para revisar programación del mes en general	29,5	13
Busco información sobre eventos de cultura, teatro, recitales, conciertos y cine	22,7	10
Para ver si hay nuevos eventos que no estén en la revista impresa	15,9	7
Para consultas cuando no tengo a mano la revista impresa	9,1	4
Conocer información específica sobre una actividad puntual	6,8	3
La visito un día a la semana para conocer los eventos que ofrecen en familia para visitar el fin de semana	4,5	2
Validación de la información de la revista simplemente	4,5	2
Ingrese a la versión digital a ver si podía obtener información extra, pero no la tenía	4,5	2
No me satisface para nada. Me parece que no es nada funcional la página web	2,3	1
Busco información sobre los descuentos ofrecidos	2,3	1
Total	100,0	44

De los suscriptores de la revista, ni un 20% ingresa a la página web del medio. De los pocos que ingresan, lo han hecho principalmente para buscar nuevamente la programación del mes, o de eventos específicos culturales, o porque no tiene disponible la física. Un 7,8% asegura que no encontró nada nuevo o que no es funcional. Y sólo un 2,3% busca los descuentos ofrecidos por ser suscriptor en el link Suscriptor. Es decir, que si no están explícitos en la revista física, un 97,7% no se entera de cuáles son los beneficios vigentes.

10. ¿Por qué no visita la página web?

Tabla 15. Razones para no usar la página web de la revista Opción Hoy

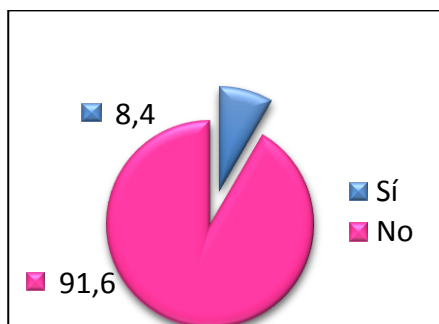


	%	N
Prefiero la revista impresa, es más práctica	37,7	78
No me interesa ver la revista por Internet	19,8	41
No tengo tiempo para ver la revista por internet	18,4	38
No tenía conocimiento que manejaran página web	7,7	16
No soy muy amigo/a del internet	5,8	12
Porque no sé usar Internet	4,3	9
No puedo acceder ya que no tengo la clave / No tengo suscripción virtual	1,9	4
No tiene un plus atractivo y diferenciador de la revista impresa	1,9	4
Falta asesoría de parte de la revista	1,4	3
Tengo una clave pero no he podido acceder a ella	1,0	2
Total	100,0	207

Según esta pregunta, el 82,5% de los que pagan la suscripción del medio físico asegura no visitar la página web www.opcionhoy.com porque la prefiere impresa y no le interesa verla por internet. Esto indica que los suscriptores de la revista son más adultos que jóvenes. Incluso un 10,1% asegura que no es amigo del internet o ni siquiera sabe usarlo. Un ítem que reviste de importancia es que el 7,7% ni siquiera conozca que la revista tiene página web y eso que la dirección electrónica se publica todos los meses en la portada del medio. Es decir, que el suscriptor de la revista impresa, en general no es el mismo de la revista digital: las necesidades y gustos varían en cada plataforma.

11. ¿Conoce la aplicación de la revista para teléfonos inteligentes y tabletas de la revista Opción Hoy?

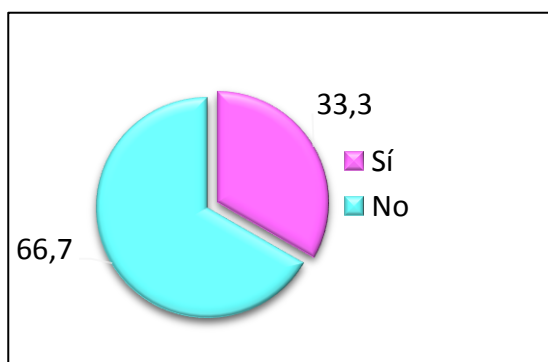
Tabla 16. Conocimiento de la aplicación móvil de la revista Opción Hoy



	%	N
Sí	8,4	21
No	91,6	230
Total	100,0	251

12. Si la conoce, ¿ha descargado la aplicación para teléfonos inteligentes y tabletas de la revista Opción Hoy?

Tabla 17. Descarga de la aplicación móvil de la revista Opción Hoy



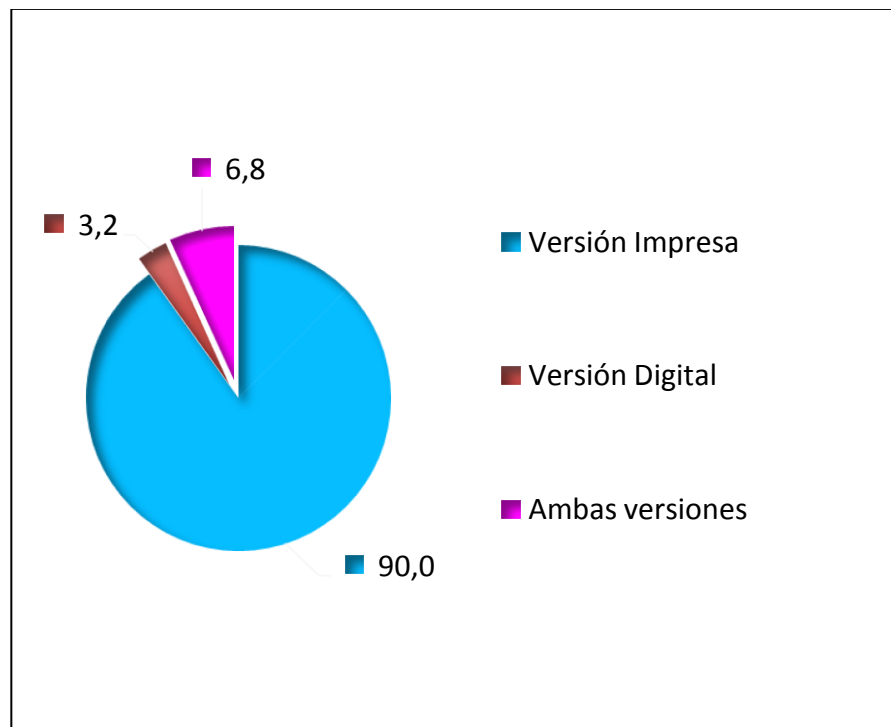
	%	N
Sí	33,3	7
No	66,7	14
Total	100,0	21

Debe analizarse el que después de una inversión de 15 millones de pesos y de 4 meses de lanzamiento de la aplicación móvil gratuita de la revista Opción Hoy, para descargarla en tiendas de Apple y Android para teléfonos inteligentes y tabletas, el 91,6% de los suscriptores a la revista afirme no conocerla. Es decir, que pese a la innovación del medio en nuevas plataformas de última tecnología, no se comunica y por lo tanto no tiene un gran impacto, ni siquiera en los suscriptores que tienen con certeza la revista mes a mes. Esto indica que en el medio impreso no se ha publicado información suficiente sobre este nuevo servicio.

En cuanto a la descarga, de ese 8,4% que dice conocerla, solo un poco más de la tercera parte de ellos la ha descargado. Esto indica que la aplicación pese a ser novedosa, no tiene el impacto esperado entre los suscriptores.

13. ¿A qué versión de la revista Opción hoy está suscrito?

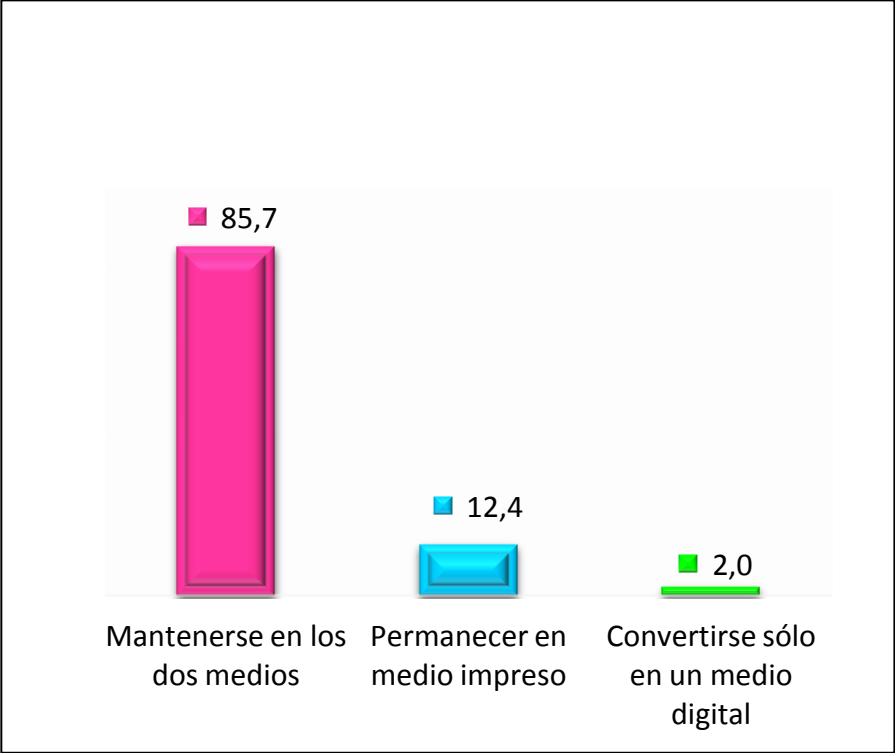
Tabla 18. Suscripción en diferentes plataformas de la revista Opción Hoy



	%	N
Versión Impresa	90,0	226
Versión Digital	3,2	8
Ambas versiones	6,8	17
Total	100,0	251

14. Considera que la revista Opción debe:

Tabla 19. Preferencia futuras plataformas de la revista Opción Hoy



	%	N
Permanecer en medio impreso	12,4	31
Convertirse sólo en un medio digital	2,0	5
Mantenerse en los dos medios	85,7	215
Total	100,0	251

En este apartado, concretamente en el pregunta 13, se evidencia que el producto principal para los suscriptores es la revista impresa. Los suscriptores de la versión digital o de ambas alcanzan solo el 10%. Esto tiene relación con que el 82,5% asegure que no visita la página web. Sin embargo, el 85,7% considera que el medio debe permanecer tanto como medio digital y físico.

Variable operativa: Innovación Tecnológica/Oportunidad

La revista impresa debe ser el canal de posicionamiento tanto de la página web como de la aplicación para teléfonos inteligentes, esto con el fin de lograr un mayor reconocimiento y tráfico de usuarios para lograr que las innovaciones tecnológicas y los recursos que se invierten en ellas sean retribuidos.

Por los análisis anteriores es posible concluir que se debe establecer un factor diferenciador y atractivo para cada plataforma, de manera que, el lector o suscriptor siempre encuentre innovación en cada una de ellas. Por ahora, no se debe contemplar la opción de ser un medio sólo sustentado en su plataforma digital.

4.2.3.4. Conclusiones de información cuantitativa de los suscriptores de la Revista Opción Hoy

- Pese a que la revista garantiza 30 días de programación cultural y deportiva, no todos los suscriptores reciben el medio los primeros días del mes.
- Por ser la revista Opción Hoy una guía turística y cultural, es necesaria una sección en inglés que satisfaga todas las necesidades de los suscriptores, lectores y turistas
- La que se tiene actualmente no llena las expectativas.
- La comunicación de la empresa con sus suscriptores es precariamente comercial y para nada estratégica y proactiva.
- El medio es evaluado como de alta calidad, con algunas secciones para mejorar como deportes y niños. Además, la calidad es un factor decisivo a la hora de los suscriptores tomar la decisión de suscribirse a la revista. Sin

embargo, la empresa no consulta a sus suscriptores sobre aspectos relacionados con la calidad.

