

► COMUNICACIONES DE MARKETING

# El eslabón perdido

Investigación: Nicolás Barderi

**H**ans Bender es director mundial de relaciones externas de Procter & Gamble, una de las compañías de consumo masivo más grandes del mundo. Buena parte de las góndolas en casi todos los supermercados de casi todos los países están pobladas de sus productos de limpieza, tocador y comestibles. Podría afirmarse sin mucho debate que la empresa de Bender tiene alguna idea de qué hay que hacer para vender más jabón en polvo, shampoo, pañales, papas fritas o comida para perros.

Corría 2004, y Bender, desde

la división Cuidado del Hogar de Procter, decidió hacerle a su jefa, Charlotte Otto, la máxima responsable de PR, una sugerencia que cambiaría el mundo de las relaciones públicas. “Es hora de que cuantifiquemos la efectividad de nuestras inversiones en PR sobre nuestras marcas”. La respuesta de Otto desde el cuartel central de P&G, en Cincinnati, fue: “Este ha sido un desafío en nuestra organización durante décadas. Si encuentras la forma, adelante”.

Así, Bender salió a determinar la contribución de las RP –y en particular del marketing de influenciadores- dentro del marketing mix.

El resultado: Las PR no sólo pueden ser cuantificables en cuanto a su eficacia, sino que su retorno sobre la inversión (ROI) puede ser muchas veces superior al de la publicidad.

Procter había descubierto el verdadero “eslabón perdido” en las PR: poder demostrar fehacientemente la relación entre inversión y las ventas.

En una entrevista reciente, Bender dijo: “Siempre creí que las PR tenían un efecto significativo en el negocio. Ahora estoy encantado de confirmarlo”.

El comentario de Bender fue publicado por la prestigiosa revista británica *The Economist*, que postuló para

todo el mundo de los negocios que se avecina la era de las PR en el marketing mix. Ese dato no es menor: el descubrimiento de Procter trascendió las fronteras de los medios especializados en PR y contribuirá a hacer crecer al sector de las relaciones públicas en el mundo de los negocios. Y en todo el mundo.

No es que antes no se sospechara que las PR fueran buen negocio para las marcas. Por algo el sector ya venía creciendo. Pero faltaba la comprobación fehaciente de que es la herramienta más poderosa y comparativamente más económica para resolver la mayor preocupación de toda empresa: vender.

“Estoy orgulloso, hemos descifrado el código secreto del link entre PR y ventas”, dice Bender.

El método de Procter, denominado PREvaluate, fue desarrollado luego de 18 meses de investigación de marcas en las que el modelo de marketing múltiple podía ser aplicado. El instrumento de medición incorpora un análisis detallado que incluye información sobre costos, rangos, audiencias, mercados geográficos y posible sinergia con otras tácticas de marketing.

Como consecuencia de los primeros resultados medidos con este método, Bender anticipó a la revista *The Economist* que planeaba aumentar la inversión de Procter en PR. Los analistas de mercado no tardaron en hacer



## Procter & Gamble confirmó mediante un revolucionario estudio que la inversión en relaciones públicas es hoy más efectiva que la publicidad y ya empezó a aumentar sus presupuestos de PR. Por qué en el mundo empresario se están replanteando el valor de las RR.PP. ¿Se está cumpliendo el pronóstico de Al Ries, de que llegó la era de las PR? Cómo hizo Procter para descifrar el “código” de la relación entre PR y ventas. ¿Es el “fin de la historia” de las mediciones en PR?

números y llegar a la conclusión de que, de la mano de este descubrimiento y por imitación a Procter, los presupuestos de PR en Estados Unidos crecerán enormemente en el futuro inmediato.

Según la firma de análisis de mercado Veronis, Suhler, Stevenson, la inversión en PR en Estados Unidos llegó a 3.700 millones en 2005 y podría superar los 5 mil millones en 2009 a raíz del descubrimiento de Procter y del hecho de que todas las corporaciones norteamericanas están copiando permanentemente las estrategias de marketing de ese gigante. Según Veronis, la publicidad y otras herramientas podrán crecer al 6% anual como mucho, mientras que las PR crecerán a más del 9%. Es que, ahora, los ejecutivos de PR de las empresas tendrán elementos concretos para solicitar mayores presupuestos.

En el resto del mundo, en cuanto al marketing, casi todos miran a Estados Unidos. Por eso el pronóstico para las relaciones públicas es alentador como nunca en los últimos años y para todos los rincones del planeta.

Andrew Bernstein, CEO de la empresa de monitoreo de medios Cymfony, dijo a la revista PRWeek que cree que la novedad de P&G tendrá un impacto enorme en la industria de las PR. “Procter es

un tanque de una tonelada, cuando ellos dicen algo, mucha gente los escucha”.

En realidad, Procter no hizo otra cosa que verificar la teoría que postuló Al Ries, autor del célebre Posicionamiento, que hace cuatro años publicó el polémico



**Shampoo Pantene: una de las marcas en las que Procter amplió la inversión en PR y le aplicó el nuevo método para medir resultados: logró el máximo market share en USA de la historia.**

“La caída de la publicidad y el auge de las PR”. Ahí afirmaba que una marca debía formarse y darse a conocer con PR para luego mantenerse con publicidad. Hoy se comprueba que las PR son necesarias para mantenerse en el negocio y aumentar las ventas.

Pero el descubrimiento del

“eslabón perdido” de las PR no solo afectará el marketing mix. También cambiará a la profesión de las PR.

Es que en los últimos años, el crecimiento del sector de las PR estuvo liderado por la comunicación institucional, las actividades de responsabilidad social empresarial y los asuntos públicos, e incluso la comunicación interna. Las comunicaciones de marketing siempre fueron actividades relegadas dentro de las PR a apoyar a los departamentos de Marketing. Los publicitarios, tradicionalmente, las ubicaban dentro del grupo del “below the line”: esas actividades secundarias que debían flanquear la campaña publicitaria, como las promociones o el marketing directo. Las PR de marketing tampoco tenían mucho prestigio académico: se investigaban temas como crisis, reputación, relación con stakeholders, con accionistas y mucho menos cómo ayudar a las ventas de productos con PR. Los encargados de las comunicaciones de marketing no reportaban al CEO y eran algo así como la cenicienta de la profesión. A partir de ahora son el futuro.

Sin embargo, los expertos de Procter advierten que las currículas de las carreras universitarias de Relaciones Públicas suelen ser pobres en herramientas de in-

investigación de mercado. El descubrimiento del gigante norteamericano enviará impulsos al mundo académico para que formen relacionistas públicos aptos para guiar investigaciones de mercado o, como mínimo, colaborar con ellas.

Según Bender, tanto Procter como sus agencias deberán aplicar más el foco en el consumo masivo. Una de las limitaciones de la empresa hoy es encontrar para todas las áreas gente de PR adecuadamente formada como para poder asesorar en el marketing de sus marcas.

Pero el estudio de Procter no es el único que permite anticipar un fuerte crecimiento de las PR

entre los consumidores y las marcas. Esto significa que los profesionales PR podrán extenderse más allá de asegurar una buena cobertura de medios, explica el CIPR.

Pero el estudio del CIPR va más allá y permite pronosticar un futuro promisorio para esta disciplina de las PR. El 70% de los ejecutivos encuestados está de acuerdo en que hay funciones de marketing que solo pueden llevarse a cabo a través de PR, entre ellas reputación, imagen, credibilidad y targeting de audiencias específicas. También el 70% de los encuestados está de acuerdo en que las comunicaciones de marketing y las MPR serán más importantes todavía en los próximos tres años. Incluso el 34% dijo que las MPR se convertirán en la rama más importante de las PR dentro de tres años, y el 43% sostuvo que los presupuestos para comunicaciones de marketing ya han aumentado en los

últimos tres años. revista PR Week que el sector de las PR precisa estar en condiciones de obtener "mediciones de audiencia de alta calidad y gran definición de manera económica y consistente". Ese es el mayor desafío del método P&G.

"Las brand PR no podían inventar una técnica de medición de audiencias totalmente nueva, debían emplear el modelo estructurado del marketing mix y ver cómo insertar ahí a las relaciones públicas".

