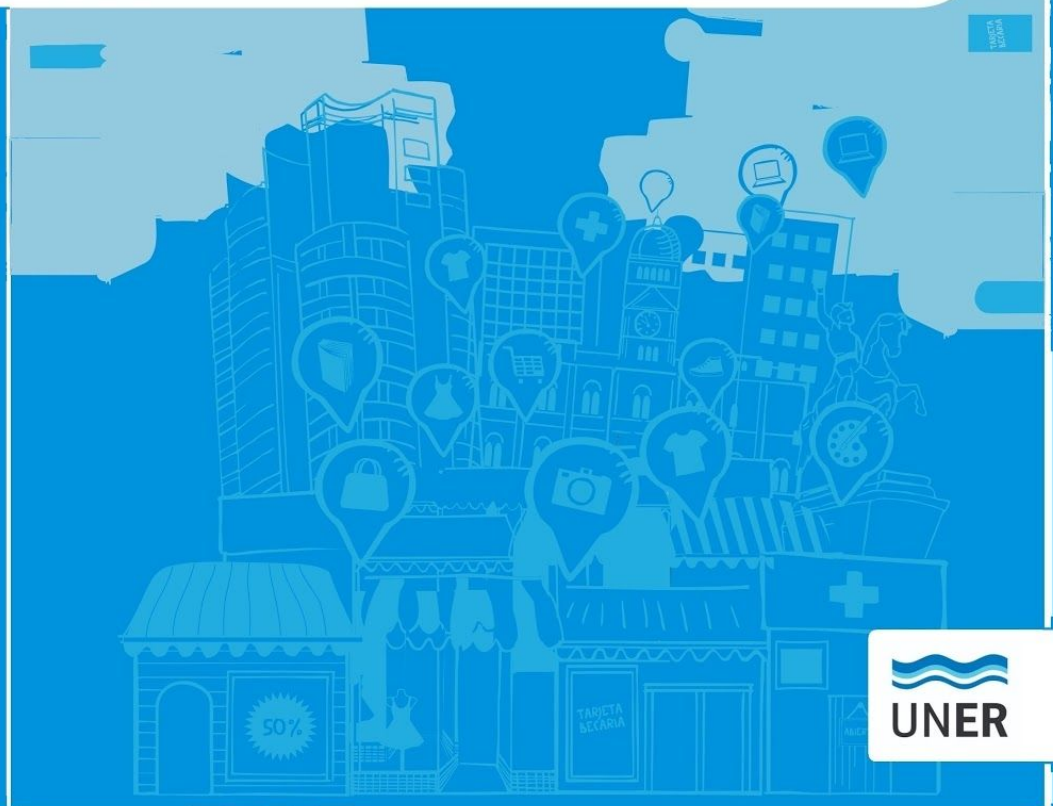
Francisco Godoy

La comunicación al rescate:

Un plan para salvar Tarjeta Becaria



UNER

La comunicación al rescate:

Un plan para salvar Tarjeta Becaria

Tesis de grado

Francisco Godoy

2019



Director

Emanuel Pagés

Universidad Nacional de Entre Ríos

Facultad de Ciencias de la Educación

Licenciatura en Comunicación Social

Índice

1. Introducción a la situación-problema 4
El Instituto Becario como ámbito de práctica 4
Tarjeta Becaria, el objeto de investigación 5
La metodología de trabajo 5
Cronología de actividades 5
Propuesta de trabajo 12

2. Análisis de los públicos 13
Acercamiento teórico a la noción de públicos 13
De Público a Públicos 13
Teoría Situacional de los Públicos 13
Teoría de los Stakeholders 14
Teorías de la Interacción Social 15
Aplicación al caso de estudio 16
Estructura de públicos 16
Mapa de Públicos de Tarjeta Becaria 17
Jerarquización de los públicos 18
Elección del público objetivo 19
Perfil del estudiante becado 19

3. El camino hacia un perfil de identidad 20
El concepto de perfil de identidad corporativa 20
¿Qué son los atributos? 20
Lineamientos generales del perfil de identidad 21
Análisis del entorno competitivo 22
Análisis de la Tarjeta 4U 22
La definición del perfil de identidad de Tarjeta Becaria 23
Definición del enfoque global 23
Estructura del perfil de identidad 23
Value Proposition de Tarjeta Becaria 25

4. La comunicación de Tarjeta Becaria 27
La investigación en comunicación 27
Análisis de la comunicación de Tarjeta Becaria 27
Diagnóstico de la comunicación de Tarjeta Becaria 40

5. El plan de comunicación 41
Objetivos 41

Núcleo comunicativo 42
Acciones y técnicas de comunicación 42
Programación de la comunicación 44
Descripción del plan de comunicación 45
Proceso de evaluación 47

Conclusión **49**
Sobre la operatividad de Tarjeta Becaria 49
Sobre la vinculación teórico/práctica en el abordaje del problema 50

Bibliografía **53**

1. Introducción a la situación-problema

El Instituto Becario como ámbito de práctica

La promesa electoral de derogar el impuesto a los ingresos brutos a las profesiones liberales hecha por Jorge Pedro Busti en 1987, quién ese mismo año se convirtió en gobernador de Entre Ríos, fue el germen de lo que hoy se conoce como Instituto Becario. En el año 1989, el diputado provincial Juan Carlos Cresto argumentó que la exención impositiva era un beneficio injusto en tanto los profesionales se habían formado en la universidad pública gratuitamente, y que su contribución a las arcas del Estado debía ser orientada de manera tal que estimule la formación de nuevos profesionales. Entonces promovió la creación del INBEPRO (Instituto Becario Provincial) a través del proyecto de ley Nº 8336, que finalmente se aprobó y comenzó a funcionar en enero de 1990.

El Instituto obtenía sus fondos del impuesto a las profesiones liberales, que se traducía en mil becas de ayuda económica a estudiantes de todos los niveles. En el año 1992, se le otorgó la autarquía, es decir que se independizó funcional y financieramente del Estado provincial, y cambió su nombre a INAUBEPRO (Instituto Autárquico Becario Provincial). En el año 2000, la solicitud de becas había crecido de tal manera que los aportes profesionales resultaron insuficientes, hecho por el cual comenzó a recibir aportes del tesoro provincial.

Con la llegada de Sergio Urribarri a la conducción del poder ejecutivo entrerriano en el año 2007, comenzó a aplicarse otro paradigma en el Instituto Becario. Antiguamente se otorgaba la beca de ayuda económica a cualquier estudiante que la solicitara. El cambio que promovió el ex-gobernador tuvo que ver con el perfil productivo que pretendía impulsar en la provincia, para ello se modificaron los montos de las becas a través de la creación del programa “carreras prioritarias” con el fin de direccionar al estudiantado hacia las carreras vinculadas al turismo, la producción, la educación y la salud. En paralelo se creó el “Mapa de Carreras”, un sistema interactivo que exhibe las carreras que se dictan en la provincia que se ubican dentro de alguna de las cuatro áreas productivas mencionadas. También se comenzaron a dictar talleres de orientación vocacional, cuyos equipos de trabajo recorren las escuelas del territorio provincial y dan a conocer las opciones educativas disponibles para estudiantes que finalizarán el nivel secundario.

Tarjeta Becaria, el objeto de investigación

El Instituto Becario ha incorporado diferentes servicios que desde otros ejes de acción acompañan al estudiante en su trayectoria educativa. Tarjeta Becaria, que funciona desde el año 2013, es un sistema que consiste en otorgar un carnet identificatorio a cada uno de los becados, que tras exhibirlo en los comercios adheridos, se les efectúa un descuento sobre la compra, previamente convenido entre el comerciante y la institución. En contraprestación, a la empresa se le ofrecen espacios en diferentes medios de comunicación gestionados por el Instituto Becario, entre los cuales podemos citar como ejemplo la fan page de Facebook y el buscador de Tarjeta Becaria. Este sistema contaba a principios de 2018 con aproximadamente mil comercios en toda la provincia, de los cuales alrededor de 300 se encontraban en la ciudad de Paraná.

El problema que suscita esta investigación es la baja frecuencia de uso del plástico por parte de los becados. Atribuimos este hecho a la ausencia de una estrategia de comunicación efectiva que promueva los beneficios del uso del carnet, por lo que el desarrollo de este trabajo tendrá como objetivo dar respuesta a las necesidades comunicativas de Tarjeta Becaria en la ciudad de Paraná.

La metodología de trabajo

El trabajo del equipo de Tarjeta Becaria puede dividirse en dos grandes etapas: la promoción del servicio y la manufacturación de los plásticos. Durante la primera mitad del año se realizan actividades relacionadas al funcionamiento del sistema, como la incorporación y renovación de comercios, se refuerza la presencia en redes sociales, se gestiona el trabajo en conjunto con los delegados departamentales, y en general con todos los agentes que participan de manera directa en el funcionamiento del servicio. Este trabajo se ve interrumpido durante la época de manufacturación, que comienza a mitad de año, cuando culmina la evaluación y asignación de becas. Luego se realizan actos institucionales en cada departamento de la provincia, en los cuales se entregan los carnets a sus beneficiarios. Las tarjetas que no fueron retiradas por los estudiantes se envían a sus respectivas instituciones educativas, lo que lleva aproximadamente dos meses de trabajo. Luego se genera una tanda extra de plásticos que corresponden a reclamos, lo que conlleva otros dos meses de trabajo. El proceso de manufacturación y distribución se extiende hasta octubre.

Cronología de actividades

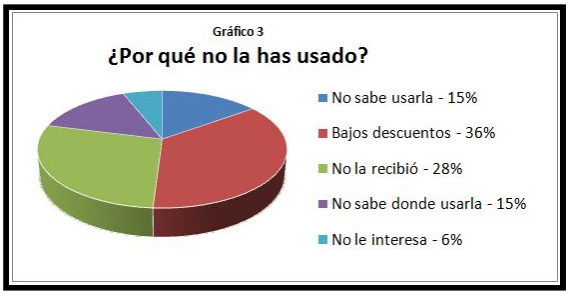
- **2014**

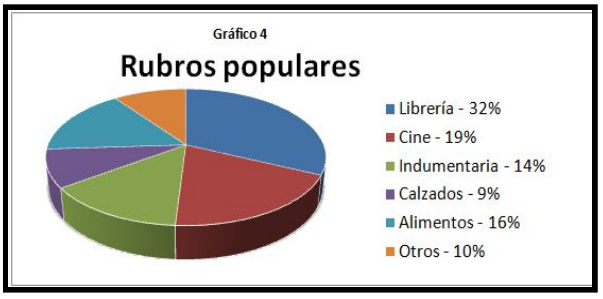
El equipo de trabajo de Tarjeta Becaria visitó las empresas adheridas al sistema con la tarea de renovar los convenios firmados en 2013, casi la totalidad de los comerciantes informó que el uso del servicio fue escaso. Se atribuyó el fracaso a la ineficiencia del paquete publicitario: posteos esporádicos en la página de Facebook del Instituto Becario y guías impresas que fueron entregadas en actos institucionales. Entonces, comenzó a mitad de año el desarrollo de un buscador de comercios que sería alojado en el sitio web del organismo.