- La necesidad de conocer la programación cultural y deportiva para programarse son los principales motivos por los que las personas se suscriban al medio.
- Menos de la mitad de los suscriptores conocen el programa Club de suscriptores y el programa lleva 12 años de funcionamiento.
- Los que sí conocen dicho programa, les gusta, principalmente por los beneficios a los que tienen derecho con el carné de suscriptores. A los que no les gusta es por desconocimiento o porque no les parecen buenos los descuentos ofrecidos.
- La empresa no comunica a los suscriptores los beneficios que tienen derecho por ser miembros del club de suscriptores, ni se realizan campañas de fidelización a través de esta estrategia. Podrían enterarse por la página web pero no acceden a la revista digital porque prefieren la impresa.
- El suscriptor de la revista impresa no es el mismo de la revista digital. Las necesidades y expectativas son diferentes porque los pocos que consultan la versión digital no encuentran un factor diferenciador con la versión física. Sin embargo, la mayoría considera que debe permanecer en las dos plataformas.
- Aunque la empresa hace esfuerzos por ingresar a nuevas tecnologías innovadores como las aplicaciones para teléfonos inteligentes y tabletas, no comunica estas iniciativas, por lo que se quedan cortas en el impacto.

4.3. Investigación cualitativa

4.3.1. Construcción del modelo de la entrevista semiestructurada con los anunciantes de la Revista Opción Hoy

El diseño de la entrevista semiestructurada tenía como fin conocer con mayor profundidad la realidad en cuanto a reputación, necesidades y expectativas, que los anunciantes tienen frente a la revista Opción Hoy. A los nueve anunciantes seleccionados se les consultó acerca de unas variables comunes, éstas fueron la coherencia entre lo que se dice y se hace (entre la promesa de valor y el cumplimiento de la misma), el contacto regular y proactivo con el cliente, el comportamiento ético en el proceso de negociación, la calidad en la oferta del producto y los servicios asociados, y el atractivo emocional. (Ver anexo No 2. guía de la entrevista semiestructurada).

Las 17 preguntas recogen las variables enunciadas en la matriz conceptual.

4.3.1.1. Trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló con cada uno de los representantes de las empresas anunciantes seleccionadas, por medio de sesiones concertadas en lugares diferentes a las oficinas de trabajo, y se realizaron entre los meses de mayo y junio de 2014.

La realización de las entrevistas tuvo una duración entre 30 y 40 minutos.

4.3.2. Construcción del modelo de grupos de enfoque de los colaboradores de la Revista Opción Hoy

El diseño del grupo de enfoque tuvo como objetivo indagar por el clima laboral (características básicas del esquema de trabajo, aspectos positivos y negativos), el estilo

gerencial (toma de decisiones, liderazgo, motivación, reconocimiento y sanción), la cultura organizacional (trabajo en equipo, delegación,), la empresa y proyecto de vida (sentido de pertenencia), la misión y visión estratégicas y la relación con el anunciante (percepción del cliente).

4.3.2.1. Trabajo de campo

Al grupo de enfoque fueron citados los 15 colaboradores directos de la revista Opción hoy, exceptuando a la directora, la gerente y el director de servicios editoriales. Asistieron el moderador, quien coordinó la discusión pregunta por pregunta y una asistente, quien grabó y tomó nota de los aspectos más relevantes.

Se realizó el viernes 9 de mayo de 2014 en las instalaciones de la Revista Opción Hoy durante 2 horas y media.

4.3.3. Metodología de análisis de información cualitativa

El análisis de los datos arrojados por los dos instrumentos de la investigación cualitativa, como lo son el grupo de enfoque y las entrevistas semiestructuradas, se fundamenta en el capítulo 2 del texto: Encontrar sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación, de Amanda Coffey y Paul Atkinson (2003, p. 31), donde se explica la codificación y segmentación de este tipo de información.

El texto plantea que cualquier investigador cualitativo debe realizar un codificación y segmentación de los datos, es decir, organizar, manipular y recuperar aquellos segmentos que tienen mayor importancia, lo cual se realiza asignándoles etiquetas o membretes a los datos, basados en los conceptos del investigador, esto es lo que se conoce como codificación.

La codificación es esencialmente un proceso de hacer índices de los datos, bien sea que vengan en forma de notas de campo, transcripción de entrevistas u otros documentos. A los datos se les reduce a las clases y categorías de equivalencia. El analista cualitativo será entonces capaz de recuperar trozos o segmentos de datos textuales que comparten un código común (Coffet & Atkinson, 2003, p. 34).

Incluso, aseguran que este tipo de codificación no debe verse como una reducción simplista de los datos, sino por el contrario, como una oportunidad para expandir, reconceptualizar y transformar la información explorando nuevas posibilidades analíticas.

Aseguran que los códigos pueden escogerse de varias fuentes, por ejemplo del marco teórico o conceptual de la investigación, preseleccionarlos de las lecturas del área general, en una comparativa o en estudios previos.

La relevancia de esta metodología, como lo puntualizan los autores, es que permite categorizar los trozos o segmentos en una manera organizada y sistemática.

Por esto, para el caso puntual de esta investigación se analizará la información cualitativa a partir de las categorías genéricas, segmentos y códigos que se establecieron desde las matrices conceptuales y que luego se vieron reflejadas en las preguntas consignadas en los instrumentos tanto para grupo de enfoque, como para las entrevistas semiestructuradas.

4.3.4. Hallazgos y análisis de la entrevista semiestructurada con los anunciantes de la *Revista Opción Hoy*

En el primer aspecto, la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, todos coincidieron en el cumplimiento al 100% de la promesa de valor. Aseguran que no necesitan pautar los 12 meses del año para que la revista respete los espacios que son contratados. Por ejemplo, el señor Javier Rios, de Botánica, solo pauta una vez en el

año para publicitar su evento Orquídeas, Pájaros y Flores, que se desarrolla en el marco de la Feria de las Flores, pero lo hace anualmente desde hace más de 15 años. Incluso, asegura que: “Siempre la sacamos la pauta para que la revista nos acompañe en la rueda de prensa, que la hacemos el primer miércoles del mes de julio, y siempre tenemos la revista para ser entregada dentro de todo lo que le damos a los periodistas”. En contraste, Unicentro, que pauta los 12 meses del año, asegura que con la revista siempre han contratado la contracarátula y así se lo ha respetado la empresa desde hace más de 6 años.

Lo mismo ocurre con el comportamiento ético en la negociación. Sin importar, con qué tanta frecuencia los clientes anuncien, cuál sea el tamaño o valor del aviso seleccionado, lo que se contrata es lo que se publica. Si se establece una pauta, en determinada página y características específicas de ubicación y tamaño, siempre se respetan esos acuerdos establecidos en el contrato, así lo aseguran todos los clientes. Existe veracidad, transparencia y legalidad de la revista hacia sus anunciantes y por eso confían en ella. Por ejemplo, Clara Marcela Mejía de Unicentro, enfatiza en que: “Durante 6 años que llevo acá, lo que sé que es de ahí para atrás siempre hemos estado en la contraportada. Para nosotros también es muy importante que Opción Hoy nos respete el estar ahí. Antes de vencerse el contrato siempre me llama Luz Consuelo (Directora) y me dice que se va a vencer y nosotros siempre estamos y le digo que no venda ese espacio”.

En cuanto a la calidad en la oferta del producto y los servicios asociados, la mayoría de los clientes entrevistados, aseguró que la calidad de revista es muy buena en cuanto al tamaño, peso, tipo de papel, los cuales deben mantenerse. Además, reconocieron la importancia del Comité Editorial y la relevancia de sus integrantes, aunque el medio poco los publicite.

Sin embargo, tanto Isabel Upegui como Julie Atehortúa, consideran que el tipo de letra es muy pequeña. Ambas coinciden en que se debe ampliar el tamaño de la letra

de la pauta y del contenido, porque la revista le llega a personas de todas las edades y las más adultas se les pueden dificultar la lectura.

Otro de los temas en cuanto a calidad y aspectos por mejorar, es el diseño de la revista. Varios anunciantes como Laura Montoya de Garotas, y Juan Carlos Mazo del Teatro Metropolitano, coincidieron en que éste debe mejorarse. Montoya aseguró que: “Lo único en que sí metería es la parte de diseño, que la revista se viera más joven. Muchas veces la venden como la revista cultural y yo creo que es muy importante que si ustedes están enfocados a un mercado tan específico como es Medellín y Antioquia, abramos un poquito más el portafolio, para que no sea sólo la foto de Medellín sino como meterle más innovación”.

Y en este mismo sentido, aportó una idea para mejorar la portada de la revista, además de generar tráfico en la aplicación móvil de Opción Hoy disponible para descargar en forma gratuita en las tiendas de Apple y Android, al sugerir: “Poner en la portada un código QR sobre la aplicación, porque yo ni siquiera sabía que esta existía. Hace que la gente que, por accidente se topó con la revista en un punto específico, lo enganche y se remita a la página web”.

Por su parte, Mazo aseguró en cuanto al diseño, que: “Como agenda de ciudad, la revista cumple su objetivo. Pero el diseño me parece que podría mejorar. Es un diseño que ya tiene mucho tiempo y que tiende a volverse paisaje. Cuando se hace una agenda de ciudad yo creo que es muy fácil caer en paisaje y a pesar de que le meten contenido, como el peso lo tiene lo otro (la pauta).

Además, considera que la revista puede volverse repetitiva: “Es muy previsible, no te sorprende, entonces cuando una publicación no te sorprende y su diseño es muy parecido un mes a otro digamos que se convierte en paisaje”.

Otro de los temas que los anunciantes consideran que deben revisarse, es la distribución de los avisos. Omar Caicedo, del Colegio San Ignacio, piensa que: “Es muy buena, full color, buenas fotografías, está bien. Claro que a veces por ser comercial está atiborrada de publicidad. Lo estoy diciendo más que como usuario, lo digo como publicista y comunicador. Tanta información, aunque entiendo que es lo que sostiene la revista como empresa editorial, sí me parece que tiene demasiado pauta y a veces uno no está leyendo la pauta, sino que uno busca la revista por la agenda de ciudad que está promocionando”.

En cuanto a la variable comunicación y el contacto proactivo con los anunciantes, todos coincidieron en que la revista solo los contacta o para ofrecerle una pauta o para recordarles fechas de cierre de la programación. Es decir, que solo se limita a un contacto escasamente comercial, pero no estratégico. Lo más común es que este contacto lo realicen la directora del medio, Luz Consuelo Tobón, o la gerente Rocío Tobón, es decir, con quien realizaron la contratación.

Los clientes destacan la rapidez de la empresa en cuanto al envío y solicitud de información. Julie Atehortúa, de la Fundación EPM, considera que: “Esta es la gente más juiciosa del mundo: hasta el 11 recibimos la agenda cultural, hasta tal fecha y se lo recuerdan a uno como 2 ó 3 veces. Igualmente, cuanto les escribo inmediatamente lo retroalimentan, de verdad es que hay efectividad en la comunicación”.

Sin embargo, recalcan la necesidad de un mayor contacto por medio de boletines electrónicos, que podrían ser semanales, con un top de los eventos más importantes o de programación segmentada de acuerdo con los intereses de cada persona. Esta propuesta se retomará más adelante en el análisis de necesidades y expectativas.

A los anunciantes les gustaría que la revista los contactara para establecer alianzas. Aseguran que el insumo de la información es fundamental para cualquier

estrategia que se quiera desarrollar. Por ejemplo, Laura Montoya afirmó: “Me gustaría que me llamaran y me contactaran el día que fueran a hacer un evento y crean que yo les puedo servir como marca de alguna manera, la idea es hacer alianzas. Nosotros como proveedores nos encanta hacer parte de la vida de las empresas en donde pautamos. La idea es que ustedes reciban y nosotros también”. Por su parte, Clara Marcela Mejía dijo: “Me gustaría que me contactaran para generar alianzas. Para nosotros servir para la proyección de lo cultural en Medellín. Si ustedes congregan toda la información y si tienen algún evento que estén organizando, entonces nosotros también les ponemos a disposición la información, o para repartir volantes o que si quieren hacer BTL, también se puede hacer”.