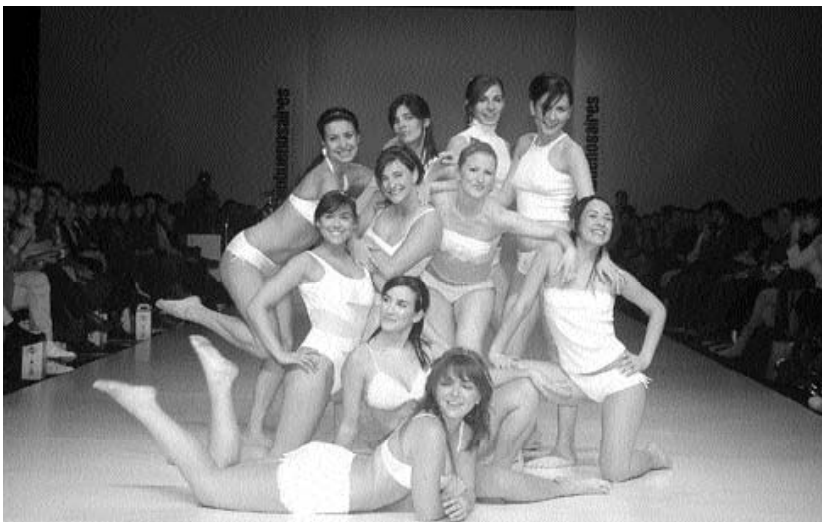
P&G está aplicando el modelo de medición en las divisiones de Belleza, Salud y Familia, y en una primera etapa lo testeó en seis marcas. En tres de ellas, las PR tuvieron el ROI más alto de toda la inversión en marketing. En las otras tres, fueron segundas.

A lo largo de 2006, la metodología se irá extendiendo a muchas más marcas. Aunque en Procter creen que no todas las categorías son igualmente "prenables". Un ejemplo de los límites de las PR podría estar en algunos productos hogareños como el papel higiénico.

Pero, según Otto, se necesitarán unos tres años más para poder ver hasta dónde se puede llevar el sistema de medición y corroborar que más PR es la mejor inversión para el branding.

Con el tiempo, el "método" se extenderá a las filiales de Procter en Europa y Asia. Según Bender, para aplicarlo, en los mercados nuevos deberá existir previamente un modelo de mediciones de marketing mix y ya debe haber inversiones significativas en PR preexistentes para las marcas. Pero también deberá haber profesionales de PR formados en la investigación de mercado y con una comprensión mayor de los fenómenos de consumo masivo, advierten en Procter.

Según Rootring, los departamentos de PR de P&G y sus agencias de PR deberán revisar todos sus programas de relaciones públicas y sus objetivos. La clave, dice, es acercarse al consumidor



**Campana de Dove, de Unilever, sobre la "belleza real": Cómo conseguir que un jabón se vuelva tapa de revistas en todo el mundo.**

de marketing. Según un reciente estudio del CIPR (Chartered Institute of Public Relations), el concepto de "Marketing PR" será el elemento catalizador del modo en que se llevan a cabo las campañas y en que se destinarán los presupuestos en las empresas. El CIPR anticipa, a través de un extenso trabajo de campo y consultas a más de 100 directores de marketing senior, que "aquellos profesionales que le den un enfoque relacionado al marketing a su trabajo, estarán mejor posicionados para aprovechar este inmenso crecimiento de la industria".

Con Marketing PR se podría influir en la conciencia, estimular las ventas y construir relaciones

últimos tres años.

"Agregar las PR al mix de marketing ayuda a conseguir el Santo Grial de las ganancias. Las PR se están consolidando como una disciplina de marketing porque finalmente podrán ser medidas. Las empresas deberán invertir en PR para descubrirlo", afirma a PRWeek David Rockland, director global de la consultora Ketchum.

## Descifrando el código

Sin embargo, en Procter el camino hasta descubrir el "eslabón perdido" no fue corto. Beau Rootring, senior manager de inteligencia de mercado, explicó a la

**Pampers con el payaso Piñón**  
**Fijo: Cómo ganar 5 puntos de market share ayudando a la comunidad.**



a través de los influenciadores correctos.

Para Procter, los influenciadores no son el target, sino justamente el filtro para llegar a ellos. Un ejemplo emblemático en la empresa fue el del shampoo Head & Shoulders, al que le practicaron un upgrade notable hasta adquirir una imagen más cosmética, que están dando “fuertes resultados desde el punto de vista del negocio”, según Anthony Rose, director asociado de PR de la división Belleza.

## El caso Pantene

Una de las marcas a las que se le aplicó con éxito el modelo que permite medir los incrementos en la inversión de PR fue Pantene. Anthony Rose, el hombre de PR de la división Belleza de Procter, fue el encargado de hacerlo. “Las relaciones públicas jugaron un rol central en desarrollar una visión estratégica de cómo llevar a Pantene a convertirse en una marca icónica de belleza, pasando por el trabajo con influenciadores (medios, estilistas, redactores, estrellas) hasta conectar a la marca con los consumidores”, explica.

Entre las principales acciones ejecutadas por Procter para Pantene hubo un concurso musical “Pantene Pro Voice” o una campaña para motivar a la gente a donar su pelo cuando va a la peluquería para que se puedan confeccionar postizos capilares gratuitos para mujeres afectadas por cáncer de mama y sometidas

a quimioterapia.

Estas acciones llevaron a Pantene a obtener su mayor market share en la historia de la marca en Estados Unidos.

## Con amor

Hector Bonavita, director de relaciones externas y asuntos corporativos de Procter & Gamble Cono Sur y Brasil, reconoce este crecimiento. “Si, es cierto que las PR como participación del mix de comunicación están creciendo y lo van a seguir haciendo en la medida que nosotros sigamos desarrollando de una manera creativa esas conexiones con las necesidades que están en la gente. Creo que son el complemento ideal y que mucha gente no lo vio hasta ahora. En la medida que siga creciendo esta actividad va a haber cada vez mas gente que participe de las PR”.

Un ejemplo concreto de cómo las PR se aplican con bajo costo y alta eficacia para incrementar ventas se da actualmente también en Unilever, el gran competidor de Procter a nivel mundial. A través de una acción pura de PR logró aumentar significativamente las ventas de su clásica marca Maizena. Gustavo Averbuj, CEO de Ketchum, estuvo a cargo de la campaña. La marca apuntó claramente a un objetivo y un público concreto: las señoras que cocinan. Con diversas acciones PR Ketchum salió a revalorizar el acto de cocinar. Sin ningún tipo de soporte publicitario se lograron resultados de venta inmediatos.

“Establecimos un calendario relacionado con las distintas épocas. Marzo, por ejemplo, es el mes ‘back to school’, entonces se hacían recetas para mujeres que preparaban viandas para sus hijos en el colegio: alfajores de maizena, tartas, con información para hacer comida saludable y no mandarles cualquier cosa. Y sobre todo hacíamos hincapié en el acto de cocinar con amor”, señala Averbuj.

Un caso emblemático de Procter & Gamble es el “Rescate Magistral”, una actividad de PR basada en una investigación propia que señala la preocupación por el medio ambiente como una prioridad de los consumidores de la compañía. Sumada a una experiencia en el extranjero que determinó las bondades del detergente para reducir grasa y no dañar la piel, surgió la campaña para rehabilitar a pingüinos empetrolados. A través de dos fundaciones, Patagonia Natural y Mundo Marino, la compañía desarrolló material didáctico destinado a 10 mil chicos, se entrenó a 300 agentes multiplicadores (guarda-faunas y expertos en cuidado ambiental) y se involucraron cerca

**Héctor Bonavita, director de RR.II. de Procter & Gamble: “A veces se cuestiona la publicidad porque en definitiva es el mensaje directo del fabricante. Hemos detectado una mayor eficiencia en lo que nosotros llamamos PR versus publicidad”.**



de 1 millón 600 mil consumidores que contribuyeron a crear la infraestructura para rehabilitar pingüinos y a su vez estar preparados para crisis. "De ese modo el rescate de pingüinos creció un 50% de lo que era en ese momento y la marca creció en su participación de mercado de manera notable", asegura Boanvita.

"Habitualmente uno pensaba en las PR como una salida a un caso de crisis, y nosotros lo estamos viendo desde hace rato co-

nos que "La caída de la publicidad y el auge de las PR". Lógicamente el autor del famoso Posicionamiento se encuentra en el grupo de los apocalípticos, es decir entre aquellos que creen que es el fin de la era de dominación de la publicidad.

Uno de los pilares de esta teoría se basa en que las inversiones realizadas en publicidad no son muy eficientes en relación a las ventas. "Desde 1997 hasta el 2000, General Motors fue el mayor inversor en publicidad de EE.UU. al gastar US\$ 13.200 millones. Durante esos cuatro años, la participación de GM en el mercado automotriz cayó de un 32,1% a un 28,1%", expone entre otros ejemplos Ries.

Otra de las razones de la caída de la publicidad, según este autor se debe a la falta de credibilidad y el énfasis que la publicidad pone en el impacto, dejando de lado las comunicaciones. "La publicidad es percibida por la gente como una imposición, un intruso que no es bienvenido, que necesita ser resistido", acusa. El aumento de los costos y el de la cantidad de anunciantes también son causales de esta caída.