En la semana del 13 al 17 de octubre se encuestó a 100 estudiantes en la fila de cobro de la beca de la sucursal del Banco BERSA, ubicado en calle La Rioja 160 de la ciudad de Paraná. El objetivo fue sondear el nivel de conocimiento de los becados respecto del servicio y elaborar un diagnóstico del uso. La primera información recabada apuntó a conocer el porcentaje de beneficiarios que recibieron su Tarjeta Becaria (**gráfico 1**). Otra de las preguntas se refirió al método de uso (**gráfico 2**), aquí, el 44% que respondió que no sabía utilizarla estaba compuesto en un 24% por estudiantes que no la habían recibido. Del total de jóvenes encuestados, el 68% nunca la usó. Los motivos expuestos fueron indicios para entender la problemática de la falta de uso (**gráfico 3**). Entre quienes la utilizaron, la mayoría lo hizo pocas veces al año, y en menor medida, al menos una vez al mes. Muy pocos la usaron semanalmente. En cuanto a los rubros más populares (**gráfico 4**), librería fue el más elegido, secundado por el cine. En el caso de "Otros", aparecieron rubros que no representaron un número significativo, por lo cual se tomó la decisión de agruparlos: peluquería, bazar, kiosco, semillería, lubricentro, veterinaria, etc. El 36% reconoció la calcomanía que identifica los comercios adheridos y la información más vista fue la guía impresa que se repartió en el acto de entrega de becas, en julio de 2014. La Fan Page de Facebook del Instituto Becario y la página web ocuparon el segundo y tercer puesto, y rara vez fueron consultadas.







En respuesta a esta situación, el 27 de octubre se creó una página de Facebook exclusiva de Tarjeta Becaria, y durante el mes de noviembre se visitaron escuelas secundarias de Paraná que contaban con al menos treinta becados a los cuáles se les brindó una charla informativa sobre el servicio y su funcionamiento.

• 2015

A partir de los resultados de la encuesta, se llevaron a cabo actividades enfocadas en: generar espacios de comunicación propios de Tarjeta Becaria, disipar dudas respecto a su uso y generar interés en su utilización:

✓ **Generar espacios propios de comunicación de Tarjeta Becaria**:

Un problema a resolver era la falta de información en cuanto a la oferta comercial. En aquel momento se contaba sólo con folletería y las publicaciones eventuales de comercios adheridos en el Facebook del Instituto Becario, las cuales pasaban desapercibidas entre los demás posteos. Otro inconveniente fue la cantidad de información contenida en la guía de comercios, en la cual aparecía la ubicación del total de empresas adheridas de Paraná, y que además, debido a su carácter estático, no podía ser actualizada más de una vez al año. La estrategia para superar este problema consistió en crear canales de comunicación propios de Tarjeta Becaria. Así, se lanzó la Fan Page de Tarjeta Becaria a fines de octubre de 2014. La captación de seguidores se logró a través de sorteos de productos cedidos por empresas en concepto de publicidad, por ejemplo, entradas para el Cine Rex, sorteos por el día del padre, de la madre, etc. Otra incorporación fue el buscador de comercios, alojado en la página web del Instituto, que permitió romper la barrera de la estaticidad propia de la folletería, a la vez que ofreció velocidad y facilidades de acceso al usuario.

✓ **Disipar dudas respecto a su uso**:

Para enseñar a los becados a utilizar la tarjeta, en noviembre de 2014 se dieron charlas en escuelas, y durante octubre y noviembre de 2015, el equipo de Tarjeta Becaria montó un stand en la puerta del BERSA de calle La Rioja en los días de cobro de beca. Se generó allí un espacio de contacto directo con los usuarios donde se respondieron consultas relacionadas al servicio y se tomaron reclamos de tarjetas no entregadas.

✓ **Generar interés por el uso de la Tarjeta Becaria**:

Para fomentar el interés, y en consonancia con la llegada de la vacaciones se diseñó, a fines de 2014, el Pack Verano, que consistió en incorporar empresas relacionadas al ocio y al deporte que funcionaban durante la temporada estival. Se adhirieron clubes, piletas, boliches, gimnasios, arenas de paintball, casas de deportes, festivales provinciales, etc. La gran oferta del Pack fue el acceso sin

cargo a la Fiesta Nacional de la Artesanía (Colón) el 13 de febrero de 2015, noche en que hizo su presentación el músico Gustavo Cordera. En la campaña de comunicación se utilizaron diferentes medios: la publicación en Facebook alcanzó a un total de 4200 usuarios, en aquel momento la página contaba solo con 1500 fans, lo que se traduce en un rendimiento de casi 300%; se enviaron mensajes de texto a los becados del departamento Colón y zonas aledañas; se lanzó un spot que fue reproducido por dos emisoras de radio y un canal de TV. Finalmente, el personal del evento informó que asistieron más de 50 becados, lo cual fue considerado un éxito.

Con el inicio de las clases, a principios de marzo, se lanzó el Pack Escuela que consistió en ofrecer mayores descuentos en artículos de librería e indumentaria escolar durante un período de dos semanas que culminó el 31 de marzo. En paralelo, se realizaron sorteos basados en la interacción con la Fan Page lo cual trajo aparejado un incremento de seguidores. Por otro lado, la empresa Selplast donó 4 kits de útiles para estudiantes secundarios, que también se sortearon a través de la página.

Se incorporó folletería de promoción de la fan page a los formularios de renovación de beca y a los sobres en los cuales fue entregada la Tarjeta Becaria. Finalmente se constató en la etapa de renovación de convenios, aunque sin números específicos, que hubo un incremento en el uso del plástico.

Para cerrar el año, se realizó un sorteo a fines de octubre que contó con una participación inédita. El equipo de Tarjeta Becaria viajó a Buenos Aires junto a los cinco becados ganadores (cada uno con un acompañante) para visitar la megamuestra Tecnópolis, una experiencia nueva para el Instituto Becario que fue muy apoyada a nivel interno. Vale aclarar que muchos de los becados conocieron la capital del país en aquel viaje.

- **2016**

El año comenzó con entradas sin cargo para la Fiesta Nacional del Mate y la Fiesta Nacional de la Artesanía. Luego, en coincidencia con el inicio de las clases se sortearon en Facebook kits escolares para los becados. También, entre el contenido que se publicó en esta red social se incorporaron frases motivacionales, que tuvieron buena recepción por parte de los usuarios.

Durante abril y mayo las actividades de Tarjeta estuvieron principalmente enfocadas en la incorporación de nuevos comercios al sistema. La modalidad de trabajo consistió en disponer un equipo de cinco personas que durante la tarde llamaba por teléfono a comercios de toda la provincia, que luego eran visitados por los delegados departamentales para firmar el convenio de adhesión. La tarea se realizó en esta fecha para ofrecerle a las empresas la posibilidad de incorporar su marca a la folletería que se entregaría en los actos institucionales.

Por otro lado, fueron descontinuadas las visitas a las escuelas y al banco, mientras que las cadenas de mensajes se destinaron a promocionar la fan page. También ocurrió un problema interno cuya consecuencia fue que las tarjetas de nivel superior fueran entregadas a principios de 2017, lo que generó descontento en los usuarios.

• 2017

La red social Instagram fue la nueva incorporación digital de este año. Para captar seguidores se recurrió a folletería y concursos en las redes, como el sorteo de entradas para la Fiesta de Disfraces. En cuanto a la promoción del servicio, se utilizó esta red para publicar las nuevas adhesiones mientras que a través de Facebook se promovió el buscador de comercios. A su vez, el número de consultas recibidas en las redes para conocer los comercios adheridos presentó un aumento progresivo.

A principio de año se consiguieron descuentos en diferentes cursos en la ciudad de Paraná, brindados por instituciones como el Instituto Argentino de Innovación Social (IADIS), Promoda, el Instituto Argentino de Computación (IAC), entre otros. También se realizaron sorteos para días conmemorativos: el día del animal, del padre y de la madre fueron algunos de ellos. En cuanto a los festivales, destacó el sorteo de entradas para el show que "el Polaco" realizó en Nogoyá. Como novedad, se implementaron publicaciones de imágenes digitales (flyers) que invitaban a los usuarios a tomar conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y los derechos del niño.

• 2018

A principios de este año, el equipo de Tarjeta Becaria encuestó a becados y comerciantes con el fin de establecer un diagnóstico de situación del servicio.

Encuesta a becados

Se realizó durante la semana del 26 de febrero al 2 de marzo en la oficina central del Instituto Becario. Se eligió esta fecha y lugar porque allí se congregaban a diario cientos de solicitantes de beca que concurrían a entregar sus respectivos formularios. Para la selección de la muestra se dispuso encuestar aleatoriamente a 2% del total de becados de nivel medio (116) y 2% de nivel superior (36).

Objetivos de la encuesta:

- Conocer la frecuencia de uso de la Tarjeta Becaria.
- Relevar el nivel de reconocimiento del servicio.
- Detectar los rubros preferidos para el uso.

- Reconocer el nivel de participación que tienen otros servicios del Instituto Becario.

Análisis de datos de nivel medio:

1) Calidad del encuestado: del total de personas encuestadas, el 60% fueron madres de becados, mientras que solo el 28% fueron beneficiarios.
2) Recepción y uso: el 87% recibió su Tarjeta Becaria, el 66% sabía cómo usarla y el 18% la utilizó.
3) Motivos de falta de uso: el 60% no exhibe un motivo específico distinto de la falta de interés. El 8% argumentó que no sabía dónde hacerlo mientras que el 6% consideró que los descuentos eran bajos.
4) Frecuencia de uso: del total de becados que usó la Tarjeta (18%), 9% lo hizo una vez al año, 5% una vez cada 6 meses, y 4% una vez al mes. El rubro preferido fue librería (10%), secundado por indumentaria (8%).
5) Medios de comunicación: el 62% manifestó no conocer ninguno. El 19% reconoció la página de Facebook, mientras que el 11% consultó el buscador de comercios en la página web del Instituto Becario. Por otro lado, el 10% utilizó la guía impresa. Instagram fue la red menos visitada por los encuestados, con apenas un 3% de reconocimiento.
6) Relación entre pares: el 75% de los encuestados tuvo contacto con otros becados. El 60% lo hizo en la escuela, 11% en la familia y 8% en el barrio.
7) Otros servicios: el 10% de los encuestados participó de otras actividades, y la más elegida fue la Maratón del Becario (8%).

Análisis de datos de nivel superior:

1) Calidad del encuestado: en contraste con el nivel medio, el 97% de los encuestados fue el beneficiario y no un familiar.
2) Recepción y uso: el 75% recibió su Tarjeta Becaria, el 55% sabía cómo usarla y el 14% la utilizó.
3) Motivos de falta de uso: el 70% manifestó falta de interés por el servicio, el 17% no la tenía, y el 3% no sabía donde hacerlo.
4) Frecuencia de uso: el 6% la utilizó al menos una vez al mes, y otro 6% la utilizó al menos una vez cada seis meses. Lo que indica que la cantidad de becados que utilizó la tarjeta fue menor que en el nivel secundario, pero lo hicieron con mayor frecuencia. Los rubros más elegidos fueron transporte y librería.
5) Medios de comunicación: el 25% visitó la página de Facebook, 11% la de Instagram y 8% el buscador de comercios.

6) Relación entre pares: El 77% tuvo contacto con otros becados. El 58% lo hizo en la institución educativa a la que concurre, tendencia que se repitió en el nivel medio.
7) Otros servicios: 36% participó de otros servicios. La Maratón tuvo una participación del 30%, Feria de carreras del 8% y los talleres de orientación vocacional del 6%.

Consideraciones:

Creemos que el número de encuestados no es representativo del total de becados. Además, en numerosos casos quiénes respondieron el cuestionario no eran los beneficiarios sino sus familiares. Esto pone en tela de juicio los resultados arrojados por esta herramienta, pero a pesar de todo, se evidenció una falta de conocimiento general en lo que respecta al servicio.

Encuesta a comercios

La encuesta se realizó en la semana del 26 de febrero al 2 de marzo de 2018. De un total de 289 comercios, se seleccionaron tres de cada una de las siguientes calles: Avenida de las Américas, Zanni, Churruarin, Provincias Unidas, Galán, Almafuerte; y 15 comercios en la zona céntrica de la ciudad, lugar donde se encuentra el grueso de las empresas adheridas. La muestra se constituyó de esta manera para que la mitad de los comercios encuestados se encontrara fuera de la zona comercial. Los cuestionarios fueron realizados tanto de manera presencial como telefónica.