En cuanto a los canales de comunicación, consideran que la llamada telefónica es el mejor medio para conocer nuevos productos y establecer una negociación, pero el medio digital es la mejor plataforma para conocer de la revista, sobre sus productos y programación.

Necesidades y expectativas de los anunciantes de la Revista Opción Hoy

En este apartado se indagó con los anunciantes del medio por su motivación para elegir la revista, por la viabilidad del producto o servicio ofrecido hoy, el conocimiento de necesidades no cubiertas y expectativas frente a nuevos servicios o plataformas. Además, se indagó sobre la preferencia sobre otras alternativas, la sostenibilidad de la oferta en el tiempo, la entrega del producto, nueva programación, página web y aplicación para Smartphone y tabletas.

Desde Javier Ríos y su empresa Botánica, que solo anuncia una vez al año en Opción Hoy, hasta Unicentro que tiene un contrato anual, la razón es la misma para anunciar en el medio: “Estamos en Opción Hoy porque sabemos que podemos llegar a nuestro público en relación a los turistas, los hoteles. Las personas que leen la revista lo que buscan es entretenimiento de ciudad y sabemos que este es el mejor canal para

que la gente sepa que en la Feria de las Flores hay un evento muy importante como lo es Orquídeas, Pájaros y Flores”, aseguró Ríos. Por su parte, Marcela Mejía enfatizó en que: “Yo llevo 6 años acá y desde que yo llegué ha estado la contracarátula (decisión de la alta dirección) pero para nosotros es importante porque sabemos la relevancia de la revista en el ámbito de Medellín. Es una fuente de información para la parte cultural y la actualidad de ciudad. Sabemos que la contracarátula es un sitio privilegiado. La abres o lo cierras y la ves. Tenemos un espacio importante y para nuestra actividad comercial es muy estratégico estar ahí”.

Para la Alcaldía de Medellín el medio es estratégico por sus públicos: “Llega a los públicos que necesitamos llegar a partir de la información que se emite. Es que para mí una de las premisas es que nosotros podemos ser más contundentes en la entrega de información si sabemos dónde están nuestros públicos, qué medios los impactan y cómo estamos nosotros logrando que ese impacto sea más efectivo”, dijo Juan Carlos Quiceno. Lo mismo ocurre con la UPB, la cual busca llegar tanto a estudiantes, como profesores. Isabel Cristina Upegui aseguró: “Es una revista que le llega al segmento importante para la universidad y al público objetivo. Además circula en toda la ciudad y en el área metropolitana. Es un nicho objetivo por cercanía y maneja el cronograma de ciudad en cuanto a cultura y hemos estado con eventos propios de la universidad”. Lo que indica, que los anunciantes se sienten identificados y alineados con los públicos a los que se dirige la revista Opción Hoy, los cuales, son los mismos a los que les interesa llegar. En ese sentido, la revista se convierte en un puente entre la organización y sus públicos de interés.

En el aspecto producto ofrecido hoy y su viabilidad, consideran que la revista tiene unos faltantes en cuanto a secciones: de entretenimiento que contenga juegos y crucigramas, de perfiles tanto de empresas o de personas así sean reconocidas y de una de cine, donde se profundice en la información de largometrajes comerciales y culturales. Además, si la publicación es una guía, creen que sería ideal un listado sugerido de regalos para los diferentes días y personas especiales.

También consideran que es necesario hacerle mayor fuerza a las redes sociales, a la revista digital y a la aplicación móvil para teléfonos inteligentes porque eso representa la innovación en la empresa y son poco conocidas estas plataformas. Un cliente como Juan Carlos Quiceno, que representa a la Alcaldía de Medellín la cual pauta desde hace más de 10 años con el medio, no conoce la aplicación para teléfonos inteligentes, Unicentro aunque pautó en ella ni siquiera la ha descargado. También coinciden en que se debe reforzar la marca Opción Hoy porque no se replica en otros medios, ni genera noticia.

Como valor agregado de la revista está la fecha de entrega y los puntos de distribución. Para cada anunciante es fundamental tenerla en sus manos o escritorio el primer día del mes. Para Javier Ríos, no es lo mismo empezar el mes sin Opción Hoy: “Para mí es delicioso comenzar el mes porque cuando yo llego encuentro la revista y lo primero que hago es enterarme de cuál es el contenido de Opción Hoy en ese momento”.

Frente al impacto del anuncio que contratan, aunque no lo miden, todos afirmaron estar satisfechos con la pauta y sus resultados. Según Laura Montoya: “Nos ha ido muy bien. Nosotros pautamos con otros medios pero este es el único que está pensado y enfocado a todo el tema de guía cultural y qué hacer”. En cuanto al impacto, la Fundación EPM expresa que se logra porque como dijo Julie Atehortúa: “Nos está viendo mucha gente, ustedes tienen un tiraje alto. Tienen posicionamiento, 20 años son 20 años. Además son pioneros, yo creo que en la ciudad no hay ningún otro medio similar. En ese sentido, para mí estaría entre los cinco medios que pensaría en pautar”.

Lo mismo consideran en Botánica porque aseguran que muchos de los turistas que asisten a su evento Orquídeas, Pájaros y Flores, lo hacen porque vieron la pauta y se enteraron por la información que presenta el medio.

Cuando se les indagó por servicios adicionales que conociera de la revista, así no los hubiera contratado, todos hicieron referencia a los demás productos editoriales como el Vademécum, la Guía de Artes y Oficios, la Guía de Odontología y demás, pero no a la oferta de diseño de avisos, el club de suscriptores y las asesorías en comunicación corporativa.

En cuanto al contenido y programación, Omar Caicedo del Colegio San Ignacio considera que la revista debe ampliar su espectro: “Evidentemente la revista se mueve en una plaza como Medellín, pero de un evento como el Iberoamericano de Teatro de Bogotá, no hubiera sobrado tener un cubrimiento que te orientara: No es publicar todas las actividades, porque me imagino que el evento no estaba pagando esa pauta, pero sí lo más importante”.

En lo que sí coincidió casi la mayoría, es que quisieran que la revista creara un boletín digital diario o semanal con los eventos más importantes y le llegara a cada anunciante y a los suscriptores de acuerdo con sus intereses. Por ejemplo, Julie Atehortúa propone el diseño de un informativo digital denominado After Office, es decir qué hay para hacer después de que las personas terminan su horario laboral: “Algo que le diga qué hacer a la gente que trabaja. Muchas veces con mis amigas vemos opciones y decimos esto es para gente que no trabaja. Es recopilar que hay interesante para la gente que trabaja hasta las 6 de la tarde que no sea siempre ir a beber o a comer”. También habla de un top cinco de las actividades de la semana y que le llegue a cada anunciante, de acuerdo a sus gustos, para que no se convierta en un correo spam.

Otros opinan que es mucha la información que se queda por fuera de la revista impresa, entonces debería ponerse en el artículo una nota que diga “encuentre más información en www.opciónhoy.com” y colgar la información complementaria.

Por su parte, Laura Montoya considera que debería existir un programa de fidelización tanto con los clientes como con los suscriptores.

Juan Carlos Mazo del Teatro Metropolitano propone crear una estrategia para estrechar los vínculos entre lectores, el medio y los anunciantes por medio de cupones de descuento exclusivos entre el cliente y la revista. Para quienes sean suscriptores, se establece un descuento sobre el precio final de la boleta del evento que se determine. Pero asegura que no solo puede hacerse con los teatros, sino con diferentes establecimientos comerciales. Por ejemplo sugiere, que con las temáticas de los informes especiales, ya sean de gastronomía, turismo o de salud, se invite a clientes de este nicho de mercado para ofrecer descuentos especiales, solo por ese mes, para quien haga parte de la comunidad Opción Hoy.

En general, el instrumento de investigación permitió ver el compromiso de los anunciantes con el medio, su sentido de pertenencia y confianza en el mismo. Sin embargo, consideran que es necesario revisar aspectos como el diseño y el posicionamiento que se realiza de los mismos productos de la organización.

4.3.5. Conclusiones de la entrevista semiestructurada con los anunciantes de la Revista Opción Hoy

- La revista cumple a cabalidad con su propuesta de valor con los anunciantes, de acuerdo con la contratación que se realiza. Por lo mismo existe una relación de confianza entre los anunciantes y la organización, basada en la veracidad, transparencia y legalidad.
- Los anunciantes ven al medio como una gran organización, con un objetivo claro y persistente. Valoran la evolución de la revista a lo largo de estos 20 años, pero consideran que no se han explotado nuevas opciones como redes sociales y boletines electrónicos segmentados. Esperan de la revista no solo

una programación general, sino una personalizada de acuerdo con sus gustos, intereses y necesidades con una frecuencia semanal.

- Aunque existe una fuerza de ventas consolidada y entrenada en la empresa, la mayor parte de venta de la pauta recae sobre la gerencia y la dirección. No existe una formación de segundos dentro de la organización.
- El contacto que se establece entre los anunciantes y la revista es precario y solo con fines contractuales, ni siquiera comerciales. No existe un plan estratégico para fidelizarlos que incluya estrategias de comunicación comercial y corporativa.
- La revista no tiene ventajas competitivas con respecto a la oferta de los competidores más cercanos.
- El conocimiento de los anunciantes es fundamental y hasta la fecha la revista solo se ha preocupado por obtener sus datos personales y comerciales, más que por conocer sus necesidades y expectativas.
- Aunque el peso, tamaño y papel de la revista lo califican excelente, consideran que es necesario revisar el diseño de la revista desde su contenido hasta la pauta, porque es muy pequeño el tamaño de la hoja para la cantidad de avisos y de información. Respecto a la tipografía, opinan que es muy pequeña y más en una publicación en la uno de sus públicos objetivos son los adultos mayores que tienen más tiempo para el ocio y la recreación.
- Aseguran que el medio es plano y no genera ninguna expectativa mes a mes, por lo que sería interesante implementar alguna idea innovadora para

generarles a los lectores y suscriptores la expectativa por la próxima edición.

- Pese a que creen en la revista y el equipo que está detrás de ella, consideran que es oportuno apostarle más al posicionamiento de la página y de la aplicación móvil de la revista gratuita para teléfonos inteligentes y tabletas. Sugieren la instalación de un código QR en la portada del medio impreso para dar a conocer la aplicación. Destacan la calidad de estos productos, pero aseguran que es poco el reconocimiento que se hace de estos.
- Por la importancia de los integrantes del Comité Editorial consideran que es necesario destacarlo y aprovecharlo para el reconocimiento del medio.
- Una de las grandes fortalezas del medio, según los anunciantes, es el público objetivo de la revista y sus lugares de distribución. Todos coinciden en que publican sus anuncios en la revista porque el medio tiene definido cuál es su mercado y hacia dónde se dirige.
- Es importante resaltar que existe la disposición por parte de algunos anunciantes para realizar nuevas alianzas comerciales con el medio que favorezcan a suscriptores y lectores. Así como para organizar eventos culturales y de ciudad, que legitimen a Opción Hoy como un referente de la cultura en la región.

4.3.6. Hallazgos y análisis del grupo de enfoque de los colaboradores de la Revista Opción Hoy

El grupo focal de la revista se realizó con todos los colaboradores de la Revista Opción Hoy: comunicadora Sandra Milena López; asistente de comunicaciones, Liliana López; diseñadora Cindy Yanid Restrepo; recepcionista Érica Correa;

administradora Cristina Largo; vendedores Flor María Echeverri y Alejandra Taborda, asistente administrativa de Gerencia, Claudia Naranjo; auxiliar administrativa, Sandra Milena Álvarez, y mensajero Luis Fernando Mesa. El investigador Miguel Fernández dirigió la sesión del grupo focal.