Peter Wengry, CEO de VMS, escribió en una columna para PR-Week: "Tener buenas PR y buena publicidad son los motivos más importantes para el liderazgo y la imagen de una marca. Juegan un rol más importante aún cuando están totalmente sincronizadas, así como también deben estarlo el target de las audiencias, los planes estratégicos y las comunicaciones. Me sorprende que esto sea una excepción y no la regla". Wengry elige en este caso, sentarse del lado de los "integrados" y no ser tan tajante como Ries.

De este lado de la mesa podría sentarse Gustavo Averbuj, quien también elige suavizar los conceptos de Ries. "Para mí a la premisa de uno versus el otro hay que cambiarla por la del mix adecuado. Estoy seguro de que quien no hace PR se está perdiendo de

algo muy importante, pero no es la muerte de las agencias de publicidad, ni de casualidad", pronostica Averbuj para tranquilidad de sus colegas publicitarios.

Sin embargo, inmediatamente acota: "Cada vez más empresas de consumo masivo están pensando en campañas PR, cosa que hace 10 años no sucedía. Y creo que es saludable, más allá de mis intereses, que parte de los presupuestos de marketing vayan a las relaciones públicas".

Según Averbuj, se está produciendo un fenómeno por el que cada vez más las PR dejan de ser una herramienta para la comunicación institucional y pasan a ser aplicadas al producto. "Hay campañas institucionales y además hay campañas de producto que reportan al gerente de producto o marketing, mientras que Institucionales solo supervisa su coherencia con el mensaje corporativo", agrega el dueño de Ketchum Argentina.

Pero la dicotomía está planteada. Para algunos es uno sobre el otro, para otros es cuestión de encontrar el equilibrio justo y para otros sólo se trata de saber elegir en cada circunstancia. De un modo u otro, las PR siguen en ascenso y son cada vez más la columna vertebral de cada vez más estrategias de marketing.

Una de las ventajas de las PR para obtener mejor ROI en el marketing, según el estudio PREvaluate, de Procter, es que, comparadas con la publicidad, tienen un menor costo.

Bonavita explica: "Hay un factor muy importante a favor de las PR que es la credibilidad de lo que estamos vendiendo. A veces se cuestiona la publicidad porque es el mensaje directo del fabricante. Pero tampoco se va a poder reemplazar la publicidad en términos de eficiencia de puntos por contacto". Sin embargo, el hombre de P&G agrega: "Las PR son un elemento clave porque generan una participación distinta del consumidor, porque es ahí



**Gurús del marketing Al y Laura Ries: ¿El fin de la publicidad y el auge de las PR, hechas realidad?**

mo un elemento que apoya significativamente el negocio, la imagen de las marcas y la imagen corporativa. Por eso no es solamente imagen, porque apoya el crecimiento del negocio como cualquier elemento del mix de marketing", concluye.

## Apocalípticos e integrados

"En la actualidad, las marcas más importantes nacen con PR, no con publicidad. De hecho, un impresionante número de ellas como Palm, Starbucks, Wal-Mart, Red Bull y Zara se han formado exitosamente sin publicidad", asegura Al Ries en su polémico libro titulado nada más ni nada me-

**Pedagogo italiano Francesco Tonucci, en la campaña "ensuciarse", de Ala (Unilever): darle una vuelta periodística a las cosas.**

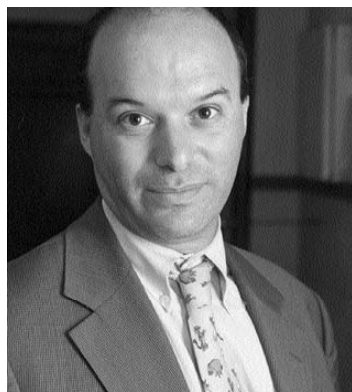
donde puede interactuar y puede haber terceros que transmitan mensajes que para el común de la gente y los consumidores resulten mucho más creíbles que la publicidad".

Más allá de las dicotomías sobre la eficiencia de una o de otra, la publicidad y las PR siguen siendo herramientas distintas de comunicación. En la publicidad hay un control absoluto sobre el mensaje, es un monólogo sobre lo que se quiere decir, cómo y cuándo. Las relaciones públicas son más bien un diálogo en el cual el control del mensaje es limitado, hay lugar para la respuesta y la interacción. Las PR aportan las sutilezas que un aviso no puede dar.

"Hay que aclarar que las PR no son publicidad barata y no creo que se pueda comunicar cualquier producto solo con PR, defiende Gustavo Averbuj.

Para Al Ries, sin embargo, los números y los casos hablan por sí solos. "Starbucks, en sus primeros diez años, gastó menos de 10 millones de dólares en publici-

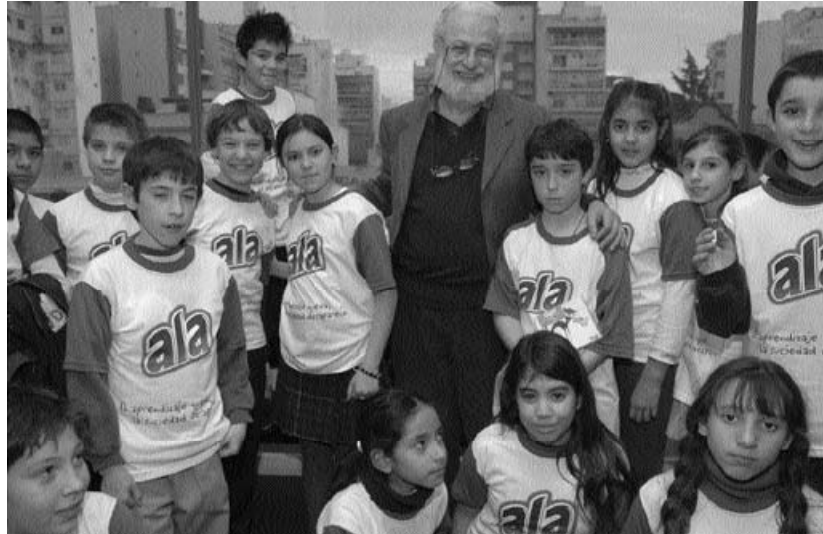
**Gustavo Averbuj, de Ketchum: "Cada vez más empresas de consumo masivo están pensando en campañas PR. Es saludable que parte de los presupuestos de marketing vayan a las relaciones públicas".**



dad, un número insignificante para una marca que factura anualmente 1.300 millones de dólares. Starbucks siempre se ha distinguido por tener relaciones con los medios favorables".

## En el medio... los medios

En medio del Fashion Week, imperio de la moda donde desfilan mujeres con cuerpos ideales



y figuras estereotipadas, un grupo de chicas con curvas reales irrumpen la pasarela y muestran su belleza...real.

Los noticieros y la gente que asiste al desfile se siente shockeada y sorprendida por estas chicas que muestran su cuerpo al lado de modelos con 20 ó 30 kilos menos que ellas. La sorpresa es que estas chicas no se sienten menos y encima, se sienten lindas.

Esta fue una de las tantas acciones que la agencia Urban PR utilizó para la campaña "belleza real" de Dove, basada en un estudio sobre el alto porcentaje de las mujeres que no se sienten bellas.

Este es un claro ejemplo de campañas de prensa pensadas específicamente para productos y marcas, con objetivos claros de marketing y branding.

"Salieron muchas notas", explica Silvia Maggiani, vicepresidente de Urban Press. La revista Viva, del diario Clarín, con un millón de ejemplares, le dedicó 4 páginas y no dudó en mencionar a la marca. Tomaron a estas chicas de referentes e investigaron su mundo a partir de que ellas salieron a la pasarela a mostrarse tal cual son.

Diego Heller, redactor de la revista Viva y autor de la nota basada en la campaña "Belleza real" de Dove, explica: "Hay que ver más allá de lo que quiere vender la marca, hay que ver si existe una noticia de interés real para los lectores. Puede ser una tendencia o algo novedoso, y no porque la fuente sea una marca

uno va a dejarla de lado".