• **Objetivos de la encuesta**:

- Determinar en qué zona se utiliza más la Tarjeta Becaria.
- Conocer la frecuencia de uso.
- Relevar el nivel de conocimiento que tiene el comerciante sobre el servicio.
- Detectar cuales son los rubros más usados.

Análisis de datos:

1) El rubro que mayor representación de comercios tiene es indumentaria.
2) El 50% de los comercios encuestados afirmó que al menos un becado usó la Tarjeta.
3) El servicio se utilizó únicamente en locales de la zona céntrica.
4) La mitad de los comerciantes manifestó conocer las redes sociales de Tarjeta Becaria y el 56% vió su negocio en el buscador.
5) El 97% de los comerciantes encuestados eligió permanecer dentro del sistema pero sólo el 31% consideró que subir el monto de descuento atraería más clientes.

Propuesta de trabajo

La hipótesis de esta tesis sostiene que la baja frecuencia de uso de Tarjeta Becaria es producto de la falta de planificación en la comunicación. A lo largo de este capítulo recorrimos cronológicamente el devenir histórico del servicio y se evidenciaron dos cosas: por un lado, que se ejecutaron un gran número de acciones y técnicas de comunicación en pos de promover el uso; por el otro, que todo esto se hizo sin un sustento teórico, sin una planificación adecuada y sin el desarrollo de herramientas que permitan comprobar el resultado de cada acción realizada.

Para resolver estos problemas tomamos como bibliografía de referencia el libro de Paul Capriotti "Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa", que funciona como un manual teórico-práctico de gestión de la imagen de las organizaciones. Aquí, el autor desarrolla un programa que engloba todos los aspectos que comunican en una entidad y consideramos que los lineamientos propuestos se ajustan a las necesidades que tiene Tarjeta Becaria.

Invitamos al lector a acompañarnos en este recorrido en dónde aprenderemos a identificar los públicos más importantes de una organización, luego nos adentraremos en la definición de un perfil de identidad, es decir, a gestionar los atributos de una entidad de manera tal que se puedan comunicar eficazmente. Posteriormente someteremos la comunicación de Tarjeta Becaria a una evaluación rigurosa, en la cual detectaremos los problemas que presenta. Finalmente diseñaremos un plan, en el cual todo lo desarrollado converja, y a su vez, que sus resultados puedan ser constatados una vez ejecutado.

Sin más que agregar, invitamos al lector a conocer el proceso de creación de un plan de comunicación para mejorar el funcionamiento de un servicio cuyo objetivo es acompañar a los estudiantes en su trayectoria educativa.

2. Análisis de los públicos

Acercamiento teórico a la noción de públicos

La construcción del concepto de **públicos** en este trabajo tiene su fundamento teórico en la Comunicación Corporativa y las Relaciones Públicas. Tomamos como marco de referencia la perspectiva de análisis desarrollada por Capriotti (2009) cuya propuesta se sustenta en tres teorías complementarias provenientes de diferentes campos de estudio. Estas son la Teoría Situacional de los Públicos, la Teoría de los Stakeholders, y las Teorías de la Interacción Social. A continuación abordamos las ideas principales de estos postulados.

De Público a Públicos

Como sugiere Capriotti (2009), utilizar la palabra ***públicos*** en plural responde a una modificación en la concepción del sujeto receptor donde se sustituye la idea de receptores (individuos capaces de recibir la información) por destinatarios (individuos con características específicas a los que va destinado un mensaje). Desde esta resignificación se reconoce a los públicos, no ya por sus características sociodemográficas, sino por el interés común que poseen frente a determinado objeto.

Teoría Situacional de los Públicos

Elaborada por Grunig y Hunt en 1984. Es considerada por algunos autores como el modelo teórico-metodológico más complejo desarrollado dentro de las Relaciones Públicas, para identificar y segmentar los públicos, y determinar el comportamiento comunicativo de los individuos, es decir, por qué se comunican y cuándo lo hacen (Míguez González, 2006).

Definición de público

Capriotti (2009) retoma la conceptualización de público introducida por los autores citados:

> *"[...] definen al público como un sistema estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema, interactúan cara a cara o a través de canales y se comportan como si fueran un solo organismo. [...] Todo depende de lo que la organización hace y cómo las personas y las entidades del entorno reaccionan ante la conducta de la organización. Los públicos se establecerían, así, a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización. Surge, entonces, un vínculo, una relación y una conducta recíproca entre individuos y organización, en base a dichas consecuencias."*

Si aplicamos esta definición a los becados, podemos asumir que el problema que detectan es la necesidad de mantener el beneficio de la beca. Para ello, el Instituto Becario exige el cumplimiento de una serie de requisitos. Los beneficiarios reaccionan a estas exigencias y buscan cumplirlas. De esta manera se generan acciones recíprocas y se crea un vínculo específico que nos permite asignar el nombre de "becados" al público al cual nos referimos.

Teoría de los *Stakeholders*

El concepto de *Stakeholders* de Freeman (1984) se convirtió en un marco teórico utilizado en múltiples áreas de la gestión empresarial. Asimismo, Capriotti (2009) sostiene que esta teoría es un eslabón fundamental para comprender la formación de los públicos y su relación con las organizaciones.

Escudero Poblete (2011) analiza la etimología del término: la palabra *stakeholder* proviene del inglés y hace alusión a la persona que mantiene una apuesta (a stake). Desde la perspectiva de la gestión empresarial, se la utiliza para referirse a quien tiene algún tipo de interés por algo relacionado a una organización determinada. En palabras de Freeman, "cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. *Stakeholders* incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación." La vinculación entre una organización y sus públicos está dada a través de intereses específicos compartidos, lo que implica la existencia de una relación entre ambos que puede ser tanto cooperativa como conflictiva.

El poder de los *stakeholders*

Para alcanzar sus propósitos, los *stakeholders* cuentan con algún tipo de poder (Fernandez Fernandez, 2009) y conocerlo es clave para entender el nivel de influencia que pueden ejercer sobre la organización.

- **Poder formal**: nos referimos al poder que otorgan las normas, es decir, la ley, los estatutos, los reglamentos, etc.
- **Poder económico**: es aquel que puede afectar el devenir económico de una organización.
- **Poder político**: es la capacidad de influenciar en una organización desde una determinada posición que excede a lo formal y lo económico.

Teorías de la Interacción Social

Tanto la Teoría Situacional de los Públicos como la Teoría de los Stakeholders aportan herramientas que permiten trabajar la noción de públicos desde su vinculación con la organización, sin embargo, ninguna de las dos profundiza específicamente en la naturaleza de esta relación. Capriotti (2009) propone abordar esta problemática desde las Teorías de la Interacción Social (Munné, 1989), provenientes de la psicología social y la sociología, que sostienen que el sistema social se compone de las interacciones entre individuos (Blumer, 1982).

Status y rol de público

En el proceso de la interacción entre individuos y organizaciones se configuran los diferentes tipos de públicos. De acuerdo al tipo de vínculo que se genere entre los participantes de la interacción, estos adoptarán un *status* y un *rol* específicos. Entendemos el *status* como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, y el *rol* como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a la persona que ocupa un determinado *status* (Gross et al., 1966).

Capriotti (2009) sostiene que los públicos pueden ser "identificados en función de su interacción y de su vínculo con la entidad como "un conjunto de personas u organizaciones que ocupan un status de público y desempeñan un rol de público determinado en relación con una organización." De lo que deriva que un público, en esencia, "es la posición compartida por un conjunto de individuos u organizaciones, que tendrá un conjunto de expectativas y obligaciones compartidas con respecto a la organización."

Posición focal y posición asociada

Gross et al. (1966) plantean que el status y el rol de un individuo son definidos en la interacción con otros sujetos que a su vez, también definen sus status y roles. En este sentido, existe una posición focal vinculada a una posición asociada de referencia primaria. Es decir que sin usuarios, Tarjeta Becaria no cumple ninguna función, y lo mismo sucede de la manera inversa. Los autores denominan a esta relación como modelo diádico.

Durante la vida de una organización, ésta se vincula activamente con diferentes públicos, que de una manera u otra, conviven dentro del entorno social, y gravitan en torno a la actividad de la entidad. Por lo tanto, una posición focal no está asociada exclusivamente a una posición de referencia primaria, sino que se encuentra inserta dentro de un "conjunto de rol", definido por Bertoglio (1975) como "el conjunto de relaciones de roles que la persona tiene en virtud de ocupar una situación social particular". Esto sugiere que las relaciones diádicas forman parte de un conjunto macro de relaciones y que todas conviven entre sí, por lo que no puede entenderse ninguna relación como algo aislado sino como parte de una red global de relaciones.

Aplicación al caso de estudio

El análisis de los públicos es una herramienta que se utiliza para reconocer los vínculos que una organización mantiene con sus diferentes públicos y definir cuáles de ellos son primarios y cuáles secundarios en función de la capacidad que tengan para influir en la consecución de los objetivos propuestos (Capriotti, 2009). También nos permite identificar sus características e intereses personales o grupales y sus hábitos de consumo e información.

Conocer estos datos resulta indispensable para ordenar el funcionamiento estructural de una organización y elegir correctamente los atributos que debe promover un plan de comunicación institucional efectivo, que en este caso apuntará a incrementar la frecuencia de uso del plástico.

Este análisis incluye el reconocimiento de los públicos con los que se vincula Tarjeta Becaria, el tipo de relación que establecen, el sistema de relaciones que mantienen los públicos entre sí, y la elaboración de un perfil de los públicos sobre los cuales trabajaremos, basado en la relación que estos mantienen con el servicio y las formas de acceder a la información.

Estructura de públicos

Es una especie de inventario de los vínculos que una organización mantiene con los diferentes públicos, y que a su vez, expone la importancia que cada uno de ellos tiene en relación

con la consecución de los objetivos de la entidad. Esto se desarrolla a partir de un *mapa de públicos*, en el cual se listan todas las relaciones existentes, luego se realiza un proceso de jerarquización que divide los públicos en primarios y secundarios. Este estudio es válido para una situación específica que puede cambiar con el correr del tiempo, por lo tanto, el análisis realizado será válido solo en un momento determinado (Capriotti, 2009).

A continuación, en conjunto con el equipo de trabajo de Tarjeta Becaria, elaboramos un mapa de públicos con todas las relaciones relevantes que detectamos.

Mapa de Públicos de Tarjeta Becaria

1. **Becados**: son los destinatarios del servicio. A cada becado le corresponde una Tarjeta Becaria.
2. **Padres de becados**: en ocasiones actúan como intermediarios entre los becados y el Instituto Becario.
3. **Comerciantes asociados**: ofrecen beneficios o descuentos en sus comercios.
4. **Equipo de trabajo de Tarjeta Becaria**: se encarga de ejecutar las tareas relativas al funcionamiento del servicio.
5. **Comisión directiva**: su función es decidir, en conjunto con la dirección ejecutiva, qué propuestas de trabajo se llevarán a cabo en el Instituto Becario.
6. **Dirección ejecutiva**: ejecuta las propuestas de trabajo aprobadas en la comisión directiva. Es la cara visible de la organización.
7. **Área Becas**: evalúa las solicitudes de beca y aporta el listado de becados al Área Informática, en donde se imprimen las Tarjetas Becarias.
8. **Área de Comunicación**: realiza todos los productos gráficos que Tarjeta Becaria utiliza en sus comunicaciones, gestiona la adquisición de material impreso.
9. **Área Contable**: evalúa las solicitudes de material que realiza Tarjeta Becaria para su funcionamiento y lo proporciona en caso de ser aprobado.
10. **Área Legal**: elabora los convenios que utiliza Tarjeta Becaria para asociarse con los comercios.
11. **Área Informática**: imprime las Tarjetas Becarias, provee información sobre becados y mantiene en funcionamiento el buscador de comercios, alojado en el sitio web del Instituto Becario.
12. **Área de Recursos Humanos**: administra el personal en caso de viajes o de necesidad de colaboración de otras áreas.