Aunque este instrumento se desarrolló con personas que se conocen y que trabajan en el mismo espacio, se diseñó un esquema para la ejecución de esta herramienta de investigación que comenzó con preguntas que buscaban romper el hielo, para darle paso a los temas centrales de la investigación como el clima laboral, el estilo gerencial, la misión, visión, proyecto de vida y el cliente. (Ver anexo No. 3 guía para la realización del grupo focal).

Su realización permitió debatir diferentes posturas y opiniones entre los mismos empleados para conocer sus necesidades y expectativas generales, tanto por departamento como por cargo, el cual era el objetivo de este instrumento.

Con ellos se indagó sobre la calidad de vida laboral y condiciones de trabajo, el conocimiento exacto de las funciones y responsabilidades, los recursos adecuados y disponibles para desempeñar las funciones. En cuanto al relacionamiento con los empleados se les preguntó sobre la valoración del equipo de trabajo. También se tuvo en cuenta la reputación de la alta dirección, la capacidad de diálogo, escucha, y la cercanía y accesibilidad de las directivas. Cuando se habló de cultura y entorno de trabajo se tuvo en cuenta la retribución salarial, la cohesión interna y el sentido de pertenencia por la empresa. La investigación también ahondó en la identificación con el proyecto empresarial, el reconocimiento de logros y esfuerzos, la comunicación de los objetivos empresariales y la imagen entre los clientes.

- Clima laboral

Como la revista es mensual y el contenido general se programa desde principios del año, las funciones están definidas y delimitadas, por lo que cada persona organiza su plan de trabajo semanal teniendo en cuenta los días críticos identificados. Dentro de la discusión del grupo focal, explicaron cómo es llegar un lunes a la empresa: “es tranquilo porque cada uno sabe que tiene hacer. Yo pienso que el lunes es como otro día para retomar lo que se quedó pendiente del viernes, mirar que de pronto hay pendiente”.

Otro afirmó que: “yo digo que no nos regimos tanto por el día de la semana porque somos una revista mensual, entonces el día a día para nosotros no es tan caótico. El día caótico para nosotros en el área de comunicaciones es el 15 y para el resto de compañeros el último sábado del mes porque hay que distribuir, cobrar y todos tenemos que venir a trabajar”.

Como el engranaje de la revista depende de todo el equipo de trabajo y de sus funciones integradas, la mayoría sabe qué está haciendo cada uno en determinada semana del mes. De ahí la importancia de este testimonio que lo evidencia: “Cada uno tiene una función específica, pero por ejemplo el trabajo de Claudia Naranjo (Asistente de contabilidad) no es constante porque aparte de todo lo de la revista hay que hacer nómina, estar pendiente de los aportes a la seguridad social que son entre el 8 y el 10 de cada mes, del pago de proveedores que son los viernes, hacer los recibos de caja diarios, egresos, pagar los bancos, revisar que la plata entre”.

También hay momentos como los miércoles y jueves donde es complejo porque ella está haciendo recibos, cuadrando la plata para mirar que tenemos que pagar, qué se puede pagar, si hay que hacer un traslado de alguna cosa, el tema de la facturación se convierte en un problema muy grande para nosotras porque eso le implica a ella soltar lo que está haciendo para dedicarse solo a facturación y es muy

engorroso empezar a mirar los contratos que ella tenga, si están bien ingresados o si le falta cantidad de revistas”.

Los colaboradores coinciden en que el mes tiene 15 días que son críticos para algunas dependencias y el resto de mes, es de mayor responsabilidad para los demás. En general todos conocen sus funciones, cómo deben hacerlo y en qué tiempo debe estar listo porque el trabajo es cíclico.

Sin embargo, frente al cronograma de trabajo unos aseguran que lo planifican por iniciativa propia y no porque exista una directriz, por lo que a veces no tienen las funciones muy claras: “En enero nos entregan un cronograma y dicen que vamos a hacer la guía de fiestas por Colombia, pero nadie se sienta a decirle a Liliana (Asistente de comunicaciones) como en diciembre sale la guía, desde ya vamos a empezar a recoger datos. Eso lo hacemos nosotras porque sabemos que si no planeamos eso a fin de año es imposible. Los directivos deberían de dar unas pautas”.

Sin embargo, otros aseguraron que sí existe una planificación con mucho tiempo de antelación y lo que falta es compromiso: “yo difiero un poquito de eso y es que acá hacen un cronograma de trabajo pero no lo mira cada uno. Yo llegué en noviembre y ya se sabía cuales productos editoriales iban a salir este año, entonces mira que ahí no es que a última hora surjan”.

En cuanto a los recursos disponibles para desarrollar las funciones, los colaboradores manifiestan varias falencias. Aunque se tiene una sede y oficinas cómodas para trabajar, a algunos no se les realizó la inducción adecuada, a otros no se les entregó el manual de funciones y otros deben realizar varias funciones al tiempo.

Uno de los errores, que incluso ya lo tiene identificado la misma organización, es la falta de comunicación efectiva cuando se llega a un cargo. Ya sea la premura del tiempo o la necesidad de desempeñar diferentes funciones, a las personas no se les da

una inducción completa. Entre las mismas secretarías nuevas se han presentado ya una serie de inconvenientes por esta situación: “Por ejemplo, Erika entró y no hubo mucho tiempo de entregarle porque la administradora se fue al mes y ese mes ingresé yo. Entonces pasamos a que ella me preguntara cosas a mí que yo no sabía. Entonces ya eso lo planteamos, que por lo menos en el Área Administrativa otra persona sepa manejar el software, en esta empresa en este momento yo soy la única que lo sé manejar”.

También fue recurrente la ausencia de un manual de funciones, el cual quedó en entregarse y nunca ocurrió. Aseguraron: “Como los puestos no se entregan como debería de ser, el Manual de funciones no solo sirve para uno saber que tiene que hacer, sino para evaluar si todo se está haciendo bien”.

Existen otros días críticos en la parte técnica. Como en la organización la mayoría de los procesos están en la red de los computadores, cuando el software de uno falla, todo el trabajo se acumula: “En el Área Administrativa se presenta mucha eventualidad, eso retrasa el trabajo, algunas veces el software contable se daña, eso retrasa mucho los procesos en el área de nosotros”.

Con la parte de la distribución de la revista, que realiza el mensajero de la empresa, el problema es que se programan actividades adicionales como el cobro de facturas, a la misma hora, por lo que es imposible realizar ambas. Falta organización y programación, por lo que el recurso es insuficiente y se dejan de atender prioridades.

- Estilo gerencial

Otro de los temas por el que se indagó es por la relación con los empleados y la valoración de su trabajo. En este tema surgieron una serie de inconformidades de los empleados. Fueron enfáticos en el poco o nulo reconocimiento que se hace de sus logros. La mayoría coincidió:

- ¿Y qué pasa cuando se hace un muy buen trabajo?

-Respuesta 1: “No, nada”.

-Respuesta 2: “Solo me hacen dar cuenta es de mis errores siempre”.

-Respuesta 3: “Nada”.

-Respuesta 4: “De mi parte me parece que no es solo acá, en cualquier empresa es más fácil decir los errores que de pronto hacer el mérito porque hizo algo bueno, pero a mí me parece que doña Rocío sí le dice a las personas las cosas buenas”.

-Respuesta 5: “De parte de doña Rocío (Gerente) pocas veces he recibido elogios de pronto de las administradoras si se puede esperar y he tenido muy buena empatía con ellas”.

Respuesta 6: “En comunicaciones nos felicitamos nosotras mismas cuando terminamos la revista y nos decimos que nos quedó muy linda”.

Y no solo no se sienten motivados porque no se les reconoce cuando hacen las cosas bien, sino que aseguran que su trabajo está por debajo de la falta de fluidez en las finanzas del medio. Lo que prima en la empresa es la rentabilidad de la misma porque se pondera el reducir la publicación de la información tanto del contenido periodístico como de la programación, para que así tenga menos páginas y sea más económica: “Esto tiene que ver con lo mismo económico que preguntaste, lo más complicado de trabajar en Opción Hoy, es que nos mandan información de más de 600 entidades mensualmente y es una cantidad de sangre cada mes porque cortan y cortan información porque no cabe, yo escribo 8 artículos para espectáculos y sale 1. Entonces, también es mi tiempo”.

Tampoco sienten que ni sus propuestas ni sus aportes sean valorados. Dicen que las directivas siempre tienen un único fin: las ventas, no la calidad de los artículos o tener una programación completa. “Con la Directora, yo participo en un 10% en esa toma de decisiones, yo si trato de persuadir a doña Luz (Directora), pero hay cosas que están por encima, entonces si toca quitar ese artículo para que entre un aviso de Puerta del Norte toca, es plata, pero eso no va a aumentar la paginación, sigue lo mismo, entonces toca sacrificar artículos”. Lo que consideran más grave, es que no se les tiene confianza, no se les valora el verdadero trabajo que hacen y, por ende, no tienen sentido de pertenencia por la organización.

Aseguran que dentro de la empresa, que no supera los 20 empleados, existen dos ambiente laborales. Uno, en la parte administrativa que comprende la Gerencia y las ventas. El otro es el de Comunicaciones, donde está la Dirección y Diseño. En el primero, la Gerente la describen como una persona educada, tranquila y mesurada. En el segundo, lo califican como más emocional y con más altibajos, pero siempre regresa a la normalidad cuando disminuye el estrés.

Cuando se cometen errores o no se vende la pauta esperada, los empleados encuentran en los jefes no una voz de reproche, pero sí de cuidado para el próximo mes. Cuando es de la parte informativa, se observa dónde estuvo el error y se evita volver a cometerlo.

Sin embargo, estas relaciones de cordialidad no son sinónimo de delegar ni decisiones ni grandes responsabilidades, porque aseguran: “Las decisiones son cerradas, solo vienen de tres cabezas y ya”. Es decir, que ni sus necesidades ni expectativas, a la hora de tomar una decisión, importan. Y, en ese orden de ideas, sienten que la empresa es más que conservadora y tímida para arriesgarse a nuevos retos. “Si se dejara toda la programación y no la recortaran, para mí sería mucho más valioso y lo habíamos hablado antes, inclusive con los otros diseñadores. Eso le da

mucha fortaleza a la revista y puede ser un indicador de que la revista está creciendo si nosotros empezamos a publicar toda la información, pero lo que estamos haciendo es estancándonos porque en lugar de publicar todo y arriesgarnos económicamente a imprimir toda la información que llegue, lo que estamos haciendo es limitándonos porque no se puede”.

Consideran, que pese a discutirse temas como éste u otros que los colaboradores consideran pertinentes, no se materializa ni en estrategias, ni en proyectos.

- Y cuando uno sugiere, propone, plantea, insinúa ¿qué pasa?

-Respuesta 1: Nada.

-Respuesta 2: Muchas veces quedan en el aire.

-Respuesta 3: Quedan en ideas.

Es decir, que los colaboradores perciben que existe una falencia en la capacidad de diálogo y escucha, por parte de las directivas de la revista, pues son oídos pero no escuchados, pues siempre está la limitante económica.

- Cultura organizacional

Sin embargo, la cultura organizacional y el entorno de trabajo no se ven afectados por estas dificultades. Todos coincidieron en que son un buen equipo de trabajo, más por lo que se mencionaba anteriormente, que todos los procesos están ligados: “Lo mejor es trabajar con tantas mujeres, hay excelentes compañeros y jefes, además de un ambiente laboral que desde que entré a la compañía ha sido muy sano, no hay egoísmo, ni menosprecian a nadie.

También valoran el compañerismo y lo acogedor que puede ser el equipo en fechas difíciles del mes: “A mí también me parece súper importante el ambiente laboral, siempre ha sido muy bueno y tenemos unos muy buenos jefes, no son cansones que están encima de uno o que te traten mal, son muy educados y pacientes con muchas cosas. Acá hay mucha estabilidad laboral siempre y cuando uno quiera, ya que resulten otras eventualidades de un sueldo mayor o una incapacidad, pero siempre ha habido mucha estabilidad laboral”.