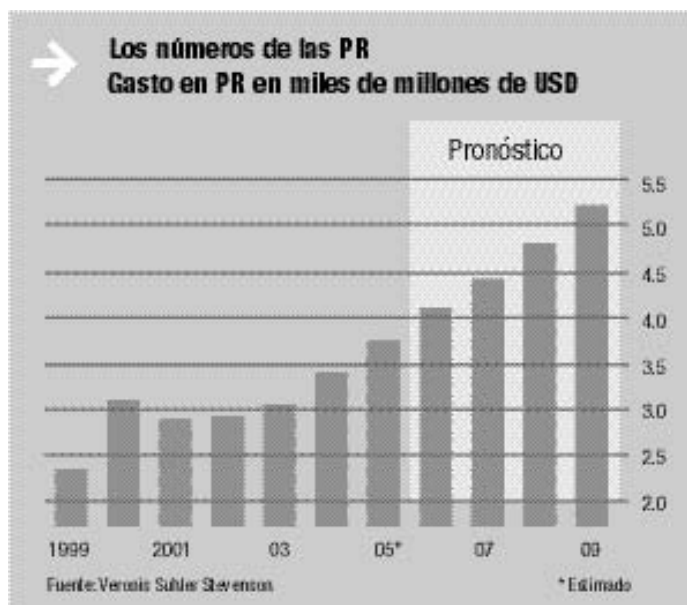
Michael Ogrizek, vicepresidente de la consultora Edelman y ex número uno de comunicación corporativa de Unilever (dueña de Dove), ve en la campaña de PR en torno a la "belleza real" de sus ex patrones un excelente ejemplo de por qué las PR están en ascenso. "Uno puede empapelar las ciudades, pagar mucho espacio publicitario en TV. Pero conseguir un informe de diez minutos en la CNN o ser tapa de la revista Stern, de Alemania, como lo logró Dove con esta campaña, eso sólo se puede con PR".

Durante su paso por Buenos Aires, el francés Ogrizek calificó el estudio de Procter como "un hecho sumamente importante para la profesión" y pronosticó que "en 15 o 20 años, las PR van a superar a la publicidad como negocio".

Sin embargo, a las PR de marketing se les plantea el clásico conflicto de la línea que separa "la Iglesia del Estado", como dicen en Estados Unidos: el departamento comercial de la Redacción.

"Hay medios en los que, si uno no es anunciante, no entra", afirma sin anestesia Averbuj, de Ketchum. Peor aún: "Hay lugares que te cobran, pero uno siempre puede decidir no pagar. Yo no pago a periodistas. Nosotros nos caracterizamos por pensar contenidos originales que sean pren-sables. Mi intento es interesar al periodista en nuestro contenido, no mandarle un regalo", defiende Averbuj la política de Ketchum.

YPF



El dilema que plantea el consultor no tiene una respuesta única para todos los países. Las redacciones, en general, funcionan distinto en los países en vías de desarrollo con baja calidad institucional que en los desarrollados con alto nivel institucional. Así, en Estados Unidos o Europa, las violaciones a la ética periodística suelen ser castigadas, mientras que en el Tercer Mundo (y en casi todos los países latinoamericanos) la regla es una mayor flexibilidad en la relación medios-anunciantes.

De ahí queda solo un paso hacia la pregunta de si el PREvalúa de Procter, aplicado en países del Tercer Mundo, da el mismo ROI como resultado que en países desarrollados. Será tema de estudio de ahora en adelante.

Generar noticias es brindar y mostrarle a los periodistas historias para contar que atraigan a sus audiencias. Y para que los periodistas acepten y descubran por sí solos el atractivo de estas historias, es necesario pensar estrategias y recursos creativos.

Verónica Cheja, presidente de Urban Press, explica: "Una cosa que es una marca que hace una acción y llama a una agencia para amplificarla, y otra cosa es pensar creativamente desde las PR para ver la manera de convertir

el tema en noticia. Una gacetilla es una data base para mantener informados a los periodistas y nada más".

En el caso de Dove, explica, la crema reafirmante logró superar ese estado que solo alcanzaría las breves de la sección Belleza.

"Se ponía el acento en que las mujeres "normales" pueden ser protagonistas de un comercial, además de consumidoras. Se intentó contar las historias de vida de las modelos no tradicionales que hicieron la campaña, y se procuró contar otros ejemplos que reforzaran la idea de una tendencia global", señala el periodista Heller, autor de la nota, desde el "otro lado del mostrador".

En otros casos los periodistas pueden ser los mismos protagonistas de la noticia o la acción, tal es el ejemplo de la línea de productos medicinales Vick, de Procter & Gamble. Cerca de ser un gesto amable y lejos del típico regalo que se hace con el fin de que la marca sea nombrada, los PR de la compañía y su agencia, Personally, monitorearon a todos aquellos periodistas que notaban resfriados y engripados y les mandaron canastas de con jaraibes y tés. Todos los periodistas radiales que se quejaban o disculpaban ante su audiencia por algún resfrío recibían los produc-

tos Vick.

"Si el producto funciona y conecta con esa necesidad, automáticamente esa persona primero agradece, porque nos preocupábamos por ella y a los tres días está recomendando el producto", explica Bonavita.

"Acá los periodistas juegan un rol muy importante. Tratamos de evitar la dicotomía entre lo comercial y este tipo de envíos. Si los periodistas después de nuestro regalo no nos mencionan, no nos vamos a ofender".

En la mayoría de los casos exitosos, donde el "leit motiv" de una campaña llega a ser tapa de una revista o un tema que se instala como relevante en el contenido de los medios, el puntapié inicial siempre está dado por rigurosas investigaciones que detectan los intereses de la gente y el mercado.

"Las marcas son artífices de la realidad, creo que pueden llevar un contenido realmente interesante y genuino a las redacciones. No por ser una marca comercial pierde valor noticioso", afirma Silvia Maggiani, de Urban Press.

A pesar de estos casos planteados y llevados a cabo con excelentes resultados, las acciones PR no siempre despiertan el interés de los periodistas.

Diego Heller, de Viva, explica: "En general no siempre se encuentra contenido periodístico en estas acciones. Esto genera cierta tensión con los relacionistas públicos. No es muy simpático decirles siempre que no. Otros aprenden la lección y buscan anclar el producto que pretenden dar a conocer en una historia de vida, personaje o algo que permita avanzar con una nota", explica Diego Heller.

## Eficiencia PR

Cuando Procter pasó de los detergentes diluidos a los concentrados tuvo que demostrarle a la gente que el rendimiento de

# Granada



**Silvia Maggiani, de Urban Press: "Las marcas son artífices de la realidad. Pueden llevar un contenido realmente interesante y genuino a las redacciones. No por ser una marca comercial pierde valor noticioso".**

uno era realmente más alto que el otro. Para ello organizó un evento en Mar del Plata y convocó a más de 30 mil personas a lavar con una botella de 650 centímetros cúbicos más de 10 mil platos. La acción quedó registrada en el libro Guinness de los records. Si de eficiencia en las PR se habla, el caso del detergente Magistral, que ganó un Premio Eikon a la excelencia en la comunicación ins-

titucional en el 99 ayudó a graficarlo con resultados concretos.

Del mismo modo, el éxito de las PR se puede medir cuando se logra instalar un tema en la sociedad y cuando se reflejan los resultados en las ventas.

Unilever lanzó una mega campaña el año pasado para Ala, en la cual se cambió el concepto histórico del jabón en polvo orientado a combatir la suciedad por el de "ensuciarse es bueno". El plan contenía publicidad, promociones, activación de marca y acciones PR.

Ketchum estuvo a cargo de las PR que acompañaron el concepto, un trabajo fino que consiguió alianzas con IPA (Internacional Play Association) y UNICEF. A raíz de un trabajo en conjunto con el Gobierno de la Ciudad, se declaró el día del juego en los colegios de la ciudad Buenos Aires. También se trajo a expertos en educación de Harvard y al presti-

gioso pedagogo italiano Francesco Tonucci. Todas estas acciones ayudaron a instalar el tema "ensuciarse es bueno" en la sociedad y en los medios.

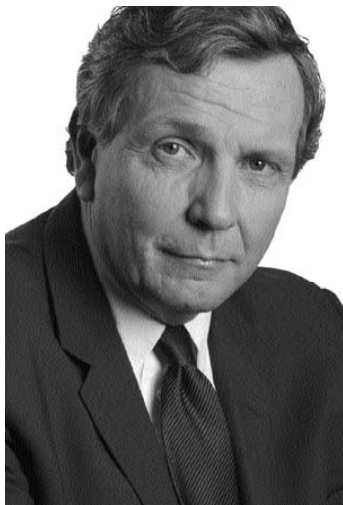
"Hay que darle una vuelta periodística a las cosas, que tengan contenido útil. Se tiene que entender que detrás de la frase "ensuciarse es bueno" hay basamento científico, soporte y pensamiento pedagógico. Ojalá se nombre al producto en una nota, pero, de todos modos, uno sabe de qué se trata. Si solo se pretende que se hable de las cualidades del producto, no se entendió para qué sirven las relaciones públicas. Cada sector se encarga de lo que corresponde", explica Gustavo Averbuj.