13. **Delegados departamentales**: representan al Instituto Becario en las diferentes ciudades de la provincia. Entre sus funciones están la distribución de tarjetas que han sido enviadas a las delegaciones, la adhesión de comercios y la promoción del servicio.
14. **Instituciones educativas**: actúan como agentes de recepción y distribución de los plásticos.
15. **Organismos públicos**: algunos organismos estatales colaboran con la obtención de beneficios para diferentes eventos, tales como festivales.
16. **Funcionarios públicos**: disponen recursos para facilitar el acceso de Tarjeta Becaria a diferentes localidades.
17. **Delegados universitarios**: representan al Instituto Becario en las universidades. También se encargan de distribuir tarjetas y promover el servicio.
18. **Otras tarjetas de beneficios**: se pueden definir como la competencia.

Jerarquización de los públicos

No todos los públicos tienen la misma importancia para Tarjeta Becaria porque no todos tienen la misma capacidad para influir en la consecución de sus objetivos. La jerarquización consiste en determinar el nivel de impacto que tiene cada público sobre la organización, lo que permite la optimización y aprovechamiento de los recursos que serán destinados para trabajar, esencialmente, con los públicos más influyentes.

A partir del *mapa de públicos* y nuevamente en colaboración con el área de Tarjeta Becaria, determinamos quienes pueden ejercer un alto grado de influencia:

- **Dirección ejecutiva**: propone los objetivos y lineamientos de trabajo que debe seguir el área de Tarjeta Becaria.
- **Comerciantes asociados**: conforman la tríada estructural que hace al funcionamiento del servicio *comerciantes/Tarjeta Becaria/becados*.
- **Familiares de becados**: principalmente en el caso de los estudiantes de nivel medio, actúan como intermediarios entre el Instituto Becario y los becados. Pueden influir a sus hijos de acuerdo a sus opiniones personales.
- **Becados**: son los destinatarios del servicio. Si ellos no la utilizan, Tarjeta Becaria carece de sentido.

Elección del público objetivo

La dirección ejecutiva plantea lineamientos de trabajo, es decir que sus intereses son satisfechos en la medida que Tarjeta Becaria funcione de la manera esperada, que en definitiva, es el objetivo de esta tesis. En las encuestas, los comerciantes asociados manifestaron interés por seguir participando del servicio, entonces no es necesario dedicar mayores esfuerzos a este público. A pesar de que muchas veces la información es recibida por los padres, el servicio está destinado específicamente al becado, puesto que tanto la beca como la Tarjeta Becaria son una recompensa al esfuerzo y al buen rendimiento académico. Por lo tanto concluimos que el público objetivo de este trabajo serán los becados.

Perfil del estudiante becado

Esta herramienta consiste en identificar las características personales y grupales de los becados, sus datos sociodemográficos, sus hábitos de consumo y su relación con Tarjeta Becaria. Dicha información es necesaria para elaborar un plan de comunicación adecuado al público objetivo.

Este perfil de público se circunscribe a los becados del área urbana de la ciudad de Paraná, no tendremos en cuenta zonas rurales ni tampoco Paraná campaña. De los doce programas de beca, nuestro foco estará puesto en el programa de beca “ordinaria”, que comprende nivel secundario, terciario y universitario, que dividiremos en dos grupos: nivel secundario y nivel superior. Si bien existen diferencias de acuerdo a cada nivel, tienen características compartidas: todos los becados deben ser entrerrianos o tener mínimo tres años de residencia en la provincia; se admite sólo una beca por grupo familiar, exceptuando los casos en donde haya cuatro hijos o más dentro del sistema educativo; para tener acceso a la beca, los ingresos por grupo familiar no deben superar un salario mínimo por cada integrante de la familia. El nivel secundario contaba a principios de 2018 con un total de 5813 becados en la ciudad de Paraná, la mayoría menor de 18 años. Para acceder a la beca de este nivel, el solicitante debe aprobar la totalidad de las materias del ciclo lectivo. Por su parte, el nivel superior contaba con 1812 becados, principalmente mayores de edad. En cuanto al rendimiento académico, al nivel terciario se le exige aprobar el 70% de las materias del año cursado, y al universitario el 50%. No puede acceder a una beca quien ya posea un título del mismo nivel académico al que se postula.

En cuanto a los hábitos de información, contamos con las estadísticas de las redes sociales. Sabemos que en la cuenta de Instagram, el 43% de los seguidores tiene de 18 a 24 años, y el 67% del total son mujeres. Por su parte, en Facebook, el 50% del público está representado por mujeres de 18 a 34 años, mientras que el 50% restante se distribuye entre hombres y mujeres de diferentes edades. De esto inferimos que el público femenino es el que presenta mayor interés por el servicio.

3. El camino hacia un perfil de identidad

El concepto de perfil de identidad corporativa

El objetivo de este trabajo es incrementar la frecuencia de uso del carnet. En referencia a esto, Capriotti (2009) afirma que las organizaciones obtienen mejores resultados cuando tienen un perfil de identidad definido. En otras palabras, que han seleccionado aquellos atributos de su funcionamiento distintivos e importantes para sus públicos y los han hecho converger en un plan de comunicación que ha generado la identificación, diferenciación y preferencia por la entidad.

La hipótesis de este trabajo sostiene que el mal funcionamiento de Tarjeta Becaria tiene su epicentro en una comunicación desordenada. Entonces, en base a la afirmación del autor, definir el perfil de identidad sería una estrategia eficaz para organizar la comunicación. Este proceso implica adaptar las características de Tarjeta Becaria a un sistema global de rasgos, ventajas y valores que demuestre el valor diferencial que da el servicio a sus públicos, que la identifique y diferencie de otras tarjetas de beneficios, que se adecue a los intereses de los becados y que se adapte al entorno cambiante en el que se encuentra. Definir el perfil de identidad es, en esencia, gestionar los atributos. Pero...

¿Qué son los atributos?

Capriotti (2009) define la imagen corporativa como la estructura mental cognitiva que un sujeto se forma de una entidad, es decir, un conjunto de asociaciones que utiliza para identificarla, a las que denomina “atributos”. Pueden ser rasgos, emociones, creencias, características, que los públicos usan para identificar, diferenciar y valorar la entidad. Dicha estructura mental es el resultado de un proceso de consumo de información proveniente de la organización y de su entorno, que desencadena una evaluación, una toma de posición y una forma de actuar de los individuos en relación al sujeto emisor. Esta imagen está formada por apreciaciones que las personas creen correctas, pero que no necesariamente lo son. En algunas ocasiones, los atributos están basados en características físicas, en evidencias (tangibles, comprobables), pero muchas otras solo son suposiciones (intangibles, emocionales).

No todos los atributos son igual de importantes y es necesario dividirlos en centrales y secundarios. Los primeros definen la imagen corporativa, y se subdividen en: básicos, que son los

requisitos mínimos indispensables ; y discriminatorios, que no son importantes para sobrevivir en el entorno pero tienen una fuerte influencia en la diferenciación con la competencia. Los secundarios son rasgos que complementan los centrales.

Lineamientos generales del perfil de identidad

Comunicar un perfil de identidad forma parte de un plan estratégico, y como tal, implica tomar decisiones claves:

Concretar el enfoque global: es seleccionar los lineamientos que adoptará el perfil de la organización con respecto a la competencia. Se puede adoptar una:

- **Estrategia de asociación**: se basa en replicar los rasgos del líder del sector, sin crear atributos diferenciales para los públicos. Facilita la identificación de la organización aunque no garantiza su diferenciación ni su preferencia.
- **Estrategia de diferenciación**: consiste en crear diferencias que desmarquen a la organización de la competencia. Es una estrategia difícil de llevar adelante pero si se realiza correctamente ofrece la posibilidad de convertir a la entidad en referente de su sector. A su vez, admite diferentes grados de diferenciación, se puede trabajar con atributos completamente distintos o bien, partir de una base común y que la diferencia radique en uno o dos rasgos.
- **Estrategia mixta**: comienza por la adopción de una estrategia de asociación hasta lograr una posición consolidada, para luego cambiar a una estrategia de diferenciación que permita tomar distancia del líder.

Definir la estructura del perfil de identidad: es determinar el conjunto de atributos que se comunicarán:

- **Rasgos de personalidad**: ligados a la forma de ser o de expresarse de la organización.
- **Valores institucionales**: representan el conjunto de creencias que la entidad asume en relación a su entorno social y económico.
- **Ventajas competitivas**: son los conceptos orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la organización, con la intención de ganar adeptos. Expresan las ventajas, beneficios y soluciones que identifican y diferencian a la organización.

Análisis del entorno competitivo

Robbins, citado por Capriotti (2009), define el entorno como "las instituciones o fuerzas que afectan la actuación de la organización, y sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control". El entorno competitivo se compone de todas las entidades que buscan satisfacer la misma necesidad en un mismo mercado, con productos similares o que cumplan la misma función. Es importante conocer la información que se produce desde la competencia para entender cómo interactúa con sus públicos, qué atributos comunica, y qué debemos tener en cuenta a la hora de definir el perfil de identidad.

Existen muchas tarjetas de descuento en el entorno competitivo de Tarjeta Becaria. Para realizar este análisis nos enfocaremos particularmente en la que consideramos líder del sector por el desarrollo y alcance de su campaña comunicacional: la Tarjeta 4U, que representa la línea joven de tarjetas de crédito del Grupo Petersen (Banco de Entre Ríos). Si bien es un servicio distinto, enfoca su estrategia en ofrecer descuentos. Capriotti (2009) sugiere observar ciertos puntos en particular para obtener una idea de la posición del competidor:

Análisis de la Tarjeta 4U



- **¿Qué tipo de producto es?**

  Es una tarjeta de crédito destinada a personas de 18 a 30 años, residentes de las provincias de Entre Ríos, Santa Fé o San Juan y que tengan un comprobante de ingresos.

- **¿Qué beneficios ofrece?**

  Además de la posibilidad de pagar en cuotas, ofrece descuentos atractivos (entre 25% y 40%) en gimnasios, bares, peluquerías, cines, gimnasios y librerías.

- **¿Qué medios de comunicación utiliza?**

  Su página web y sus redes sociales componen su comunicación digital. También ocupa espacios en la vía pública a través de cartelería. Si bien cada medio de comunicación que utiliza es distinto, todos apuntan principalmente a comunicar los descuentos ofrecidos.

- **¿Qué atributos detectamos?**

  Personalidad: si prestamos atención al registro informal de la comunicación, la gama de colores que utiliza y las publicaciones en redes sociales, podemos definir la personalidad de la Tarjeta 4U como *joven* y *divertida*.

  Valores: los diferentes productos comunicacionales invitan al usuario a gastar su dinero en lo que desee. El mejor ejemplo de esto es el hashtag que utilizan: #HacéLaTuya. Podemos inferir que el valor transmitido es la *independencia*.

  Ventajas: las comunicaciones de la Tarjeta 4U hacen especial hincapié en informar sobre los *montos de los descuentos* en los lugares citados previamente.

La definición del perfil de identidad de Tarjeta Becaria

Definición del enfoque global

Con respecto a los rasgos de personalidad, creemos que la Tarjeta 4U logra exhibir una imagen joven, coherente con el público objetivo al cual está dirigida. Consideramos que imitar sus características y adaptarlas a los becados es una opción acertada.