Aunque destacan las buenas condiciones de trabajo por el ambiente laboral, aseguran que existe una alta rotación del personal, principalmente por el salario. Es decir, que consideran que no están bien remunerados por el trabajo que desempeñan, por lo que buscan nuevas oportunidades. Con el agravante de que esto impide que se cumplan los cronogramas establecidos. “Acá hay mucha rotación porque la gente se consigue otras cosas, mejores posibilidades, salarios o hay incapacidades, licencias de maternidad, entonces en el Área Administrativa se presenta mucha eventualidad, eso retrasa el trabajo”.

Aseguran que la revista es elitista y sólo les interesan los estratos 4,5 y 6: “a mí me llega la programación de Comfama y yo se la paso a ellas pero son eventos en Aranjuez, Moravia, y todo eso nos toca borrarlo, sólo se debe pasar las actividades que haya para hacer acá, porque digamos que es donde más se concentra la gente en El Poblado, Laureles, Belén y el Centro”.

Lo mismo ocurre en ventas, que solo pueden ofrecer la pauta en lugares de estratos altos: “Hace poco teníamos la posibilidad de salir en Estrella Estéreo, en un programa que se llama: Positiva 104.3 y cuando nos dieron la idea no querían porque no era nuestro nicho, finalmente se implementó y en este momento, después de hacerlo, lo están replanteando porque nos surgen muchas suscripciones a través de ese medio pero no es solo la venta, es que las personas nos conozcan”.

Coinciden en que es una revista hecha y diseñada al gusto de los dueños, y no de las expectativas de las personas: “De hecho hoy me llamó una señora y me dijo que porque la letra tan pequeña y tan clara, que llevaba muchos años de suscriptora”.

En cuanto a la identificación con el proyecto empresarial, algunos se sienten estancados, otros piensan que no tienen como ascender por ser una estructura organizacional muy pequeña. Otros consideran que falta apoyo para una capacitación y así desempeñar mejor su labor: “Yo creo que aquí he aprendido muchas cosas pero creo que falta mucho en mi área, porque de pronto el trabajo mío es como muy plano, todos los días los mismo, hacer el comprobante de ingreso que es el mismo de cada 8 días. Es muy monótono y falta mucha capacitación. En el área que yo estoy me parece que es de uno estar todos los días investigando, pero el problema es que el tiempo no me da”. Y la falencia se replicó en varios: “Por parte de la empresa nos deberían proporcionar las capacitaciones para uno actualizarse financieramente y laboralmente. Pienso que mi aprendizaje ya está estancado, ya lo que aprendí lo hago diariamente plano de ahí ya no pasa y no hay posibilidad de ascender a nada”.

- Empresa y proyecto de vida

Cuando se les preguntó por si estarían en los próximos 5 años en la Revista Opción Hoy, algunas de las respuestas fueron contundentes con un: no.

- Respuesta 1: “Porque yo siento que ya cumplí un ciclo dentro de la empresa, no tengo más para donde seguir, la dirección está estipulada, los procesos editoriales también están estipulados y yo soy periodista de muchas áreas, he trabajado en televisión, prensa, radio y esto para mí fue un reto, yo siento que aprendí mucho y que estoy preparada para asumir nuevos retos”.

- Respuesta 2: “Yo espero terminar mi carrera y ejercerla”.

- **Misión y visión**

Otro aspecto por el que se indagó es por la comunicación de los objetivos empresariales a los empleados. En este punto muchos aseguraron que no conocieron la misión de la empresa durante su inducción. Y, los que dijeron conocerla, afirman que no representa el quehacer diario de la revista.

- Respuesta 1: “La misión es vender”.

-Respuesta 2: “Informar y programar la gente”.

-Respuesta 3: “No me la sé”.

-Respuesta 4: “A todos nos la mostraron y es más esta publicada en la entrada pero ninguno se la sabe la verdad”.

- ¿Y cuál es la visión de la revista?

Respuesta 1: “No sabemos”.

Y como dicen que la organización no es estratégica en sus procesos, mucho menos lo es su visión, pues han tenido que cambiarla de año a año porque no se cumple lo propuesto. No existen proyectos que busquen materializar ese futuro esperado.

-Respuesta 2: “Nos dijeron que teníamos que cambiar la visión porque en este año se cumplía la meta que se había proyectado, ser en el 2014 una revista de circulación mensual nacional”.

-Respuesta 3: “Esa visión es la actual, ya la ampliaron pero 1 año, creo que está hasta el 2015”.

Es decir, que no existe una planeación estratégica de la organización, sino operativa en cuanto a temas informativos y venta de pauta. Los empleados saben que tienen unas funciones, pero no cómo esas actividades que realizan le apuntan al objetivo institucional.

- **El cliente**

El último de los temas fue la imagen entre los clientes, credibilidad y orgullo. Aquí el tema de posicionamiento de marca de la revista juega un papel fundamental. Para el equipo de ventas, que es el que está de cara al servicio, a la pauta y a los clientes, aseguraron que al medio de comunicación poco lo conocen y por eso los posibles anunciantes tienen miedo de invertir, porque no saben si su dinero se verá representado en ganancias para ellos: “los productos de Opción Hoy son de gran calidad pero me da rabia cuando el cliente le gusta el producto pero no invierte. Paradójicamente nosotros vendemos pero no hacemos publicidad. Muchas veces al no conocer la revista, porque nunca la han visto en un cartel ni han visto su promoción masivamente, lo que hacen los clientes es abstenerse de pautar porque les da desconfianza que la revista no les vaya a dar el ingreso que esperan”.

Incluso, aseguran que algunos de los que pautan y miden el impacto de dicho anuncio: “De los clientes que yo he traído nuevos, a mí me da pena llamarlos después porque dicen que la pauta en revista no significó nuevos clientes. Es muy difícil mantener un cliente y toca traer nuevos constantemente. El nicho que nosotros tenemos que apuntar es a empresas que no tengan la forma de tabular que tan bien les fue con la pauta publicitaria”. Es decir, que a la falta de impacto de la revista, se deben buscar empresas con falencias, para poderles vender, lo cual es muy grave.

Consideran que el mercado cada vez está más competido y tienen estrategias agresivas desde el precio y el contenido: “Hay clientes que nos dicen no podemos pautar con Opción Hoy porque ya tenemos todo con El Colombiano y finalmente ellos son masivos y tienen Intelecto. Yo estoy completamente segura que si nosotros fuéramos más visibles, el resultado no sería nosotros ir a buscar los clientes, sino que ellos nos buscaran a nosotros porque tenemos un muy buen producto”.

Aseguran que la revista es excelente en la impresión, la calidad del papel, el corte de la revista y el empaçado, pero el diseño tiene fallas, porque es muy monótono y predecible. Esto influye en la consecución y apertura de nuevos negocios.

- Respuesta 2: “Uno se cansa de proponer cambios porque sabemos que la decisión siempre va a ser lo que ellos digan, entonces la gente se cansa de insistir y de hablar.

- Respuesta 3: “Si se invirtiera más, las personas nos conocerían más y ya la revista no se tendría que hacer solo en 3 sino en 2 columnas. Tendríamos una revista más grande, con mejor tamaño de letras que la gente va a poder leer mejor.

-Respuesta 4: “A nosotros para llevar 20 años era para que nos llovieran llamadas, pero nunca nos llaman ni una vez para una pauta publicitaria”.

Lo anterior es una muestra de que los colaboradores valoran la estabilidad en su puesto de trabajo y las herramientas con las que cuentan para hacerlo. Sin embargo, sienten una inconformidad generalizada porque no son escuchados por las directivas. No existe una sincronía en lo que busca la empresa y sus colaboradores, porque en gran medida, no saben cuál es la proyección de la misma a futuro. En la organización se preocupan de ser operativos y no se ocupan de ser estratégicos.

4.3.7. Conclusiones del grupo de enfoque de los colaboradores de la Revista Opción Hoy

- Consideran que la revista tiene 20 años de existencia, pero no de experiencia. Es un año 20 veces repetido, porque no se tiene la capacidad de conseguir, mantener y aprovechar al cliente, sino que se deben conseguir nuevos para cada publicación.
- Sienten estancado el medio, porque aseguran está encasillado en los esquemas mentales de las directivas y los colaboradores, principalmente los vendedores, solo deben ejecutar, no proponer.
- Afirman no tener estrategias ni protocolos comerciales de cómo iniciar un contacto con un nuevo cliente para que se fortalezca una relación, porque lo importante es cumplir con el tope de ventas. Los desmotiva la dificultad para cerrar un negocio, por lo que los vendedores buscan ampliar el nicho del mercado de la revista a estratos más bajos para poder vender más, desconociendo cuál es el fin del medio y cuál es el público objetivo.
- Existe un problema de selección de personal en la fuerza de ventas, porque éste debe estar en sincronía con el público objetivo de la revista que son establecimientos comerciales, culturales y turísticos que le apunten a los estratos altos. De lo contrario, siempre hablarán dos idiomas diferentes entre los anunciantes y los vendedores.
- La misión y la visión de la revista son solo unos enunciados de papel porque los objetivos que se plantean no apuntan hacia ellos. No existen objetivos estratégicos de largo plazo, sino que se preocupan y ocupan es de resolver el mes a mes. Se necesita ajustarlas a la realidad corporativa, para que sirvan de modelo inspirador para cada uno de los empleados.

- Existe una molestia por la falta de reconocimiento de las metas logradas. No existe un programa de estímulos y motivación para ninguna de las áreas de la empresa. Lo mismo ocurre con las capacitaciones, por la misma iliquidez del medio, no se potencializan las capacidades o se aminoran las dificultades con cursos de actualización y capacitación.
- Es claro que los colaboradores se sienten conformes con su lugar de trabajo porque es estable y existe un clima laboral positivo de compañerismo, pero no sienten a la empresa como parte de su proyecto personal y laboral. No tienen sentido de pertenencia por la organización, en parte porque no son escuchados y, por otro lado, porque no ven cómo crecer.

5. RECOMENDACIONES

La empresa Opción Hoy debe replantearse los procesos administrativos, de comunicación y mercadeo, tanto a nivel interno como nivel externo.

En el primero debe revisar los **procesos administrativos**:

- Reformular el direccionamiento estratégico (misión y visión) para encaminar la organización hacia un mismo horizonte, con el fin de unificar cada proceso hacia la sostenibilidad de la organización.
- Revisar asuntos tales como: selección de personal, inducción, capacitaciones, alineación de proyecto de vida de los empleados con el proyecto empresarial, reconocimientos y plan de carrera. Esto con el fin de lograr una estrategia con beneficios en doble vía: para mejorar la comunicación descendente y ascendente y para lograr asertividad entre los objetivos propuestos y el método de ejecución.
- Establecer objetivos específicos por cada departamento, pero que estén sincronizados con el planteamiento general estratégico de la organización.
- Realizar un estudio de caracterización de sus suscriptores y lectores, con el fin de conocerlos y diferenciarlos, para que los productos futuros que se desarrollen, sí apunten a suplir sus necesidades y expectativas.
- Logística: Mejorar el proceso de impresión y distribución de la revista.
- Revisar la estructura y la planta de cargo de la revista.

En comunicaciones (Generación de contenidos):

- Revisar el diseño de la publicación, la tipografía de toda la revista y el contenido de secciones como Niños y Deportes.
- Es urgente que la organización desarrolle un plan de comunicación interna, para conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de sus colaboradores, de forma tal, el desarrollo de sus actividades sea más óptimo y logre el compromiso de estas personas que son piezas claves en la realización de la revista mes a mes. Son ellos los primeros clientes de la revista y sus más valiosos multiplicadores.
- Crear un área de comunicaciones Corporativas responsable de diseñar las estrategias claves con los públicos de interés.
- Fortalecer el proceso de producción de la revista, especialmente en el mejoramiento de contenidos de las secciones, la activación de la página web, redes sociales y la aplicación móvil.
- Definir el objetivo, contenido y periodicidad en la información emitida en las redes sociales de la revista para aportar en el posicionamiento de marca de la empresa.
- Diferenciar las plataformas de la revista por medio de valores agregados en cada uno.
- Incentivar y promocionar el uso y el impacto de las plataformas digitales en las que se encuentra la revista (página web y aplicativo móvil).