Otro caso exitoso de Procter fue la campaña "Mamás del Corazón", realizada en 2004 para la marca de pañales Pampers. Mediante alianza una con la organización de ka ONU para la infan-

# Unilever

# KOIFMAN

**Michael Ogrizek,**  
vicechairman de  
Edelman: "Las  
PR van a superar  
a la publicidad  
en 15 o 20 años"



cia, UNICEF, se desarrollaron actividades de PR en las que el objetivo fundamental era generar un vínculo emocional entre la marca y las consumidoras y al mismo tiempo desarrollar una actividad de responsabilidad social para ayudar a chicos indigentes junto con UNICEF y REDINFA (Redes para el Desarrollo Integral del Niño y la Familia), partiendo de la base que la mitad de los chicos argentinos vive en hogares pobres y 1 de cada 4 está en riesgo nutricional.

Explica Bonavita: "De esta manera conectamos con nuestros clientes de forma tal que los supermercados hicieron actividades con los consumidores, el payaso Piñon Fijo se sumó a la campaña, se generaron más de 20 millones de contactos, y la marca creció unos 5 puntos de share"

El directivo de Procter destaca que también consiguieron ayudar a más de 8.000 chicos y adultos. Una encuesta que hizo Procter luego de la campaña arrojó, además, que el 85% de las consumidoras dijeron que reconocieron a Pampers como una marca cercana y comprometida con la sociedad.

¿Cómo midió Procter el efecto de esa campaña de PR? Apelaron a elementos cualitativos y cuantitativos, ya sea medir los clipping, si salió el logo, el tamaño de la foto o cuántas veces se nombró la marca, entre otros.

"Después evaluamos el retorno de la inversión, tenemos varios tipos de valoración que tienen que ver con el impacto que la actividad tenga en el resultado de negocio, porque creemos que tiene que haber una conexión. Todo lo que hacemos cuando involucramos a la marca tiene que ver con el resultado de negocios y con la imagen corporativa", explica Bonavita.

Para que estas mediciones arrojen resultados exitosos, las marcas tienen que dar con la percepción de la gente al momento de lanzar una campaña.

"Para nosotros el punto de contacto tiene que ver con la perspectiva de la gente. Es clave que el consumidor o nuestras audiencias externas tengan ciertos temas como relevantes y después vemos como lo conectamos, ya sea corporativamente o a través de las marcas", concluye.

## ¿Que hay de nuevo?

De acuerdo con el nuevo informe del CIPR publicado por PR-Week, se ha encontrado la pieza que faltaba en el rompecabezas para asegurar mejores ingresos en la industria: un concepto que une promoción de ventas, marketing directo, publicidad y PR, en donde los profesionales PR pueden tomar el liderazgo. Marketing PR se define como el uso de las estrategias y técnicas de las relaciones públicas para alcanzar objetivos de marketing.

Según Mark Weiner, CEO del Delahaye Mediakunk Worldwide, el cambio ya ocurrió, especialmente desde que las PR se pueden medir con más precisión y porque la publicidad en TV se está volviendo cada vez más ineficiente. "Los profesionales en marketing PR están usando las investigaciones de dos modos: para probar y para mejorar el retorno de la inversión de las PR", asegura en una investigación para la revista Communication World.

Verónica Cheja, de Urban PR,

que sostiene que desde la creación de la agencia, hace diez años, hacen brand PR, explica: "Lo interesante es ver desde dónde se piensan las cosas, nosotros pensamos para PR y no sólo para que sea una activación de marca, sino también para que después tenga una gran amplificación".

Evidentemente es una realidad que la participación de las PR en los planes de marketing ha aumentado, y la tendencia es que la balanza de los presupuestos se incline favorablemente hacia las relaciones públicas.

En su investigación, Weiner señala que las compañías están alimentando los avanzados análisis de contenidos de medios con sofisticados modelos de marketing mix para conectar el efecto de las PR con los resultados en las ventas. Este análisis de contenido les da a los profesionales PR el feedback necesario para realizar una cobertura mediática de calidad y extensa.

Quizás no sea casual que un reciente estudio conducido por el Patrick Marketing Group, realizado sobre 250 ejecutivos de Marketing, arroje que sus departamentos planean incrementar sus gastos en PR más que en cualquier otra estrategia de marketing.

¿Qué es lo que los atrae de las PR? Estos son algunos de los beneficios que mencionaron:

- Crecimiento de la credibilidad del mensaje de marca
- Mejora de la relación con los consumidores a través de los medios
- Capacidad de enviar mensajes a targets específicos a través de nichos, dirigidos a audiencias étnicas y regionales
- Influencia a través de líderes de opinión y personas que marcan tendencias
- Capacidad de conectar directamente con clientes y stakeholders
- Sacar provecho de todos estos beneficios de un modo económico y eficiente

# ¿El fin de la historia?

**La autora analiza los últimos avances en medición de relaciones públicas a la luz de PREvaluate, el método desarrollado por Procter & Gamble, que está revolucionando el marketing y promete impulsar a las RR.PP. hacia un escalón corporativo más alto. ¿Será la herramienta definitiva? Una revisión imprescindible de los diferentes métodos de medición que se aplican hoy en comunicación institucional.**

Escribe Mariana Barresi \*

**L**a raíz de la palabra evaluación es “valor” y uno de los problemas recurrentes en relaciones públicas es poder demostrar el valor de la gestión ante los directivos y clientes. El tema fue presentado como un problema de eficiencia en la década de los 80, (insumos/costos), uno de efectividad en los 90s (outputs/costos) y de “retorno de la inversión” en este nuevo milenio (resultados/costos).

En la literatura podemos encontrar un corpus de conocimiento considerable que muestra el interés por el tema. Sin embargo en las últimas décadas las investigaciones

han podido responder mejor a la pregunta de ¿cómo se miden los efectos de los programas de relaciones públicas? que al interrogante sobre ¿cómo medir el aporte de las relaciones públicas a la organización?

Contrariamente a lo que pudiera creerse, el debate en torno a la medición en relaciones públicas no es tan reciente. Lindenmann, uno de los referentes obligados en esta materia, sitúa en los años cincuenta la primera referencia a la evaluación en relaciones públicas, que coincide con la inclusión de esta temática en la primera edición del manual de Cutlip y Center.

Resulta indispensable hacer algunas precisiones ini-

**“La respuesta no reside tanto en descubrir “el indicador” sino en volver al origen e identificar el verdadero propósito de las relaciones públicas”.**



ciales, la primera referida a la pretensión de encontrar un sistema de medición “universal” capaz de medir la efectividad de las relaciones públicas, lo que se conoce como la “búsqueda del Santo Grial”. Al respecto los expertos recomiendan ceder a la tentación de inventar algo “mágico” o novedoso y en cambio tratar de refinar las metodologías, técnicas y recursos que ya se hallan a nuestra disposición. La segunda consiste en asumir que el tradicional enfoque de medición centrado únicamente en los medios, aunque siga siendo importante, resulta por sí solo insuficiente.

Para poder organizar este análisis y simplificando un tanto las cosas hemos dividido la evolución de la medición en cuatro momentos que a nuestro entender comparten algunas características distintivas: un primer período de toma de conciencia sobre la necesidad de medir, un segundo, centrado en los efectos/impactos (1977- 90); el tercer período, centrado en la “efectividad”, que tiene lugar en los años noventa; y el cuarto y actual, orientado a medir el ROI (return on investment) que coincide con el ingreso al siglo XXI.

El primer período de toma de conciencia sobre la importancia de evaluar las actividades de relaciones públicas lo podemos ubicar entre los años 50 y mediados de los 70. De todos modos no se puede ignorar por cierto que los

primeros trabajos sobre efectividad de la comunicación proceden de los investigadores especializados en medios masivos, tales como Lazarsfeld, Schramm, Wright, Sheatsley, entre otros. En esta etapa prima un reconocimiento de la importancia de la evaluación que dista todavía de tener estado práctico.

En el segundo período “de los efectos/impactos” (1977- 90) se sientan los pilares de la evaluación tanto en el ámbito académico como en el profesional. En 1977 tiene lugar la primera conferencia sobre medición en la Universidad de Maryland, -en la que Jim Grunig, uno de los catedráticos más citados en esta disciplina, oficiaba como anfitrión. A su vez las revistas especializadas dedicaban números especiales al tema. Cabe destacar que no era del todo infrecuente que las consultoras contaran con un área propia de investigación. Un ejemplo era Hill & Knowlton, otro el de Walter Lindenmann, que tuvo el mérito de desarrollar el Ketchum Publicity Tracking Model. En tanto que Katherine Delahaye Paine comenzaba a ofrecer un sistema de medición de la gestión de prensa en el Delahaye Group.