Tarjeta Becaria opera dentro de la órbita del Instituto Becario, cuyas actividades giran en torno a la educación como valor principal. Este un punto desde el cual se puede crear una diferenciación.

En cuanto a las ventajas competitivas, debemos atender a los atributos centrales básicos que debe cumplir un servicio de este tipo, y ofrecer descuentos atractivos, como lo hace la competencia.

De esta manera, el enfoque global estará orientado a imitar la personalidad y las ventajas competitivas del líder del sector, y a generar la diferencia desde los valores institucionales.

Estructura del perfil de identidad

Si bien la cantidad de atributos presentes en una entidad puede ser muy numerosa, Capriotti (2009) sugiere comunicar sólo unos pocos y que sean relevantes para el público al cual está dirigida la comunicación.

• **Rasgos de personalidad**: Tarjeta Becaria fue creada para estudiantes becados, en este sentido, es coherente utilizar un lenguaje informal que se dirija simple y directamente al becado, a través de medios de comunicación que este público frecuente, es decir, darle una impronta ***juvenil*** y al mismo tiempo ***divertida***, de manera tal que la desmarque de los formalismos institucionales. Como se definió en el enfoque global, utilizaremos la misma estrategia que la Tarjeta 4U.

• **Valores institucionales**: Tarjeta Becaria es una marca del Instituto Becario, es decir que opera dentro de una organización que posee sus propias características identitarias. En base a estas condiciones y al desarrollo que ha tenido el servicio a lo largo de los años, sería sensato adoptar los mismos valores de la institución, que entiende a la ***educación*** como una herramienta de transformación social. Sin embargo este es un valor muy amplio y debemos adaptarlo. Entonces, el concepto que vamos a transmitir es la reivindicación del ***esfuerzo*** diario del estudiante becado.

• **Ventajas competitivas**: son atributos relacionados al funcionamiento del servicio. Nos enfocaremos en identificar aquellos necesarios o que permitan crear una diferenciación. Para eso haremos una categorización y evaluaremos cuáles incluir en el perfil de identidad. Para citar los atributos enumerados a continuación tomamos como referencia la Tarjeta 4U, el trabajo realizado desde los inicios de Tarjeta Becaria, y nuestra propia intuición.

Atributos centrales básicos

- **Rápido acceso a la información**: se debe garantizar que los usuarios accedan a la información de manera rápida y fácil.
- **Comunicación joven**: hablamos de esto en los rasgos de personalidad, y consideramos que es básico para un servicio orientado a jóvenes que la comunicación presente las características descritas con anterioridad.
- **Beneficios atractivos**: un atributo esencial para cualquier servicio es la utilidad. Si los descuentos no son atractivos, el servicio no resulta útil.
- **Distribución ágil**: para que los becados puedan utilizar el servicio, la obtención de la Tarjeta debe ser los más rápida posible.

Atributos centrales discriminatorios

- **Servicio sin costo**: a diferencia de otros servicios del sector, Tarjeta Becaria no tiene costo para los usuarios.

- **Contacto directo**: la interacción cara a cara con los becados permite establecer un vínculo personalizado, y a su vez, generar un distanciamiento de la competencia.

Value Proposition de Tarjeta Becaria

Definir el perfil de identidad de Tarjeta Becaria es una decisión estratégica que orienta todas las actividades y condiciona la forma de actuar y comunicar del servicio. Por eso, la selección de los rasgos, valores y ventajas es un proceso que atraviesa un complejo entramado de factores. Particularmente nos interesa analizar los criterios de validez desde los cuales afirmamos que los atributos seleccionados serán eficaces. Por ejemplo ¿cómo saber que una "comunicación joven" es la indicada para Tarjeta Becaria? La respuesta intuitivamente evidente: porque es un público joven. Pero, ¿qué prueba tenemos de que esto funcionará?

Tras observar la comunicación de la Tarjeta 4U tomamos la decisión de imitar sus rasgos de personalidad basados en la creencia de que su perfil de identidad está desarrollado en base a un estudio previo, lo que se deduce tras analizar sus productos comunicacionales. Sin embargo, existe la posibilidad de que la competencia esté equivocada y nosotros imitemos su error. Capriotti (2009) advierte esto cuando habla del enfoque global y los riesgos que se corren al adoptar una estrategia de asociación, por este motivo, es necesario contar con métodos y recursos para evaluar nuestro trabajo y reducir la posibilidad de error al mínimo.

Si bien no hay una fórmula que garantice el éxito, existe una instancia de evaluación llamada análisis CRUSA que permite corroborar la viabilidad del perfil desarrollado a través del cumplimiento de una serie de requisitos:

- Comunicable: cualquier perfil de identidad debe ser fácil de transmitir y de reconocer.
- Relevante: valioso para los públicos.
- Único: diferente a cualquier otro.
- Sostenible: difícil de copiar para la competencia y creíble para los públicos.
- Asumible: económicamente afrontable.

El cumplimiento de estos requisitos responde a un cambio de sentido en la perspectiva que los públicos tienen de la organización, o en nuestro caso, de Tarjeta Becaria. La función del perfil de identidad, entonces, no es ofrecer el mejor servicio, sino la mejor solución a un problema determinado. Se trata de generar un valor agregado al que Capriotti (2009) define como "value pack", a raíz del cual se puede desarrollar una "value proposition", que es un enunciado que describe porqué Tarjeta Becaria es distinta a cualquier otro carnet de beneficios.

“**Tarjeta Becaria no es una simple tarjeta de beneficios. Tarjeta Becaria es tu premio por ser un estudiante responsable, es el premio por el esfuerzo que estás haciendo para terminar tus estudios, es el apoyo que te brindamos para que puedas salir adelante y perseguir tus sueños. Por eso, para que tu camino sea más fácil, Tarjeta Becaria te acompaña con los mejores descuentos. Tarjeta Becaria, #TeLaGanaste!”**

El siguiente paso es realizar una evaluación de qué se comunica desde el servicio con el fin de detectar los conceptos emitidos, cuáles coinciden con el perfil de identidad desarrollado, y cuáles son las acciones y técnicas disponibles para comunicar.

4. La comunicación de Tarjeta Becaria

La investigación en comunicación

> *"Las relaciones públicas eficaces son un proceso, y el primer paso [...] es el de realizar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución en cuestión que nos permita detectar el fondo del problema o los problemas que debemos afrontar. La planificación de la actividad de relaciones públicas de cualquier compañía, se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores, pieza imprescindible del plan de actuación posterior. Sin esta descripción de campo, siempre estaremos a expensas de la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado."* (Álvarez Novell, 2011: 44).

En su libro "Medición y Evaluación en Comunicación" (2011), Álvarez Novell sostiene que la investigación consiste en someter lo transmitido a un proceso de evaluación que evidencie si el contenido de los mensajes, los canales utilizados, la recepción de la audiencia y los efectos producidos, responden o no a la concreción del objetivo de la comunicación. En el caso de Tarjeta Becaria existe un problema estructural: nunca se redactó un objetivo de manera tal que se pueda medir su consecución. La comunicación se realiza en respuesta a las necesidades del momento sin una planificación global previa y como resultado, sólo el 15% de los becados de la ciudad usó el carnet alguna vez.

Esta evaluación consiste en detectar si las comunicaciones producidas coinciden o se oponen al perfil de identidad y los atributos centrales trabajados en el capítulo anterior. Álvarez Novell (2011) sostiene que no existen grandes consensos sobre cuáles son los métodos y técnicas más apropiados para obtener dicha información debido a que cada caso es único, por lo tanto recurrimos a diferentes herramientas de análisis y a nuestra propia intuición.

Análisis de la comunicación de Tarjeta Becaria

1. Manufacturación y distribución de Tarjetas Becarias

Proceso: la producción comienza con la impresión de los carnets en planchas troqueladas, se separan, se plastifican, se pegan en un papel que explica la forma de uso y se colocan en un sobre tamaño carta con ventana. Las tarjetas son manufacturadas en tiempo y forma para ser distribuidas a sus respectivos destinatarios en los actos institucionales de cada ciudad, que habitualmente se realizan entre mayo y agosto. Los plásticos que no son entregados se envían a las instituciones educativas y se solicita a sus autoridades, mediante una nota explicativa, que los distribuyan e informen a los estudiantes sobre su utilidad. Por otro lado, por diversas razones, muchas becas son adjudicadas luego de los actos institucionales, lo que extiende el proceso de producción y distribución hasta octubre.

Perfil de identidad:

- **Contacto directo:**
    - Al delegar la tarea de distribuir los carnets a los directivos de las escuelas se pierde la oportunidad de tener un contacto cara a cara con los usuarios.
- **Distribución ágil:**
    - El proceso es demasiado extenso temporalmente e impide realizar otras actividades.
    - En ocasiones, las autoridades de las instituciones educativas no distribuyen las tarjetas.
- **Rápido acceso a la información**:
    - El sobre en el cual se entrega el plástico contiene un instructivo de cómo utilizarla.
    - En el proceso de distribución no se brinda suficiente información sobre el servicio.

2. Acto institucional

Contenido: la invitación emitida desde el área de comunicación describe el acto del año 2017 de la siguiente manera:

> *"A través de esta actividad, se reconoce a quienes han sido beneficiarios de la beca provincial y que serán acompañados por el Gobierno de Entre Ríos a lo largo del año lectivo.*
> *La instancia es la culminación y concreción de un arduo pero gratificante trabajo que comprende la distribución de formularios, su evaluación y finalmente, la entrega de miles de beneficios. Además de los becados, estudiantes que asisten al programa "**Educando en Movimiento**" o que forman parte del "**Transporte Escolar Rural**", **egresados**, entre otros.*

Esto ha sido posible gracias al trabajo en conjunto con instituciones intermedias, funcionarios, legisladores, direcciones departamentales, directivos de escuelas."

Éste es un acto de carácter político, encabezado por la dirección ejecutiva del Instituto Becario que cuenta con la participación de funcionarios locales y provinciales. Al finalizar el evento se entregan los plásticos a los becados presentes junto a la guía de comercios. En Paraná, el acto se realizó a mediados de septiembre en la Sala de Convenciones de la Vieja Usina.

Participación: en el último acto de Paraná se entregaron aproximadamente 500 Tarjetas Becarias, el equivalente a un 7% del total de becados de la ciudad.



Perfil de identidad:

- **Contacto directo:**
    - La entrega de los plásticos en el acto institucional es el primer contacto personal entre los usuarios y el equipo Tarjeta Becaria.
    - La distribución de las tarjetas se produce de manera rápida con el fin de despachar a los becados y no se establece un diálogo con ellos.
- **Rápido acceso a la información:**
    - Se entrega folletería con la ubicación de los comercios.
    - La dirección ejecutiva informa sobre el funcionamiento del sistema en su discurso.

3. Comercios adheridos de Paraná

Cantidad: según la base de datos de Tarjeta Becaria, el total de comercios adheridos en Paraná en 2017 era de 282. Sin embargo, este número es estimativo porque muchos comercios cerraron o se mudaron en el transcurso del año sin dar aviso y continúan cargados en el sistema. Contar con esta cantidad de empresas genera dificultades en la administración de la información y la etapa de renovación que se realiza anualmente nunca se completa en su totalidad.

Rubros: en 2013, el equipo de Tarjeta Becaria se enfocó en incorporar tres rubros de interés para el estudiante: librería, alimentos y farmacia. Al poco tiempo se tomó la decisión de adherir cualquier tipo de negocio en función de incrementar el número de empresas dentro del sistema. Así se agregaron comercios que no son de uso cotidiano para el público becado, tales como semillerías, lubricentros o acuarios, pero que ocupan espacio en la publicidad. Por otra parte, el rubro más utilizado de acuerdo a las encuestas es librería.