- Utilizar la información que tiene la revista para desarrollar boletines electrónicos informativos pero el contenido segmentado, de acuerdo a los intereses de cada persona.
- Implementar estrategias para masificar la página web y aplicación para teléfonos inteligentes, con base en las bondades de cada una y su atributo diferenciador. Instalación de un código QR en la portada de la revista.

Comunicación corporativa:

- Debe establecerse una estrategia de comunicación corporativa con los anunciantes y los suscriptores. Con ambos la comunicación es solo comercial y no proactiva.
- Crear un programa de permanente interrelación con estos públicos para conocer las necesidades, sugerencias y expectativas.
- Consolidación de un sistema de indicadores comunicacionales que permitan evaluar permanentemente, cómo la empresa se está relacionando con sus diferentes públicos de interés.
- Diseñar un plan de comunicación externa de la revista, con el fin de lograr un mejor posicionamiento de marca del medio, el cual replique las diferentes iniciativas de la organización y logre una mayor recordación entre clientes y suscriptores actuales y potenciales.

En mercadeo:

- La fuerza de ventas, que es muy operativa, debe convertirse en un equipo de mercadeo estratégico.

- Revisar las estrategias de preventa, venta y posventa.
- Alinear la fuerza de ventas con el público objetivo de la revista para que se comuniquen bajo un mismo esquema.
- Mejorar el posicionamiento de la revista para que el medio no solo genere una búsqueda de nuevos clientes mes a mes, sino que sean los anunciantes los que soliciten la pauta. Innovar con los protocolos de acercamiento y relacionamiento para lograr un nuevo cliente.
- Desarrollar estrategias de sostenibilidad y fidelización con los anunciantes actuales, por medio de indicadores de lecturabilidad y reconocimiento del medio.
- Implementar un plan de referidos, para que los mismos suscriptores del medio, se conviertan en multiplicadores y legitimadores de la revista y así convoquen nuevos suscriptores y lectores.
- Aprovechar las ventajas del Club de Suscriptores para mejorar las alianzas entre las empresas afiliadas y los suscriptores.

6. PLAN DE RELACIONAMIENTO

Tras lo anteriormente estudiado y con los hallazgos cuantitativos y cualitativos, a continuación se presenta un plan de relacionamiento de la revista Opción Hoy, con sus públicos de interés para gestionar su reputación.

6.1. Mapa de públicos de la revista Opción Hoy

Para poder comunicarse con los stakeholder, lo primero es conocerlos. Para ello, se elaboró un mapa de públicos, basado en la información que la empresa ya había elaborado, en los datos nuevos que arrojó la investigación y en la información relevante obtenida en la construcción del marco teórico. Se incluyen, no sólo los tres públicos estudiados en esta investigación, sino otros que son de vital importancia para la organización como: los accionistas, los lectores (se le añadió a los suscriptores), el comité editorial (se añadió a colaboradores), entidades gubernamentales y proveedores.

Para cada uno se delimitó una caracterización, expectativas de la empresa con ellos y viceversa, el vocero empresarial, los momentos y medios de contacto, el mensaje clave para comunicar y las variables: poder, legitimidad y urgencia, con una calificación, alta, media o baja.

Ilustración 16. Mapa de públicos de la revista Opción Hoy

GRUPO	SUB GRUPO	CARACTERIZACIÓN	EXPECTATIVAS DE AMBAS PARTES		VOCERO EMPRESA	MEDIOS Y MOMENTOS DE CONTACTO	MENSAJE CLAVE	VARIABLES Legitimidad/ poder/ Urgencia
			GI	EMPRESA				
COLABORADORES	Personal	Dieciséis personas de planta que están vinculadas directamente con la empresa.	Remuneración salarial justa y acorde a la labor desempeñada.	Sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos y metas empresariales.	Gerente	Grupos primarios Correos electrónicos	Trabajo en equipo = eficiencia	Urgencia/Alta Legitimidad/Alta Poder/Medio
		El contrato del personal de planta es a término indefinido.	Reconocimiento acorde con las responsabilidades y logros obtenidos.	Cumplimiento a cabalidad de sus funciones, adecuado manejo del presupuesto y demás recursos de la empresa.			Compromiso	
		El estrato socioeconómico va desde bajo, hasta medio alto. Tienen un nivel académico desde bachiller, técnico, profesional hasta especialista.	Planes de formación asociados a su cargo.	Propuestas de mejoramiento de los			Rendimiento = productividad	
		Las edades oscilan entre los 20 y 55 años.	Escucha por parte de las					
		El equipo está conformado por: gerente, directora,						

		editor, comunicadora, administradora, auxiliar de contabilidad, asistente administrativa, auxiliar de comunicaciones, 3 ejecutivos comerciales, recepcionista, mensajero, señora del aseo. El 80% son mujeres y el 20% son hombres	directivas de la empresa. Equilibrio entre la vida laboral y familiar. Trabajar para un medio líder en su categoría.	procesos organizacionales.				
	Comité Editorial	Está conformado por cónsules, escritores, empresarios y académicos. Entre ellos están: -Adriana Mejía, comunicadora social y columnista. -Álvaro Morales, abogado y director de la Casa Museo Pedro Nel Gómez. -Antonio Picón, Máster en Economía y Cónsul de México en Colombia. -Fernando Restrepo, ingeniero civil. Gerente de la Fábrica de Licores de Antioquia. -José Samuel Arango,	Contar con un equipo de trabajo que logre concretar las ideas, estrategias y proyectos generados por el Comité. Lograr que la Revista Opción Hoy se consolide como un medio líder en	Unos miembros asesores y consultores comprometidos con el desarrollo y la consolidación de la revista. Innovadores y conocedores del medio editorial especializado.	Director	Reuniones bimestrales presenciales. Informes de gestión. Página Web. Correos electrónicos.	Pensamiento colectivo es garantía de innovación. Compromiso e identificación con el modelo empresarial. Grandes mentes están detrás de un gran medio.	Legitimidad /Alta Poder/Medio

		comunicador social y columnista. -María Cecilia López, comunicadora social con postgrado en ciencias de la información. Exdirectora de Extensión cultural de la Universidad Pontificia Bolivariana.	su género y se caracterice por su calidad y capacidad de innovación.					
ACCIONISTAS		Opción Hoy es una empresa familiar de Tobón Hermanos. Los 12 integrantes se unieron para juntar un capital que le diera vida a la revista y posteriormente a un modelo empresarial más diversificado.	Consolidar una empresa líder en el sector y viable económicamente. Rentabilidad, inversiones, nuevos productos y servicios.	Unos accionistas comprometidos con la empresa, no sólo desde el ámbito financiero sino también desde las esferas administrativas y comerciales.	Gerente	Reunión semestral. Informes de gestión. Correos electrónicos. Página Web.	Construimos la mejor guía de cultura y entretenimiento	Poder/Alta Legitimidad/Alta Urgencia/Alta

SUSCRIPTORES Y LECTORES		Pueden estar inscritos a la revista impresa, digital o en ambos formatos. La revista cuenta con más de 8.000 suscriptores, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5, y 6, residenciados en Medellín y el Área Metropolitana, principalmente los barrios El Poblado, Laureles y el centro de la ciudad. Son profesionales, hombres y mujeres entre los 24 y 60 años. El 53% son mujeres y el 47% son hombres. Con un promedio de antigüedad en la suscripción entre 1 y 5 años en un 57,8 por ciento. Los lectores se pueden calcular en 4,1 por cada ejemplar y son en general habitantes de los estratos	Un medio confiable, de calidad, oportuno e innovador que satisfaga sus necesidades y expectativas de información especializada muy relacionada con la cultura, el ocio y el buen aprovechamiento del tiempo libre. Diferenciador es atractivo para cada plataforma de la revista (impresa, página web y aplicación móvil)	Unos suscriptores satisfechos y fieles al medio, que sean voceros y multiplicadores de los servicios que ésta ofrece a los lectores, anunciantes, proveedores y la comunidad en general. Sugerencias sobre eventos y programación. Actualización bases de datos.	Administradora	Grupos focales. Encuestas periódicas. Envío de información adicional como inserto en la revista Contacto telefónico. Página Web	Beneficios adicionales para nuestros suscriptores marcan la diferencia. Usted es un privilegiado.	Urgencia/ Media Poder/ Medio Legitimidad/ Media

		socioeconómicos 4, 5, y 6, con edades entre los 25 y 60 años. También los turistas y los asistentes a los lugares de distribución de la revista.	Obtener beneficios por la suscripción, y lograr mayor interactividad con otros suscriptores.					
ANUNCIANTES		En el caso de la revista se presenta que la mayoría de los anunciantes también son proveedores de información. Este grupo de interés lo integran empresas de diferentes sectores, especialmente: centros de belleza, restaurantes, cafés, bares, discotecas, universidades, centros comerciales, hospitales, entidades gubernamentales, aerolíneas, entidades financieras. Los anunciantes más constantes son cerca de 50	Un medio líder en su categoría, con altos niveles de lectura y consulta. Innovador, oportuno y de calidad. Cumplimiento de la promesa de venta. Retribución de la inversión. Publicación	Fidelidad al medio. Pago en las fechas establecidas, entrega del material publicitario a tiempo y en los formatos requeridos.	Gerente	Correos electrónicos. Citas concertadas. Contacto telefónico. Grupos focales. Página Web. Reconocimientos por medio de tarjetas y regalos.	La revista Opción Hoy la mejor vitrina para sus productos y servicios. ¡Porque hay mucho para hacer! La lecturabilidad de la revista Opción Hoy, es garantía de la visibilidad la empresa que pauta en ella.	Poder/Alto Urgencia /Alta Legitimidad/Alta

		con un promedio de antigüedad o vinculación con la empresa de 15 años.	de anuncios en la mejor calidad, con las dimensiones, duración y ubicación que se contrataron.					
PROVEEDORES DE INFORMACIÓN		Entregan los insumos informativos para diseñar y consolidar la programación general que ofrece la revista. Se destacan especialmente las agremiaciones, bares, restaurantes, teatros, universidades, agencias de publicidad, organizadores de eventos, discotecas, centro de eventos, galerías, museos, entidades deportivas y gubernamentales, agencias de viaje, hoteles y centros comerciales.	Que la revista logre un posicionamiento como el mejor medio especializado en este tipo de programación. La información que proporcionan sí es publicada y en forma correcta y oportuna.	Fidelidad con el medio. Entrega a tiempo de la programación. Oferta de calidad e innovadora para atender las demandas de los diferentes públicos, y especialmente de los suscriptores.	Jefe comunicaciones	Correos electrónicos. Contacto telefónico Eventos Página Web.	La calidad, variedad y creatividad de la programación es sinónimo de participación ciudadana.	Legitimidad/ Medio Poder/ Medio

ENTIDADES GUBERNAMENTALES		Las entidades gubernamentales como las alcaldías y la gobernación de Antioquia, juegan un rol muy importante en la revista. En algunos casos son anunciantes, en otros proveedores de información y en otros entes reguladores o de control y vigilancia.	Que la revista sea un medio de difusión de las actividades programadas y convoque la participación ciudadana.	Fidelidad con el medio Que los entes gubernamentales encuentren en la revista un medio para la difusión de las actividades de interés ciudadano.	Director	Correos electrónicos. Comunicados de Prensa. Visitas y contactos personales.	Es un derecho de la ciudadanía el acceso a la información oportuna y confiable. Es un deber de las autoridades la comunicación con los ciudadanos.	Legitimidad/ Alta Poder/Medio - Alto

En el direccionamiento estratégico de la organización, entendimos que nuestros grupos de interés son el activo más importante, por lo que la propuesta de valor y los compromisos adquiridos estarán enmarcados en el establecimiento de unas relaciones de confianza y lealtad que aseguren el mutuo beneficio, el desarrollo y la sostenibilidad en el largo plazo.