Otro hito singular tuvo lugar en 1982, cuando la PRSA instituyó que los programas que compitieran por los premios Silver Anvil debían contener especificaciones de cómo habían sido evaluados. En esta reseña de los momen-

tos más salientes y los pioneros que marcaron el tratamiento de la medición en el plano académico y en las consultoras no debiera estar ausente una referencia al trabajo de Burson-Marsteller "What's the impact", que destaca que la clave consiste en evaluar el impacto que generen las relaciones públicas".

En el tercer período, centrado en la "efectividad", que ubicamos en los noventa, accountability (responsabilidad) era la palabra de moda. Independientemente del contexto en el que se use este término para 'poder responder' o 'rendir cuentas' de una gestión se requiere contar con datos duros. En palabras de Mark Epstein, para que una organización pueda actuar en forma responsable "debe medir su desempeño cuantitativamente —con números financieros y no financieros— y reportarlo públicamente a los

"En las últimas décadas las investigaciones han podido responder mejor a la pregunta de ¿cómo se miden los efectos de los programas de relaciones públicas? que al interrogante sobre ¿cómo medir el aporte de las relaciones públicas a la organización?"

públicos dentro y fuera de la organización.

En los comienzos, la efectividad era vista como el logro de los objetivos propuestos, lo que coincidió con el auge de la técnica de Management by Objectives, MBO. En Guidelines and Standards for Measuring PR Effectiveness, en el que se establecen los criterios mínimos para evaluar, la efectividad es definida como toda investigación diseñada para determinar la efectividad relativa de un programa, estrategia o actividad mediante la medición de outputs (productos) /o outcomes (resultados) contra una serie de objetivos predeterminados.

Un exponente de este tipo de medición es el modelo tripartito formulado por Walter Lindenmann, que evalúa el impacto según tres criterios: el básico de outputs (productos) que mide la exposición; luego el nivel intermedio o outgrowths (efectos) que valora la recepción, conocimiento, comprensión y retención por parte de los públicos objetivos, y el nivel más avanzado de outcomes (resultados) que mide si los mensajes se tradujeron en cambios de opinión, actitud y/o comportamiento.

Además de la medición a nivel programa, en este período se concede importancia a la relación entre los resultados obtenidos y los objetivos organizacionales aya sea incremento de las ventas, de la productividad, del precio de las acciones, mayor participación en el mercado, etcétera; lo que hoy se conoce como "alineación" de los objetivos a las necesidades del negocio.

Pero tal vez el legado más importante de este período fue el Estudio de la Excelencia, auspiciado por la IABC (International Association of Business Communicators) que tuvo más de una década de duración y que intentó determinar cómo, por qué y en qué medida la comunicación contribuye a la efectividad organizacional.

Este estudio relevó las prácticas de comunicación en 327 organizaciones de los EE.UU. del Reino Unido y Canadá, contó con una primera fase cuantitativa a la que siguió otra cualitativa, y arribó a la conclusión que las organizaciones efectivas son aquellas capaces de lograr los objetivos valorados por los directivos y sus públicos estratégicos. Concluyeron además que las relaciones públicas contribuyen a la efectividad construyendo relaciones de calidad con los públicos estratégicos que se sostengan en el tiempo—y que esa contribución posee un valor monetario para la organización.

Entre algunos hechos destacados que caracterizaron a esta etapa también podemos mencionar el trabajo de Dossier y Ehling, que advierte sobre el "Modelo Dominó", es decir el riesgo de asumir que los mensajes se traduzcan necesariamente en cambios de conocimiento, actitud, comportamiento (en ese orden) de los públicos.

Hacia el cierre de la década se insinúa una revisión crítica de la medición centrada en los programas de corte más bien cortoplacista y surge una nueva línea orientada a la medición de las relaciones. Hon y Grunig, de la Universidad de Florida y Maryland, respectivamente han sido figuras centrales en el desarrollo de esta perspectiva. En *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations* desarrollan un índice que describe y mide las relaciones a largo plazo.

El aporte de este tipo de análisis es que va un paso más allá de la efectividad a nivel programa para abordar la efectividad a nivel organizacional. Además representa un estadio superior de las mediciones basadas exclusivamente en las percepciones unilaterales para orientarse hacia la medición de las relaciones bilaterales, es decir un giro de las unidades basadas en los individuos a las basadas en la relación.

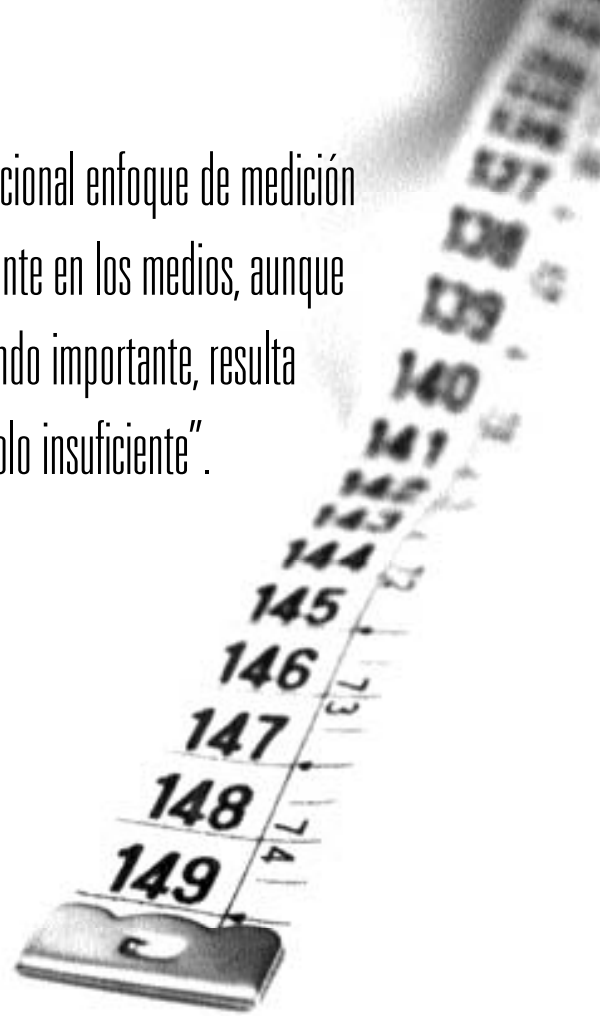
En el cuarto período, orientado a medir el ROI (return on investment), que coincide con la entrada a este milenio, parece afirmarse la tendencia a querer probar el retorno de la inversión de las relaciones públicas. En parte esto se debe a que a medida que aumentan los presupuestos asignados al área van aumentando también los requerimientos de los directivos en torno a la medición de los resultados de la gestión (accountability) y su contribución a la organización (bottomline impact).

Otra razón poderosa para determinar el ROI de las relaciones públicas es que la publicidad, la promoción, entre otros componentes del mix de marketing, cuentan con presupuestos significativamente más abultados, hasta 100 veces mayores, según estimaciones de Weiner, CEO de Delahaye Medialink Worldwide. Al hallarse bajo un mayor escrutinio, se imponen crecientes presiones para que las relaciones públicas encuentren formas adecuadas de probar su ROI.

Al mismo tiempo, encontrar ese vínculo entre las relaciones públicas y las ventas también podría significar a futuro mayores asignaciones de presupuestos para el área. A modo de ejemplo si P&G incrementara su inversión en RR.PP. que hoy asciende a sólo el 1% del presupuesto de marketing, por el efecto imitativo que genera el liderazgo de esta empresa, esto podría representar un incremento de casi un 10% anual en las inversiones del sector, según estima la revista *The Economist*.

Como en los tiempos que corren el imperativo es la rentabilidad y la medida es el ROI, la clave entonces es conocer los caminos que conducen a su aumento. Según Weiner, de Medialink, estos serían: (1) impulsar las ganancias demostrando que las relaciones públicas tienen un mejor impacto sobre las ventas que la publicidad u otras

“El tradicional enfoque de medición únicamente en los medios, aunque siga siendo importante, resulta por sí solo insuficiente”.



acciones de marketing; (2) mejorar los resultados “haciendo más con menos”; y (3) evitar costos o daños a la reputación.

La creciente obsesión por el ROI ha elevado a la categoría de divinidad al Marketing -Mix Modelling, que no es otra cosa que los modelos econométricos aplicados a las ventas para evaluar la contribución de cada componente del marketing a las ventas o el retorno.