Descuentos: el 74% de los comercios adheridos realiza entre un 5% y un 10% de descuento. Entre los que superan estos montos podemos citar ópticas o servicios, como transporte o el cine. Los bajos montos en los descuentos son uno de los motivos que aparecen en las encuestas como causa de la falta de interés en el servicio.

Distribución geográfica: el grueso de los comercios adheridos se encuentra en la zona céntrica y sus alrededores. En un principio se buscó reforzar la presencia del sistema en los barrios alejados, sin embargo, los reiterados desencuentros con los comerciantes, las dificultades de traslado y la necesidad incorporar empresas al sistema llevaron al equipo de Tarjeta Becaria a adherir en el casco céntrico. A principios de 2018 se encuestó a 30 comercios, 15 en los diferentes barrios y 15 en zona centro, siendo estos últimos los únicos que reportaron el uso del plástico.

Perfil de identidad:

- **Beneficios atractivos:**
    - Hay demasiados comercios que ofrecen descuentos inferiores al 20%, lo cual es perjudicial para el servicio.
    - Las encuestas exponen que hay comercios en los cuales la Tarjeta Becaria es utilizada.
- **Rápido acceso a la información:**
    - La cantidad actual de comercios en el sistema obstaculiza la publicidad de los descuentos.

4. Guía impresa de comercios de Paraná

Contenido: es una hoja impresa en doble carilla en la cual se encuentran los nombres, direcciones y descuentos de los aproximadamente 300 comercios adheridos. Este folleto se imprime a tiempo para ser distribuido en el acto institucional de la ciudad junto con las Tarjetas Becarias.

Diseño: esta guía es una hoja A3 plegada en formato cerrado A6, en su interior se encuentra el mapa de Paraná con las ubicaciones de los comercios distribuidos por barrio para facilitar su localización. Debido a la cantidad de información la tipografía oscila entre los 6 o 7 puntos, lo que dificulta la lectura. Además, para abaratar costos se suele ofrecer espacio publicitario en la cara y contracara de la guía, generalmente ocupado por comercios que no ofrecen descuentos, por ejemplo, la imprenta que las produce.



Distribución: en el año 2017 la tirada de la guía fue de 1000 ejemplares. Algunas se distribuyeron en el acto institucional, otras fueron enviadas a las escuelas junto a los plásticos no retirados. Las restantes fueron ubicadas en mesa de entrada de la oficina central para ser entregadas a quienes lo

deseen. Según la encuesta realizada por el equipo de Tarjeta Becaria, el 10% de los becados la utilizó.

Perfil de identidad:

- **Rápido acceso a la información:**
    - Es una alternativa publicitaria no digital.
    - Ofrece demasiada información, lo que perjudica la lectura.

5. Material impreso

Contenido: entre los productos comunicacionales desarrollados desde Tarjeta Becaria encontramos volantes, calcomanías, banners, carpetas de presentación, juegos, entre otros. La finalidad comunicativa de cada producto varía de acuerdo al contexto en el cual es utilizado: las calcos identifican los comercios adheridos; los volantes se utilizan para promocionar el servicio y las redes sociales; los banners son usados para exhibir la marca; las carpetas describen el funcionamiento del servicio, etc.





Estética: la información transmitida no responde a una unidad conceptual estética sino que son productos aislados con poca relación entre sí. La tipografía, los colores y las formas son diferentes para cada producto lo que no favorece la rápida identificación visual de la marca.

Perfil de identidad:

- **Rápido acceso a la información:**
    - El material impreso representa una alternativa a la comunicación digital.
- **Comunicación joven:**
    - La falta de una unidad conceptual estética perjudica la identificación de la marca.

6. Charlas en escuelas

Contenido: esta charla interactiva fue destinada a becados de secundaria, en la cual, a través de juegos de interpretación de roles, se les instruyó en el uso del plástico. Una vez terminada la

actividad, se invitaba a los estudiantes a sacarse fotos con el equipo de Tarjeta Becaria, que luego eran compartidas en la página de Facebook. También se utilizaban accesorios de cotillón y se repartía folletería para que el becado se lleve un recordatorio del servicio. Esta actividad tuvo lugar a finales de 2014 y participaron aproximadamente 2 mil estudiantes de 37 escuelas de la ciudad de Paraná.



Perfil de identidad:

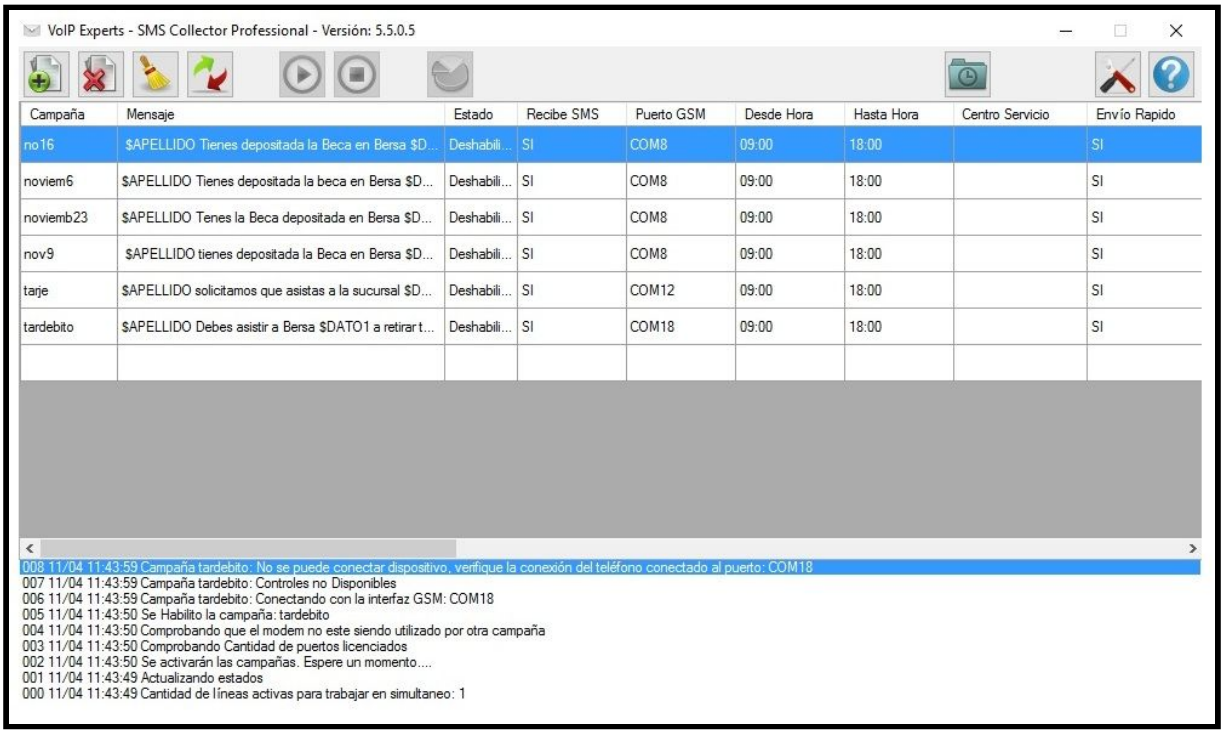
- **Contacto directo:**
  - Permitió crear un vínculo personalizado entre el equipo de Tarjeta Becaria y los becados.
- **Comunicación joven:**
  - Las características de la charla expresaban una personalidad juvenil.
- **Rápido acceso a la información:**
  - La interacción cara a cara permitió resolver dudas de manera rápida.
  - Los estudiantes de nivel superior no participaron de esta actividad.

7. Cadenas de mensajes de texto

Contenido: a través de un software se envían mensajes de texto a los becados con el fin de promocionar actos institucionales o beneficios de Tarjeta Becaria. Este sistema permite dirigirse a un público específico en tanto se puede seleccionar por departamento, escuela, edad, o cualquier dato que haya sido ingresado en el formulario de beca.

Operatividad: en el software se carga una base de datos con los teléfonos de los becados seleccionados. El mensaje tiene un máximo de 160 caracteres, lo que exige que la información sea lo más concisa posible. Ejemplo: *"Atención BECADO, presenta tu Tarjeta Becaria y entra GRATIS a la Fiesta del Mate. Inst Becario".* El software permite enviar dos mensajes por minuto, por lo cual es un proceso que requiere una buena planificación para llegar a todos los destinatarios en tiempo y forma.

Recepción: el software permite leer y contestar las respuestas de los becados, que estadísticamente no superan el 5% en relación a la cantidad de textos enviados. En las respuestas se solicita no recibir más información (mensajes con la palabra BAJA), consultas por becas, y en menor medida expresiones de agradecimiento. Los mensajes recibidos no son contestados.



Perfil de identidad:

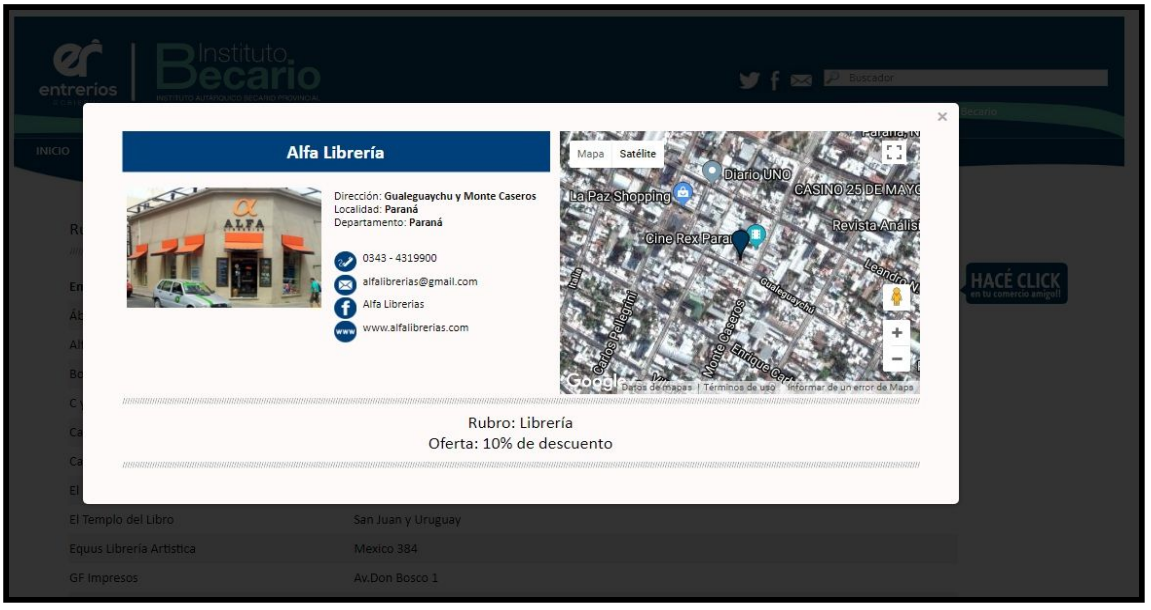
- **Rápido acceso a la información:**
    - Permite comunicar beneficios específicos y sectorizar la información.
    - Puede ser molesto si se utiliza excesivamente.

8. Buscador de comercios

Contenido: es una base de datos alojada en la página web del Instituto Becario y alberga la información de los comercios que participan del sistema de Tarjeta Becaria. Aquí se exhibe nombre, dirección, rubro, localización, contacto, descuento, foto del local y logo.