Grupos Interés Revista Opción **hoy**



6.2. Plan de relacionamiento con los grupos de interés de la Revista Opción Hoy

Para gestionar la reputación del medio de comunicación se utilizarán algunas variables, tanto del modelo RepTrack como de Perco, con el fin de aprovechar las bondades de ambos.

De Perco se utilizarán las 4 etapas para gestionar la reputación desde las altas directivas:

1. Definición de la visión reputacional de la compañía.
2. Diagnóstico reputacional de la compañía y benchmarking de la competencia.
3. Ejecución del Plan director de la reputación corporativa.
4. La comunicación de la reputación.

Tras los hallazgos cuantitativos y cualitativos, es claro que la reputación que tiene la revista dentro de los tres públicos de interés estudiados es diferente, sobre todo entre los anunciantes y los colaboradores. Por esto, la idea es tomar del Reptrak algunas de las variables que evalúa, con el fin de disminuir esa brecha, entre cómo los grupos de interés perciben a la empresa, qué esperan de ella y a dónde quiere llegar la organización. Las variables que se tomarán son: Oferta de productos y servicios, innovación, entorno de trabajo y liderazgo.

Además, para tratar de superar las deficiencias encontradas en materia de comunicación y mercadeo, así como para consolidar las fortalezas y recoger las recomendaciones se plantearon 5 estrategias con sus respectivas actividades.

6.3. Objetivo de relacionamiento

Fortalecer las relaciones con los públicos de interés.

REPUTACIÓN
ESTRATEGIA 1. Consolidar con las directivas de la revista Opción Hoy, tanto con los accionistas como con el Comité Editorial, una visión reputacional que enrute la empresa hacia una dirección conjunta, la cual busque el progreso, la sostenibilidad y el desarrollo de la organización y sus grupos de interés.
Actividades Macro • Complementar el Diagnóstico reputacional de la compañía con otros públicos de interés no estudiados en esta investigación. • Definición de la visión reputacional la empresa • Complementación del plan reputacional. • Ejecución del Plan director de la reputación corporativa. • La comunicación de la reputación. • Evaluación.

PROCESOS INTERNOS
Estrategia 2. Fortalecer los procesos administrativos con el fin de optimizar los recursos, mejorar el clima laboral, procurar el desarrollo integral de los colaboradores y contratar el personal idóneo para la empresa, de forma que, desde su trabajo le aporte a la misión y visión estratégica de la compañía.
Actividades Macro • Replantear la plataforma estratégica de la organización: misión y visión estratégica y valores corporativos. • Comunicar y sensibilizar la misión y la visión. • Establecer objetivos específicos por cada área de gestión, en concordancia con el planteamiento estratégico de la organización. • Revisar los procesos asociados a la gestión del recurso humano. • Implementar un programa de capacitaciones. • Implementar un programa de reconocimientos y estímulos. • Reformular el proceso de producción y distribución de la revista.
Estrategia 3. Gestionar desde la comunicación de contenidos de la revista el mejoramiento de los contenidos y presentación del medio físico para establecer un atributo diferenciador para las demás plataformas, con información innovadora y atractiva de acuerdo a sus formatos.
Actividades Macro • Revisar el diseño de la publicación desde la portada, índice, cabezotes, distribución de la pauta, fotografías y el contenido informativo, entre otros.

- Ampliar la indagación con los suscriptores y mejorar las secciones: Niños y Deportes
- Rediseñar y relanzar la página web.
- Implementar una estrategia comercial y de comunicaciones a través de las redes sociales.
- Aportar en el desarrollo de los productos editoriales actuales y buscar nuevas oportunidades. Un producto futuro podría ser una guía para viajeros.
- Desarrollar y aplicar un sistema de indicadores.

PROCESOS EXTERNOS

Estrategia 4. Consolidar una estrategia de mercadeo innovadora que contribuya a al posicionamiento de la marca y fidelice los grupos de interés.

Actividades Macro

- Replantear el equipo de ventas.
- Revisar las estrategias de preventa, venta y posventa.
- Innovar con los protocolos de acercamiento y relacionamiento para lograr un nuevo cliente.
- Establecer un canal de quejas, reclamos, felicitaciones y sugerencias, con su debida sistematización e indicadores.
- Implementar un programa de atracción y referidos de nuevos anunciantes.
- Desarrollar estrategias de fidelización con los anunciantes actuales, por medio de indicadores de lecturabilidad y reconocimiento.
- Realizar un programa de retorno, con bondades específicas, para los anunciantes que pautaron en la revista y se retiraron.
- Fortalecer y relanzar el Club de suscriptores
- Realizar un estudio de caracterización de sus suscriptores y lectores.
- Desarrollar y enviar boletines electrónicos segmentados para los suscriptores y anunciantes con información de su interés.

Estrategia 5. Gestionar desde la comunicación corporativa de la revista la relación con sus diferentes públicos de interés.

Actividades Macro

- Formular un plan de comunicación corporativa asociado a cada grupo de interés.
- Mantener actualizado el mapa de públicos.
- Fortalecer los procesos de comunicación formal interna dentro de la empresa.
- Implementar encuentros de comunicación interna y materialización de nuevas ideas.
- Implementar estrategias de recordación de marca con los suscriptores y anunciantes.
- Generar noticia desde la empresa, su comité editorial, y sus productos editoriales.

CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo de investigación no solo tenía como fin realizar un diagnóstico reputacional y un estudio de necesidades y expectativas de los públicos elegidos de la organización, sino, además, desarrollar un plan ejecutable, con estrategias y actividades macro, diseñadas para atender las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que en materia de comunicaciones, reputación y mercadeo, entre otros, se identificaron como producto de la investigación adelantada. En este caso se cumplió con el objetivo general, y uno de los específicos de la investigación que era la consolidación de un plan de relacionamiento de la revista Opción Hoy con sus públicos de interés para gestionar la reputación de la empresa.

Después de ahondar en el tema, se puede concluir que para gestionar la reputación de una empresa es indispensable saber relacionarse con sus públicos de interés, porque son estos los que comunican y comparten las diferentes percepciones y opiniones sobre la organización. Y para contar con un adecuado plan de relacionamiento se requiere caracterizar muy bien estos públicos, conocer lo que estas personas piensan acerca de la empresa y lo que esperan de ella, así como los momentos y medios más idóneos para interactuar con ellos

Es una pieza clave para concretar lo anterior la realización de un mapa de públicos. Este fue el primero de los objetivos específicos que también se cumplió y respondió a otra pregunta de la investigación. La Revista Opción Hoy tiene hoy diferenciados, segmentados y clasificados a sus públicos estratégicos; conoce qué características tienen, cuáles son sus necesidades y expectativas, cuál es el mejor canal y el mensaje central para comunicarse con ellos. Además, definió su nivel de poder, legitimidad y urgencia. Esta información, aparte de ser estratégica, se convierte en una carta de navegación para el relacionamiento con ellos.

El segundo objetivo específico, resumió las dos últimas preguntas de investigación que apuntaban a conocer la percepción, necesidades y expectativas de los anunciantes, suscriptores y colaboradores de la revista Opción Hoy. Este también se logró.

En cuanto a las necesidades y expectativas de los tres grupos de interés, las variables inicialmente planteadas también se estudiaron en su totalidad. Se estableció cuál es la motivación de los anunciantes y los suscriptores para elegir la revista, cómo ven la viabilidad del producto o servicio ofrecido. Se pudo establecer cuáles son las necesidades no cubiertas hoy y expectativas frente a nuevos servicios.

Con el objetivo general y específicos cumplidos esta investigación, es un insumo estratégico para la toma de decisiones de la revista Opción Hoy tanto a corto como a largo plazo, porque identifica fallas administrativas y cómo corregirlas, cuáles son los valores agregados del medio y de qué manera aprovecharlos y especifica cuáles son las necesidades comunicacionales con cada público y cómo satisfacerse.

Esta investigación, no solo es un diagnóstico, es un paso a paso de la ruta que debe seguirse para mejorar la reputación de la revista Opción Hoy entre sus principales grupos de interés.

PREGUNTAS PARA UNA FUTURA INVESTIGACIÓN

- ¿En las empresas que son de constitución familiar, cómo puede gestionarse y formalizarse la comunicación interna, ascendente y descendente?
- ¿Cómo hacer prevalecer los roles asociados a la estructura organizacional por encima de los lazos estrictamente familiares?

- ¿Cuáles son las principales dificultades con que se enfrenta una organización de constitución familiar para abordar el cambio, la reingeniería y la innovación empresarial?
- ¿Cuáles son las variables diferenciadoras de la comunicación organizacional en la empresa informativa?

BIBLIOGRAFÍA

Armentia, J. I. & Caminos, J. M. (2008). *Fundamentos del periodismo impreso*. Barcelona: Ariel.

Banrepcultural.org. (s.f.). *Historia de las revistas*. Recuperado el 15 de febrero de 2014 de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/per81.htm>

Bernal Alarcón, H. (2012). *Historia radio Sutatenza y su contexto organizacional*. En Boletín Cultural y Bibliográfico del Banco de la República 82. Recuperado el 15 de marzo de 2014 de <http://www.banrepcultural.org/radio-sutatenza/textos/radio-sutatenza-un-modelo-colombiano-de-industria-cultural-y-educativa>

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Business School Universidad Mayor.

Céspedes Sáenz, A. (2008). *Principios del mercadeo*. Bogotá: Ecoe.

Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar sentido a los datos cualitativos: estrategias complementarias de investigación*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Compromisorse.com. (2010). *The RepTrak® Framework*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de <http://www.compromisorse.com/entrevista/director-general/reputation-institute-espana/fernando-prado/>

Costa, J. (2007). *Hacia dónde van las marcas*. Recuperado el 31 octubre de 2013 de <http://foroalfa.org/articulos/hacia-donde-van-las-marcas>

Entrevista asesora de despacho ministerial del Ministerio de las TIC, María Cecilia Londoño.

Grunig, J. E., & Todd Hunt. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Barcelona: Gestión.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*, 5a. ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C., Baptista Lucia, P. (2008). *Metodología de la investigación*, 4a. ed. México: Mc Graw Hill.

Herrán, M. T. (1991). *La industria de los medios masivos de comunicación en Colombia*. Bogotá: Fescol.

Hoyos, J. J. (s.f.). *Las revistas culturales*. Recuperado el 15 de marzo de 2014 de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/periodismo/perculturalper/06.htm>

Jiménez Valencia, A. (2002). *Stakeholders- Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa*. Bogotá: Uniandes.

Londoño, J. L. (2011). *Metodología de la investigación epidemiológica*. México: Manual Moderno.

López Jiménez, D. F. (2007). *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCOC, ECOE, Universidad de la Sabana.

- López, F., Guzmán, A., Gálvez, B. & Ocampo, M. (2007). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá. Ecoe.
- Melo, J. O. (s.f.) *Radio Sutatenza: un modelo colombiano de industria cultural y educativa*. Recuperado el 15 de febrero de 2014 de http://www.jorgeorlandomelo.com/bajar/revistas_suplementos_literarios.pdf
- Orozco Toro, j. A., & Ferré Pavia, C. (2012). *Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación*. III Congreso Asociación Española de Investigación de la Comunicación, Tarragona, España.
- Prieto, J. E. (2013). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe.
- Reputationintitute.com. (s.f.). *The RepTrak® Framework*. Recuperado el 25 de noviembre de 2014 de <http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/the-reptrak-framework>
- Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, (60). Recuperado el 12 de octubre de 2014, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- Sánchez Tabernero, A. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra.
- Tironi, E. & Ascanio Cavallo, A. (2006). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Taurus.
- Toca Torres, C. E. (2007). *Desarrollos teóricos para la comprensión y el análisis de Stakeholders*. Bogotá: Pontifica Universidad Javeriana.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2008). *La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2011). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Wilcox, D. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias tácticas*, 6a. ed. Madrid: Pearson Educación.