Para Schultz estos modelos que se utilizan para identificar los retornos incrementales históricos de las inversiones en comunicaciones en marketing “hacen posible que la organización determine cuál o qué actividad del marketing de la comunicación (por ejemplo, publicidad, promoción, marketing directo o cual fuere) es probable que contribuya al mayor ROI por cada dólar de marketing invertido”.

Esta técnica estadística que se viene usando en el marketing desde hace alrededor de dos décadas estuvo restringida exclusivamente a los componentes del marketing. Y sólo cuando las relaciones públicas supieron generar datos de alta calidad sobre el impacto en los medios con el nivel de especificidad requeridos pudieron ser incorporadas en dicha estructura.

Según Weiner, en categorías tan diversas como la te-

# NESTLE

lefonía de larga distancia, la industria automotriz o la cerveza, “las relaciones públicas probaron tener el mejor ROI sobre cualquier otra cosa testada”. A modo de ejemplo, en la categoría cerveza, mientras que “el dólar invertido en publicidad televisiva significaba aproximadamente un \$1,08 en las ventas, el mismo monto invertido en relaciones públicas ofrecía un retorno de \$8,00”. Citan entre las razones de ese mejor desempeño que la cobertura de prensa que obtiene las relaciones públicas tiene un nivel de credibilidad mayor que la publicidad, mientras que el ciclo de vida de la publicidad puede ser tan efímero como de un día o dos.

Bajada la experiencia a la publicidad especializada (Trade Advertising), demostró tener un retorno de aproximadamente \$2,20 por cada dólar invertido, mientras que la publicidad televisiva masiva representa menos de \$1,10.

PREvaluate es la versión del marketing mix modelling “made by” Procter and Gamble. En el 2004 los directivos de Relaciones Externas de P&G se plantearon el desafío de “determinar la contribución de las RP –en particular, el marketing de influencia - dentro del marketing mix”. Combinando información detallada de medios con este análisis del marketing mix, P&G desarrolló una herramienta es-

tratégica con capacidad de cuantificar la efectividad de las relaciones públicas para sus marcas dentro del contexto de otras acciones de marketing.

PREvaluate demostró que las PR tienen un mejor retorno de la inversión en tres de seis marcas estudiadas y en las tres restantes ocupaban un segundo lugar.

Medir las relaciones públicas a través de esta técnica es una tarea compleja que requiere de grandes dosis de presupuestos e información pormenorizada sobre medios, costos, mercados geográficos, y otros datos cualitativos tales como su valoración positiva o negativa y el tipo o jerarquía de la nota.

Para el director de investigaciones de Ketchum PR, David Rockland, este enfoque, que estudia los patrones de ventas por mercado en un tiempo y lugar determinado, permite analizar las distintas variaciones en las ventas y en el mix de marketing con el fin de aislar aquello que atraiga más a las ventas. Advierte sin embargo que “la clave para incluir a las relaciones públicas dentro del modelo de marketing mix es producir información con el mismo nivel de detalle y frecuencia que la información de ventas”. Lo que supone una recolección semanal de datos en cada mercado.

# GALA

No es de extrañar entonces que en un contexto que impone un creciente alineamiento entre las actividades de relaciones públicas y marketing al servicio de los objetivos de negocio, que la tendencia sea la Construcción de Matrices Integradas o lo que se conoce como Dashboard Integrated Communication.

Este enfoque multidimensional requiere de una redefinición de la forma de trabajar de las distintas áreas que se ocupan de la comunicación, convirtiéndolas en verdaderos pares alineados a una misma misión. Para que esto resulte en una verdadera interacción debe instalarse entre los actores un lenguaje común, que se traduzca entre otras cosas en la construcción de unidades de medida estandarizadas que posibilitan la comparación de procesos (costo/contacto) desempeños y su contribución a la construcción de reputación y posicionamiento.

Este enfoque está siendo adoptado en nuestro país por empresas como Repsol YPF, Adecco y Aguas Argentinas. Al respecto Cecilia Mosto, de la consultora de investigación de opinión pública y medios CIO, apunta que "la creciente complejidad de la gestión de comunicación hace prácticamente inviable su seguimiento sin la construcción de estas matrices de integración". Agrega además que su construcción da la posibilidad de poder dialogar entre áreas, países y distintas zonas geográficas.

Por su parte, Clarie Spencer, directora de *it to i research*, desarrolló el *it to i tracker*, un modelo bastante sofisticado para medir la efectividad de las relaciones públicas basado en la investigación de mercado, que permite explorar la conexión entre productos de comunicación y cambios en las actitudes /comportamientos de las audiencias.

Dado que los resultados resultan del esfuerzo conjunto, esta metodología lanzada en el 2000 hace posible la medición de todas las comunicaciones de marketing involucradas en una campaña, no sólo de aquello atribuible a cualquiera de sus componentes.

Un dato llamativo, según Spencer, es que esta industria que asciende a los 4.300 millones de dólares, continúa teniendo problemas de imagen. Y que el sector ha sido desafiado, primero en cuanto a la credibilidad /veracidad y luego en términos de conocimiento en clara alusión al estado de la medición de resultados.

Hasta aquí hemos visto que la identificación de criterios aceptables para medir las relaciones públicas ha sido uno de los grandes retos del sector. Mientras que en algunos casos es posible apreciar el valor tangible que aporta un programa, en otros es difícil determinar si el programa puede mover la aguja. En cualquier caso se sabe que la medición está siendo utilizada por una variedad

de organizaciones por una diversidad de razones y con verdaderos resultados.

Lo que no puede negarse es que PREvaluate representa un desarrollo sin precedente en términos de valor y contribución a las relaciones públicas y permite validar que la conexión entre las RP y las ventas ha sido demostrada, y por ende, su impacto en los resultados del negocio.

Si bien es poco lo que se conoce de esta metodología podemos conjeturar que Relaciones Externas, como es llamado el área en P&G, ahora no sólo puede ser medida con relación al desempeño de sus pares de otras disciplinas, sino que además puede demostrar ser tan efectiva como la publicidad. Esta herramienta no sólo apunta a probar el ROI, sino también a mejorar la gestión de Relaciones Externas. En este sentido, los resultados probablemente no se traduzcan en cambios que se puedan extrapolar automáticamente a todas sus marcas y mercados.

Para que el resto del mercado pueda utilizar esta metodología, al sector le cabe la tarea de encontrar formas más efectivas de recoger información sobre medios con el nivel de especificidad, calidad y consistencia que requiere este tipo de análisis de marketing. Otras dos condiciones a superar, según Hans Bender, director global de Relaciones Externas de P&G para Productos para el Hogar serían incorporar un enfoque más orientado al consumidor y una mayor orientación a la investigación y medición.

En cualquier caso resulta evidente que PREvaluate ha producido un punto de inflexión en la evolución de la medición que podría desatar el verdadero poder de las relaciones públicas al posibilitar su real dimensionamiento en términos de contribución al desarrollo de los negocios.

## Revisión de los principales métodos de medición

El afán por encontrar un modo de medir la efectividad en relaciones públicas ha dado lugar a distintos sistemas de medición tales como el Reputation Quotient, del Reputation Institute; PR Toolkit, de la IPR, PRCA y PR Week del Reino Unido, el Measurement Tree, del Institute for PR, El Índice de Relación, los Tableros de Comando o Balanced Scorecards, KPIs (Key Performance Indicators) y otras mediciones tales como el polémico Advertising Value Equivalents-AVE, monitoreos y aplicación del análisis de contenido a la gestión en medios, evaluación online, entre otros.

A esta altura sin embargo conviene hacer una advertencia, siguiendo al informe reciente del CIPR, el Instituto de RP con base en Londres, que destaca que a pesar de que hoy el sector dispone de más modelos y herramientas

“Con la entrada a este milenio parece afirmarse la tendencia a querer probar el retorno de la inversión de las relaciones públicas”.



para medir, parece que continúa sin comprender acabadamente las complejidades inherentes a la medición del valor de su trabajo. Para dar una idea de los métodos de los que hoy disponemos a la hora de medir, a continuación reseñaremos algunos.

- **El árbol de la medición (Measurement Tree®).** Esta herramienta de medición ha sido el producto del esfuerzo conjunto de nombres que son sinónimo de medición tales como Walt Lindenmann, James Grunig, Bruce Jeffries-Fox y Katherine Delahaye Paine. Sus componentes principales son investigación de audiencia, resultados, benchmarking, análisis de contenido de medios, estudios de opinión y de marca, entre otros. Su valor no reside meramente en que sirve para organizar la información, sino que además proporciona una metodología que incluye definiciones de unidades de medida, guías y prácticas.