Interface: la página principal es una plantilla estática de fácil lectura, en su centro el logo reza "la Guía de Tarjeta Becaria", y a los lados se listan los departamentos de la provincia de Entre Ríos. Para conocer los descuentos se debe seleccionar el departamento, el rubro y la localidad en donde se desea buscar, esto despliega la lista de comercios correspondientes. Tras seleccionar uno se abre una pequeña ventana con los datos de la empresa. Este proceso contiene demasiados pasos y se puede obtener información solo de un comercio por vez. El color que destaca es el azul, que caracteriza al Instituto Becario.





Rutas de acceso:

- **www.institutobecario.gov.ar**: se puede acceder a través de la web oficial de la institución, página de diseño plano y estático que recuerda a la web 1.0. En el slider del centro circulan seis pestañas y entre ellas se encuentra el acceso al buscador, es decir que está prácticamente oculto dentro del sitio.



- **Google**: buscar Tarjeta Becaria en Google ofrece un vínculo con el nombre "Nueva búsqueda – Instituto Autárquico Becario Provincial" que lleva directamente al buscador de comercios, sin embargo, la única forma de saber esto es hacer click puesto que la referencia no es clara.

- **Página de Facebook**: se puede acceder al buscador a través del vínculo a la página web que habilita Facebook o bien mediante el botón "usar aplicación". Este último es difícil de encontrar y se presta a confusión dado que el buscador en sí no es una aplicación.

- **Tráfico**: a través de la herramienta Google Analytics podemos observar los accesos al buscador durante el año 2017, tanto a la página principal como al departamento Paraná, sin embargo no podemos conocer la elección de rubros ni los comercios visitados.

  A partir de esta información podemos sacar algunas conclusiones:

  - Del total de usuarios que visitaron el buscador, el 42% buscó comercios en el departamento Paraná.
  - Los 2849 accesos de búsqueda que se realizaron en Paraná representan un 37% del total de becados de la ciudad.

➢ El sistema no permite saber si el mismo usuario accedió más de una vez.

Perfil de identidad:

- **Rápido acceso a la información:**
  - Permite conocer todos los beneficios.
  - El proceso para acceder contiene demasiados pasos.

9. Página de Facebook: Tarjeta Becaria

Contenido: esta plataforma es el principal medio de interacción con los usuarios. Las publicaciones son variadas, se realizan sorteos, se difunden eventos que ofrecen beneficios, se publica el cronograma de pago de becas, se informa sobre actividades del Instituto Becario, se invita a visitar la cuenta de Instagram de Tarjeta Becaria y el buscador de comercios del sitio web, entre otras cosas. Las publicaciones relacionadas a los comercios adheridos y los descuentos que estos ofrecen no son frecuentes.



Tráfico: la página contaba el 21 de abril de 2018 con poco más de 5400 seguidores. Nunca tuvo publicaciones pagas. A través de las estadísticas que ofrece Facebook podemos saber que:

- ➢ De los 5400 seguidores, el 34% (1800) son de la ciudad de Paraná.
- ➢ Del total de becados de Paraná (7600), los seguidores representan un 24%, aunque no todos los seguidores son becados.
- ➢ El 51% del público de la página está representado por mujeres que tienen entre 18 y 34 años.

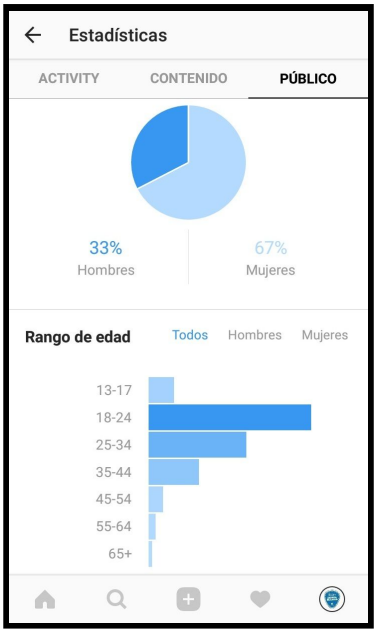
➢ Durante el año 2017, los clicks en “usar aplicación” fueron 267 mientras que en el vínculo a la web fueron 170, lo que resulta en un total de 437 accesos al buscador a través de Facebook.

Interactividad: las publicaciones que más interacción tienen son los sorteos, cuyos requisitos de participación involucran tomar acción a través de una serie de pasos. En cuanto a los mensajes recibidos, tienen que ver tanto por consultas por funcionamiento del servicio como por estados de becas (consultas que son redirigidas a los canales adecuados). El registro lingüístico utilizado es informal.

Perfil de identidad:

- **Comunicación joven:**
  - Expresa la personalidad juvenil de Tarjeta Becaria.
  - No se respeta un criterio conceptual ni estético a la hora de comunicar.
- **Rápido acceso a la información:**
  - Este medio facilita el acceso a diferentes informaciones relevantes para el usuario.
- **Contacto directo:**
  - Es un espacio que promueve la interacción con los becados.

10. Cuenta de Instagram: @TarjetaBecaria



Contenido: al igual que la página de Facebook, es una red que se utiliza para crear un vínculo con los usuarios y se comparte poca información referida al servicio. Las publicaciones en las historias habitualmente muestran el trabajo diario de Tarjeta Becaria, mensajes de buenos días y algunas encuestas para fomentar la interactividad. Las publicaciones se adecúan al medio: imágenes digitales atractivas con información concisa, sin embargo no siguen un patrón estético, lo que puede generar cierta dificultad para reconocer rápidamente al emisor. También se reciben consultas sobre becas y sobre el uso del servicio.

Tráfico: el 21 de abril de 2018 esta red contaba con aproximadamente 1200 seguidores. A partir de las estadísticas que brinda Instagram podemos saber que el 67% de los seguidores eran mujeres, y el 45% del total tenían entre 18 y 24 años. Paraná estaba representado por el 38% de los usuarios. Nunca se utilizaron promociones pagas en esta red.

Perfil de identidad:

- **Contacto directo:**
    - Promueve la interacción con los usuarios de una manera parecida a Facebook.
- **Comunicación joven:**
    - El medio y el código utilizados son los que mejor reflejan la personalidad juvenil.
    - No se sigue un lineamiento conceptual en cuanto al contenido compartido.
- **Rápido acceso a la información**:
    - No se publica mucha información referida al funcionamiento del servicio.

Diagnóstico de la comunicación de Tarjeta Becaria

Rasgos de personalidad: los atributos comunicados coinciden con el perfil de identidad desarrollado. Principalmente se manifiestan en el contacto cara a cara y en las redes sociales.

Valores institucionales: no hay una presencia explícita de la comunicación de valores en las acciones desarrolladas desde Tarjeta Becaria, aunque si lo hay en el acto institucional.

Ventajas comparativas: este es el punto que más correcciones requiere para adaptarse al perfil de identidad desarrollado. Los descuentos son bajos y el acceso a la información sobre el servicio no es ágil. Se necesita la unificación de un criterio estético que permita la rápida identificación de la marca. El proceso de manufacturación es excesivamente largo y no se aprovecha la distribución para generar espacios de encuentro cara a cara con los usuarios.

Este diagnóstico evidencia los puntos débiles que presenta la comunicación de Tarjeta Becaria en relación al perfil definido. En el próximo capítulo corregimos los problemas detectados y adaptamos cada acción para la implementación del nuevo perfil de identidad.

5. El plan de comunicación

Capriotti (2009) propone una planificación que comienza por la selección de los públicos destinatarios de la comunicación, en nuestro caso, los becados. Luego, se redactan los objetivos de la campaña de manera tal que puedan ser medidos para constatar los resultados. En función de los objetivos se define un núcleo comunicativo, es decir, un metamensaje que guía la comunicación. El próximo paso es la elección de las acciones y técnicas que mejor se adecúen al concepto que se transmitirá. Una vez concretadas las actividades anteriores, contamos con lo necesario para programar la implementación del plan y su posterior evaluación.

Objetivos

La función de los objetivos es guiar la actividad, facilitar la elección de las herramientas a utilizar y permitir la evaluación cuantificable de los resultados. Por lo tanto, su formulación debe ser clara y concreta, con metas alcanzables, que no resulten excesivamente fáciles ni difíciles.

Para que un objetivo sea medible debe presentar la siguiente estructura: una intención (lo que se pretende lograr), una medida (el grado de modificación deseado) y un plazo de tiempo de realización.

En este sentido, la intención del plan es incrementar la frecuencia de uso y para ello el servicio debe ser útil. Consideramos un indicador de la utilidad que el becado utilice su tarjeta al menos cinco veces al año. En cuanto a la cantidad, creemos que incentivar el uso en 2000 becados (25% del total de Paraná) es un desafío accesible para una primera campaña de estas características. Por último, el plazo de realización de la campaña será de un año, que es un periodo de tiempo razonable para desarrollar un plan de comunicación.

Objetivo:

Lograr una frecuencia de uso de la Tarjeta Becaria de al menos cinco veces al año, en un mínimo de 2000 becados de la ciudad de Paraná, en los próximos 12 meses.

Núcleo comunicativo

Una vez definida la meta, debemos plantear un camino para alcanzarla. Capriotti (2009) propone definir un núcleo comunicativo, es decir, un mensaje que actúe como guía en los contenidos y formas, y que esté presente en todas las comunicaciones. Debe ser suficientemente amplio para adaptarlo a las diferentes acciones que se produzcan.

La función del núcleo es mantener la coherencia del perfil de identidad. Debe expresar de forma clara las ventajas y beneficios que se ofrecen, y establecer las diferencias con los competidores.

Núcleo comunicativo de Tarjeta Becaria:

Tarjeta Becaria es un carnet de beneficios exclusivo para becados, y la obtención del mismo es fruto del esfuerzo. Ofrece descuentos atractivos en lugares de consumo estudiantil. Es un servicio joven y divertido.

Acciones y técnicas de comunicación

Elegir las acciones y técnicas más adecuadas para comunicar implica decidir qué nivel de impacto, de alcance y de personalización se pretende lograr en los públicos. En nuestro caso buscamos modificar una conducta dentro de un sector acotado de la población. Para ello, Capriotti (2009) recomienda el contacto directo y personal, y los canales disponibles que mejor se adecúan a esta intención son los encuentros cara a cara y la interacción a través de redes sociales.

En el capítulo anterior evaluamos la comunicación de Tarjeta Becaria. En este punto contamos con ciertos lineamientos que nos permiten adaptar cada acción al perfil de identidad que comunicaremos, e incluso incorporar nuevos canales.

Elección de técnicas y acciones de comunicación:

- **Diseño de un patrón estético**

Definir la unidad estética que comunicará la identidad de Tarjeta Becaria (paleta de colores, tipografía, un posible personaje), y diseñar un logo y un slogan que identifiquen la marca y que sean plasmados en cada uno de los productos comunicacionales.

- **Manufacturación y distribución de Tarjetas Becarias de Paraná:**

Remover la fecha de caducidad a las tarjetas. Esto posibilita una única manufacturación para cada becado, lo que conlleva a una disminución en el tiempo de producción. Las tarjetas se entregan en mano al estudiante en su respectivo establecimiento educativo, así se genera el espacio para el contacto cara a cara y se agiliza el procedimiento.

- **Acto institucional de Paraná**

La entrega de tarjetas se realiza antes del comienzo del acto, el becado tiene más tiempo para hacer consultas, dialogar con el equipo de Tarjeta Becaria o revisar la folletería. Se instala un stand de Tarjeta Becaria para sacarse fotos con cotillón y promocionar las redes sociales.

- **Comercios adheridos de Paraná**

Se reduce la cantidad de empresas y se mejoran en los descuentos. Se entabla comunicación con cada uno de los comercios del sistema que no superen el 15% de descuento y se pregunta si el uso del carnet en el local supera los 10 becados por año y si desea aumentar el descuento al 20%. Los comercios que no cumplan con al menos uno de estos requisitos son eliminados del sistema. Además de la calcomanía, se incorpora la opción de una hoja A4 para pegar en las vidrieras.