ANEXO 1. MODELO DE ENCUESTA APLICADA A LOS SUSCRIPTORES DE LA REVISTA OPCIÓN HOY

Buenos días, tardes, noches, mi nombre es _____, trabajo para EGR APOYO EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, empresa dedicada a conocer, a través de encuestas, la opinión de personas como usted acerca de diferentes temas. En este momento nos encontramos realizando un estudio a los suscriptores de la revista Opción Hoy con el fin de conocer su percepción, necesidades y expectativas sobre la revista. ¿Podría usted colaborarnos respondiendo algunas preguntas que pueden tomarle unos 10 minutos más o menos? De antemano agradecemos su colaboración.

Nombre completo del entrevistado

Número telefónico de contacto

--	--	--	--	--	--	--	--

 /

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

P_1. Está suscrito a la revista Opción Hoy desde hace:

(Lea las 3 alternativas al mismo tiempo y acepte una sola respuesta)

1	Menos de 11 meses
2	Entre un año y 5 años
3	Hace más de 6 años

P_2. A que versión de la revista Opción Hoy está usted suscrito:

(Lea las 3 alternativas al mismo tiempo y acepte UR)

1	Versión Impresa
2	Versión Digital
3	Ambas versiones

P_3. Le voy a leer unas alternativas por favor me califica cada una de ellas con una escala donde

3 es SIEMPRE LAS CUMPLE; 2 A VECES LAS CUMPLE y 1 es NUNCA LAS CUMPLE:

La revista Opción Hoy cumple sus expectativas en cuanto a la promesa de:

EXPECTATIVAS	Siempre las cumple	A veces las cumple	Nunca las cumple

A	Entrega oportuna (entre los 5 primeros días de cada mes)	3	2	1
B	Programación General	3	2	1
C	Medios de Pago	3	2	1
D	Contenido Informativo	3	2	1
E	Información turística en Inglés	3	2	1

P_4. Continuando con la escala donde

3 es SIEMPRE LAS CUMPLE; 2 A VECES LAS CUMPLE y 1 es NUNCA LAS CUMPLE:

Las secciones de la revista Opción Hoy cumplen sus necesidades y expectativas en cuanto a:

EXPECTATIVAS		Siempre las cumple	A veces las cumple	Nunca las cumple
A	Artes Escénicas	3	2	1
B	Exposiciones	3	2	1
C	Espectáculos	3	2	1
D	Niños	3	2	1
E	Conferencias y Talleres	3	2	1
F	Deportes	3	2	1
G	Por los Municipios	3	2	1
H	Colombia Hoy	3	2	1
I	Notas de Aquí y de Allá	3	2	1
J	Informe Especial	3	2	1
K	Recomendados	3	2	1

P_5. De las siguientes alternativas que le voy a leer por favor me da una respuesta de

(Si o No) según lo que usted consideró al momento de tomar la suscripción:

Usted se suscribió a la revista Opción Hoy por:

ALTERNATIVAS		SI	NO
a	Reconocimiento del medio	1	2
b	Precio de la suscripción	1	2
c	Necesidad de programarse para un evento	1	2
d	Conocer las actividades culturales y deportivas	1	2

e	Por recomendación de otro suscriptor o lector	1	2
f	Por la calidad de la información que trae la revista	1	2
g	Porque la conoció en un evento	1	2
h	¿Alguna otra alternativa que consideró y no le haya mencionado?	1	
I		1	

P_6. Por favor a la siguiente pregunta me da como respuesta Si o No;

De la revista Opción Hoy lo contactan para:

.....		SI	NO
A	Ofrecer la renovación de la suscripción	1	2
B	Preguntarle por necesidades y expectativas	1	2
C	Ofrecerle nuevos servicios	1	2
D	Actualizar sus datos	1	2
E	Evaluar la calidad del medio	1	2
F	¿Alguna otra que no le haya mencionado?	1	
G		1	
H	Nunca me han contactado (<u>espontáneo</u>)	99	

P_7. ¿Conoce el programa <u>Club de Suscriptores</u> por tener el carné de la revista Opción Hoy?	SI	1	Continúe en P_7_A
	NO	2	Pase a P_8

P_7_A. ¿Le gusta el programa Club de Suscriptores?	SI	1	NO	2
	¿Por qué?			

P_7_B. ¿Conoce los descuentos en establecimientos comerciales a los que tiene derecho con el carné del Club de Suscriptores?	SI	1	NO	2
---	----	---	----	---

P_7_C. ¿Le parecen buenos los descuentos a los que accede con el carné de suscriptores?	SI	1	NO	2

P_7_D. ¿Ha utilizado el carné del Club de Suscriptores para obtener un descuento?	SI	1	NO	2

P_7_E. ¿De la revista Opción Hoy lo han contactado para contarle sobre nuevos descuentos?	SI	1	NO	2

P_8. ¿Visita la página web www.opcionhoy.com	SI	1	Continúe en P_8_A y pase a P_9
	NO	2	Pase a P_8_B

P_8_A. ¿Qué utilización hace de la página web www.opcionhoy.com	a	
	b	
	c	
	d	

P_8_B. ¿Por qué no visita la página web www.opcionhoy.com ?

P_9. ¿Conoce la aplicación para teléfonos inteligentes y tabletas de la revista Opción Hoy?	SI	1	Continúe en P_9_A
	NO	2	Pase a P_10

P_9_A ¿Ha descargado la aplicación para Teléfonos Inteligentes y/o Tablet de la revista Opción Hoy?	SI	1	NO	2

P_10. Cuáles de los siguientes servicios le gustaría obtener con la revista Opción Hoy:

ALTERNATIVAS		SI	NO
a	Edición en Inglés	1	2
b	Guías para viajeros	1	2
c	Mensajes de texto con promociones de los anunciantes	1	2

Independiente de los servicios que le acabo de mencionar ¿Qué otro servicio ha pensado tener y que le gustaría se lo ofreciera la revista Opción Hoy?

e	
f	
g	

P_11. De las siguientes cualidades que le voy a mencionar, por favor me indica: que tanto asocia usted a la REVISTA OPCIÓN HOY donde: 3 es TOTALMENTE ASOCIADO CON LA REVISTA -
2 ALGO ASOCIADO CON LA REVISTA
1 NADA ASOCIADO CON LA REVISTA.

CUALIDADES	Totalmente Asociado con la Revista	Algo Asociado con la Revista	Nada Asociado con la Revista
Confiable	3	2	1
Veraz	3	2	1
Accesible	3	2	1
Oportuna	3	2	1

P_12. (Lea las 3 alternativas al mismo tiempo y acepte una sola respuesta)

Considera usted que la revista Opción Hoy debe::

1	Permanecer en medio impreso
2	Convertirse solo en un medio digital
3	Mantenerse en los dos medios

En nombre de EGR y la revista Opción Hoy, le damos nuestros agradecimientos por la atención brindada

ANEXO 2. MODELO DE ENTREVISTA PARA LOS ANUNCIANTES DE LA REVISTA OPCIÓN HOY



El objetivo de esta encuesta es conocer su percepción sobre la revista, a la vez que sus necesidades y expectativas frente al medio. Sus respuestas son fundamentales dentro de nuestro proceso de mejoramiento, por eso queremos pedirle su apoyo.

1. ¿A qué sector pertenece su empresa?
2. ¿Desde hace cuánto tiempo su empresa anuncia en la Revista Opción Hoy y por qué?
3. ¿En promedio en el año, en cuántos meses pauta en la Revista Opción Hoy?
4. ¿Por qué usted es anunciante de la Revista Opción Hoy?
5. ¿Qué opina usted sobre la revista?
6. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su pauta en Opción hoy?
7. ¿Qué debería mejorar la revista?
8. ¿En cuáles de las siguientes plataformas de la Revista Opción Hoy usted pauta en la actualidad y por qué?
 - a) En la página web
 - b) En la revista impresa
 - c) En la aplicación móvil para Smartphone y tabletas
 - d) En todas
9. ¿En cuáles de las siguientes plataformas de la Revista Opción usted pautaría en un futuro (en los próximos dos años) y por qué?

- a) En la página web
 - b) En la revista impresa
 - c) En la aplicación móvil para Smartphone y tabletas
 - d) En todas las anteriores.
10. ¿La pauta publicitaria contratada con la Revista Opción Hoy cumple sus expectativas en cuanto a calidad, tamaño, página acordada, ubicación acordada, impacto esperado?
11. ¿La Revista Opción Hoy cumple con todos los aspectos o promesas acordadas en la negociación?
12. ¿Conoce el servicio gratuito de diseño de avisos de la Revista Opción Hoy?
13. ¿Qué otros servicios de la Revista Opción Hoy conoce, así no los haya contratado?
14. ¿Cuáles servicios le gustaría obtener con la revista Opción Hoy:
15. Si asociara a la Revista Opción Hoy con una cualidad, ¿cuál de estas preferiría y por qué?
- a) Confiable
 - b) Oportuna
 - c) Innovadora
 - d) De calidad
 - e) Accesible
16. ¿La revista Opción Hoy se comunica con usted con qué fin? ¿Le gusta? ¿Para qué más le gustaría que nos pusiéramos en contacto con usted?
17. ¿Por qué medio le gustaría que lo contactaran y le informaran de la Revista Opción Hoy?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU INFORMACIÓN Y COLABORACIÓN!

**ANEXO 3. MODELO DE GRUPO DE ENFOQUE PARA LOS
COLABORADORES DE LA REVISTA OPCIÓN HOY**

TEMÁTICA	COMPONENTES	ACTIVADORES	MINS
PRESENTACIÓN			10
ROMPER EL HIELO	Vinculación a la revista	Quiera saber brevemente porqué o cómo llego cada uno a la revista	20
CLIMA LABORAL	Características básicas del esquema de trabajo	¿Cómo es una semana típica en Opción Hoy?	10
	Aspectos positivos	¿Qué es lo mejor de trabajar acá?	5
	Aspectos negativos	¿Qué es lo más complicado de trabajar acá?	5
ESTILO GERENCIAL	Toma de decisiones	En términos generales, ¿Cómo se toman normalmente las decisiones chiquitas y grandes en la revista?	5
	Liderazgo	Me imagino que hay momentos en que las cosas se ponen complicadas y hay que correr para que las cosas salgan, recuerdan alguna situación así ¿Cómo se maneja en la revista?	5
	Motivación y Reconocimiento y sanción	¿Cuándo se comenten errores qué pasa?	5
		¿Y qué pasa cuando se hace un muy buen trabajo?	5
CULTURA ORGANIZACIONAL	Trabajo en equipo	Qué es lo más habitual ¿Qué cada uno trabaje por su cuenta o que trabajen juntos?	5
		¿Y cómo son las cosas cuando trabajan juntos?	5
	Delegación	¿Y los jefes delegan?	5
	Estructura de cargos	¿Ustedes sienten que lo que hacen día a día está ajustado al cargo que cada uno ocupa?	5
EMPRESA Y PROYECTO DE VIDA	Sentido de pertenencia	¿Quiénes de ustedes quisieran seguir acá en cinco años?	5
		¿Y quienes quisieran jubilarse acá?	5
MISIÓN Y VISIÓN	Misión	¿Quién recuerda la misión?	5
	Visión	¿Y cuál es la visión de la revista?	5
EL CLIENTE	Percepción del cliente	Ya para terminar, ¿Cómo dirían que es el cliente de la revista?	5
		Y para ese cliente ¿Qué significa Opción Hoy?	5
		¿Cómo los ve?	5