- **Reputation Quotient (RQ).** Desarrollado por Charles Fombrum, del Reputation Institute, junto con las consultoras Harris Interactive y Shandwick International. En una primera fase se nominaron las organizaciones con mayor visibilidad. Luego se le pidió al público que nombrara a dos organizaciones admiradas por ellos y a dos que no lo fueran. Los entrevistados justificaron sus sentimientos en base a 20 atributos que fueron agrupados en 6 cate-

gorías: (1) Productos y servicios, (2) el componente emocional asociado a la admiración, (3) visión y liderazgo, (4) entorno de trabajo, (5) performance financiera y (6) habilidad social. La ventaja del RQ sobre otros es que los cuestionarios son completados por directivos, inversores, empleados o consumidores que tienen un mínimo nivel de familiaridad con la organización.

- **La Medición de relaciones de PR (PR Relationship Measurement Scale).** Grunig y Hon crearon un índice basado por seis factores con capacidad de medir la calidad de las relaciones. Estos son: (1) Control mutuo, el grado en que las partes acuerdan en quién tiene el poder legítimo de ejercer influencia mutua. (2) Confianza, que subsume las dimensiones de integridad, confiabilidad y competencia. (3) Satisfacción, el grado en que cada parte tiene un sentimiento favorable hacia la otra. (4) Compromiso, la medida en que cada parte cree y siente que vale la pena invertir energía para mantener y promover la relación. (5) Relación de intercambio, en la que una parte proporciona beneficios a la otra sólo porque la otra parte los ha provisto en el pasado o espera que lo haga en el futuro; y (6) Relación comunal, en la que ambas partes proporcionan beneficios a la otra, porque se interesan en el bienestar de la otra, aunque no reciban nada a cambio.

Partiendo de esta Escala, la consultora Edelman desarrolló el Edelman Relationship Index con 4 criterios para medir las relaciones. Desde esta consultora aseguran que el índice “es la primera herramienta de medición de la industria basada en ese cuerpo de conocimiento”.

- **PR Toolkit.** Es el resultado de un esfuerzo conjunto entre la UK Institute of Public Relations (hoy Chartered Institute of Public Relations), la Public Relations Consultants Association y la revista PR Week. En líneas generales propone cinco pasos para enfocar la investigación y la evaluación: (1) auditoría de investigación sobre los productos y servicios de la organización, una auditoría de la comunicación con las audiencias; (2) objetivos que reflejen las metas estratégicas de la organización; (3) decidir sobre el nivel de medición en el planeamiento estratégico (output, outtake o resultados); (4) medición y evaluación continua; y (5) resultados contraponiéndolos a los objetivos fijados.

- **i to i research.** Este enfoque desarrollado por Spencer está basado en segmentar los grupos de interés de acuerdo a dos series de variables: contacto (que mide el

grado de familiaridad y la frecuencia del contacto entre la organización/públicos) y conexión (que da cuenta de los sentimientos positivos hacia la organización). A partir del cruce de estas dos variables se pueden identificar cuatro grupos: (1) los grupos leales que califican alto en ambas variables; (2) los desafectados, que por el contrario califican bajo en ambas; (3) en el medio, los potenciales leales a quienes les gusta la organización pero no tienen demasiado contacto; y (4) los que tienen contacto con la compañía pero no se sienten demasiado movilizados por ella. Según Spencer, esta metodología permite monitorear la reputación de una manera más significativa.

- **The Gauge** (la cifra) (Weiner 2000) Delahaye Medialink propone planeamiento de medios inteligente, mayor control y acceso sobre contenido, (software de análisis semántico) análisis de internet, “el número” frecuencia, alcance y calidad de cobertura generada, alcance global y acceso instantáneo a investigación y análisis.
- **Tablero de Comando o Balanced Scorecard (BSC)**. Kaplan y Norton, que en los noventa introdujeron la noción de Tablero de Comando, buscaban “desarrollar y rastrear métricas y parámetros que representasen, en forma de imagen integrada, el desempeño de un proceso,

un departamento, una unidad de negocios o empresa en su totalidad, de cara a las metas establecidas”. Subrayan que el BSC no depende exclusivamente de indicadores financieros para medir el desempeño, sino que los complementan con la triple perspectiva de los clientes, de los procesos internos y del crecimiento.

- **Construcción de Matrices e Indicadores Integradas. (Dashboard integrated Communication)**. El sistema consta de tres etapas: primero se identifican una batería de indicadores específicos que reflejen los procesos y resultados relevantes de cada unidad involucradas en la comunicación. Ejemplo: la cantidad de recursos asignadas a un determinado programa podría ser tomado como indicador de proceso, mientras que la presencia en medios en términos de espacio sería un indicador de resultados. El segundo paso está orientado a la construcción de unidades de valor homogéneas que permitan cuantificar niveles. Ejemplo: los segundos en televisión podrían servir para establecer comparaciones entre una nota y un aviso. Y, por último, en el análisis de consistencia se evalúa si la matriz va reflejando acabadamente a la gestión de comunicación.
- **PREvaluate** es la herramienta recientemente desarrollada por P&G de la mano de Delahaye Medialink que permite cuantificar la incidencia de las relaciones públicas sobre las ventas. Basada en una técnica sofisticada que se deriva de la econometría, el análisis toma información de diversas fuentes y luego las integra para crear un cuadro complejo del mercado y una estimación del impacto de la publicidad, PR, etcétera en las ventas. Este avance echa por tierra muchos de los viejos cuestionamientos que se le hacían a las RP sobre la falta de mediciones financieras y datos duros con los que comparar y probar su ROI. Al respecto Weiner de Delahaye subraya que “al comprender lo que impulsan las ventas, es más fácil dar cuenta de resultados pasados e influir sobre las ventas futuras”.

- Admap. World Advertising Research Center
- Advertising Age.
- Council of Public Relations Firm
- Communication World.
- Corporate Communications-
- CW Bulletin (IABC).
- Chartered Institute of Public Relations -CIPR
- Delahaye \*The Gauge.
- Harvard Business Review-
- Institute for Public Relations- IPR
- KDPaine&Partners
- O'Dwyer's PR Services Report
- The Economist
- PR Week • Internacional Journal of Advertising
- Proyecto ICOMI 2002, UCES,
- Strategic Communication Management.
- Tactics.PRSA

## El debate continúa

Una regla, un árbol, un índice, un barómetro, y el debate sobre la medición continúa. Quizá esto se deba a que la respuesta no reside tanto en descubrir “el indicador” sino en volver al origen e identificar el verdadero propósito de las relaciones públicas. De todo lo anterior se deriva además que el nuevo paradigma en esta disciplina, que se conoce como Relationship Management, abarca diversas áreas de especialización (tales como relaciones con los

medios, comunidad, e-relaciones entre otras) las que a su vez exigen formas especializadas de evaluación en cada uno de estos ámbitos, complejizando aún más el panorama de la medición.

A modo de cierre, Fraser Likely apunta que lo que en verdad hace falta es un marco suficientemente abarcador e inclusivo que permita integrar las distintas contribuciones que se han hecho en esta materia. Advierte que las comparaciones unidimensionales pertenecen al pasado y que hoy existen medición a nivel producto, programa y posicionamiento. En cada uno de estos niveles es posible medir la eficiencia, la efectividad y la relación costo-efectividad. A nivel producto se mide el proceso de producción, distribución e impacto de piezas tales como newsletters, publicaciones, entre otras. A nivel programa, (definido este como una serie de productos cada uno con mensajes afines dirigidos a públicos similares), se evalúa la efectividad contrastando los objetivos propuestos con los virtualmente logrados. Y a nivel posicionamiento, (el resultado acumulativo de los distintos programas de comunicación), enfocado hacia cuestiones de lealtad, confianza, satisfacción o buena voluntad.

Toda acción humana que aspire a ser mejorada nece-

sita ser evaluada. Más aún, monitorear, medir y evaluar constituyen componentes esenciales de cualquier actividad de dirección y tienen un lugar ganado en la gestión de las relaciones y la reputación. La evaluación puede ir de lo más simple a lo más sofisticado, de lo relativa a lo significativamente valioso. Lo único impensable hoy es no medir.

Medimos para mejorar y cambiar, ya sean los mensajes, los productos, los procesos, los medios, programas o estrategias. En nuestra realidad esto sigue siendo 'el' desafío.

**\* Mariana Barresi se dedica a la consultoría en comunicación desde hace más de 15 años. Es doctoranda en la Universidad Austral y obtuvo un Master in International Relations and Communications, Boston University, con la beca Fulbright. Es licenciada en RR.PP. de UADE y psicóloga social de la Escuela Pichon Rivière. Es docente de la UADE. En el pasado investigó sobre la comunicación pública en la crisis de Malvinas, la comunicación presidencial, la comunicación interna y la medición.**