- **Guía impresa de comercios de Paraná**

Con menor cantidad de información, cambia el diseño de la guía y se adecúa al nuevo criterio estético.

- **Charlas en escuelas y universidades**

Con el fin de entregar los carnets y brindar la charla informativa, se hacen dos visitas a las escuelas, en la segunda se entregan las tarjetas manufacturadas luego del acto institucional, y además se hace un relevamiento del uso. Estas charlas también se realizan en establecimientos de nivel superior.

- **Cadenas de mensajes de texto**

Las cadenas de mensajes no necesitan modificaciones.

- **Cadenas de mails**

Se incorpora esta opción para reforzar las cadenas de mensajes.

- **Buscador de comercios**

Se le restan pasos al sistema de búsqueda, se adapta al nuevo diseño estético y se reduce la cantidad de comercios.

- **Página de Facebook: Tarjeta Becaria**

Facebook se destina principalmente a comunicar los descuentos.

- **Cuenta de Instagram: @TarjetaBecaria**

Se publica la actividad diaria de Tarjeta Becaria en las “historias”, mientras que en el “feed” se publican los descuentos.

Programación de la comunicación

A la hora de programar la ejecución del plan, Capriotti sugiere tener en cuenta los momentos claves del entorno y de la organización, y la determinación de campañas concretas, ya sea para fechas claves o para épocas bajas. Con estos criterios podemos elaborar un calendario que permita aprovechar al máximo los recursos humanos y económicos. Es necesario aclarar que Tarjeta Becaria no cuenta con un presupuesto propio y es posible que el dinero no alcance para ejecutar todo lo planificado. Prever esta situación permite realizar cambios a tiempo y evitar futuras complicaciones.

Momentos claves:

Del entorno:

- Inicio de clases: principios de marzo
- Vacaciones de invierno: mediados de julio
- Vacaciones de verano: de diciembre a marzo

De la organización:

- Período de evaluación: febrero a junio
- Feria de carreras del Instituto Becario: julio/agosto
- Acto institucional: julio/agosto
- Maratón del Becario: octubre
- Distribución de formularios: noviembre/diciembre

Campañas concretas:

- Pack Escuela: fines de febrero a mediados de marzo
- Visitas a escuelas: mayo
- Acceso a actividades de invierno: junio
- Día del amigo: 20 de julio
- Pack Primavera: septiembre
- Día del estudiante: 21 de septiembre
- Fiesta de disfraces: octubre

- Pack Verano: noviembre
- Evaluación del uso: diciembre

Meses	**Entorno**	**Organización**	**Campañas**
Enero	Vacaciones	Vacaciones	
Febrero	Vacaciones	Período de evaluación	Pack Escuela
Marzo	Inicio de clases	Período de evaluación	Pack Escuela
Abril		Período de evaluación	
Mayo		Período de evaluación	Visitas a escuelas
Junio		Período de evaluación	Acceso a actividades
Julio	Vacaciones	Feria de carreras	Día del amigo
Agosto		Acto institucional Paraná	
Septiembre	Día del estudiante		Pack Primavera
Octubre		Maratón del Becario	Fiesta de disfraces
Noviembre		Distribución de formularios	Evaluación
Diciembre	Vacaciones	Distribución de formularios	Pack Verano

Descripción del plan de comunicación

- **Febrero**

Primera quincena: en coordinación con el área de comunicación, el equipo de Tarjeta Becaria define la unidad estética, selecciona la paleta de colores, diseña el nuevo carnet, un logotipo del servicio y una plantilla estandarizada para las publicaciones en redes sociales. Comienza el proceso de reforma integral del sitio web, trabajo coordinado entre comunicación, informática y Tarjeta Becaria. Se incorpora la nueva estética y se agiliza el acceso a la información solicitada por los usuarios.

Segunda quincena: el equipo de Tarjeta Becaria comienza la búsqueda de descuentos especiales en librerías e indumentaria escolar, como parte del Pack Escuela. Esta campaña se

promociona a través de publicaciones pagas en las redes sociales. La vigencia del pack rige desde la última semana de febrero hasta mediados del mes siguiente.

- **Marzo**

Comienza el proceso de reestructuración de los comercios adheridos. Se inicia la licitación de los materiales que serán usados para manufacturar los carnets.

- **Abril**

Se finaliza el filtrado de comercios y la reelaboración de la base de datos con la nueva información. El número de comercios adheridos es de 50 aproximadamente. Finaliza el proceso de actualización del buscador. Comienza la organización de las visitas a escuelas y la manufacturación de tarjetas.

- **Mayo**

Comienzan las visitas a las escuelas y distribución de carnets. Se evalúa el rendimiento del Pack Escuela entre los becados que ya poseen su Tarjeta Becaria del año anterior y en los comercios que participaron.

- **Junio**

Comienza la organización del sorteo para el día del amigo que consiste en una picada para cinco personas. A su vez, en coordinación con la oficina de turismo de la ciudad, se gestiona la entrada con beneficios a festivales que tengan lugar durante el período de vacaciones.

- **Julio**

Se promocionan los descuentos en las actividades pactadas con la oficina de turismo. El sorteo de la picada tiene lugar durante la primer quincena. Se diseña e imprime la guía de comercios adheridos.

- **Agosto**

Se prepara un stand para el acto institucional, que contiene la folletería y cotillón para fotos. En el acto se entregan Tarjetas Becarias que se han manufacturado posteriormente a las visitas a escuelas.

- **Septiembre**

Se consigue el acceso con descuento a la Fiesta del Estudiante. Se lanza el Pack Primavera, que consiste en descuentos especiales en indumentaria, y se sortean órdenes de compra en los comercios participantes. Todo esto se promociona en redes con publicidad paga. Se visitan

nuevamente las escuelas y se entregan las últimas tarjetas. Se evalúa la participación de los becados en las actividades de invierno y el uso cotidiano del carnet.

- **Octubre**

Se monta un stand en la maratón del becario. Se sortean entradas para la fiesta de disfraces a través de las redes sociales. Se visitan los comercios adheridos al Pack Primavera para medir los resultados.

- **Noviembre**

Se visitan todos los comercios para evaluar el uso de la Tarjeta Becaria. Comienza la preparación del Pack Verano, que consiste en descuentos en piletas y clubes.

- **Diciembre**

Se evalúa si se alcanzaron los objetivos y comienza la proyección para el año siguiente en función de los resultados obtenidos.

Proceso de evaluación

Lindenmann, citado por Capriotti (2009), sostiene que a través de la evaluación de un plan de comunicación se pueden obtener tres tipos de información: cantidad de mensajes producidos, llegada a los públicos e influencias generadas.

a. **Cantidad de mensajes producidos**: además de estimar el costo total del plan, esto nos permite llevar una medida de lo que se produjo, de las actividades realizadas, del tiempo destinado a cada actividad, entre otras cosas.
b. **Llegada a los públicos**: esta evaluación apunta a reconocer el nivel de aceptación o de rechazo que tienen las informaciones producidas, lo que nos habilita a invertir más recursos en las actividades que tienen mejores resultados.
c. **Influencias generadas**: se busca identificar si los mensajes generaron los cambios deseados en las conductas de sus receptores.

¿Qué queremos saber de nuestro plan de comunicación?

1. **Costo total**: lo haremos cuantificando los mensajes y calculando su costo de producción.
2. **Tráfico en los medios digitales**: lo calcularemos con las herramientas de medición que nos ofrecen estos medios.

3. **Actividades de comunicación más efectivos**: mediremos la efectividad de los medios cruzando información entre el tráfico de los espacios digitales y encuestas de opinión a los becados.
4. **Efectividad de las promociones**: sabremos el rendimiento de los packs a través de encuestas a los comercios.
5. **Reconocimiento de la marca y nivel de identificación del perfil de identidad**: realizaremos entrevistas a un pequeño grupo de becados.
6. **Cumplimiento del objetivo**: a finales de año realizaremos una encuesta a 10% de los becados de nivel secundarios y 10% del nivel superior para constatar el promedio de uso de la Tarjeta. Asimismo, el objetivo será monitoreado durante el año a través de la misma herramienta.

Conclusión

Sobre la operatividad de Tarjeta Becaria

Tarjeta Becaria nació el 1º de febrero del año 2013, cuando cinco jóvenes empleados del Instituto Becario fueron convocados por la directora ejecutiva de aquel entonces, la Dra. Mayda Cresto, quien les encomendó el desarrollo de un servicio de descuentos y beneficios para becados. Con casi nulos conocimientos sobre el funcionamiento de un sistema de este tipo, se formularon preguntas que los ayudaron a encaminar el desarrollo del proyecto, ¿en qué rubros debemos enfocarnos?, ¿en qué zonas de la ciudad debemos realizar la adhesión de comercios?, ¿cómo logramos que el estudiante becado sepa dónde utilizar el carnet?, entre otras.

Comenzaron con la premisa de adherir principalmente empresas que comercializaban productos alimenticios, librerías y farmacias, desde las zonas céntricas hacia la periferia. Para identificar los comercios se diseñó una calcomanía para pegar en la vidriera o puerta del local, y se imprimió una guía de comercios. Vale aclarar que el sistema funciona en toda la provincia, motivo por el cual se recorrió cada departamento de Entre Ríos en busca de adhesiones. La tarea excedió las posibilidades de un grupo de tan solo cinco personas, lo que se evidenció a finales de año cuando los comerciantes de toda la provincia se mostraban disgustados porque el carnet no había dado resultados.

Al año siguiente se incorporaron más personas al equipo con el fin de aumentar el número de comercios adheridos y que Tarjeta Becaria logre una mayor presencia en la calle. Esto trajo dos problemas, primero que el grupo era demasiado grande y difícil de coordinar y segundo que el espacio físico dentro de las oficinas del Instituto Becario era insuficiente, a tal punto que habitualmente alguien permanecía parado. La cantidad de comercios aumentó, y también la publicidad, pero no hubo un incremento significativo en el uso. Finalmente las encuestas revelaron que la publicidad no llegaba a los becados, ni tampoco lograba generar interés por el servicio.

En 2015 el equipo fue reducido y se buscó establecer un contacto directo con los becados. De allí surgió la idea de brindar charlas en las escuelas secundarias. Se eligió este nivel educativo porque se pensaba que era innecesario trabajar con el nivel superior puesto que una tarjeta de descuentos debía ser algo, a priori, atractivo. Lamentablemente, nunca se comprobó a ciencia cierta si las charlas tuvieron el efecto deseado. Esta herramienta resultaba atractiva para los becados, sin

embargo al año siguiente, 2016, se dejó de lado porque desde la dirección ejecutiva se tomó la decisión de alcanzar los mil comercios en toda la provincia y casi la totalidad del trabajo realizado giró en torno a esta meta, que nunca se concretó. El área de Tarjeta Becaria quedó reducida a cuatro personas e incluso el lugar de trabajo se redujo nuevamente lo que repercutió negativamente en la operatividad del servicio y generó un desgaste anímico en el equipo de trabajo. Creemos que este factor tuvo una influencia decisiva para que en el año 2017, con un grupo completamente desgastado y reducido a tres personas, en Tarjeta Becaria no se hayan realizado más que tareas de rutina para mantener el servicio a flote. Si bien se abrieron canales de comunicación y nuevamente el espacio de trabajo se amplió, no se realizaron tareas para promover el uso, como las charlas o cadenas de mensajes, tampoco se buscó ofrecer beneficios atractivos ni se hizo una tarea de renovación bien organizada. Lo que llevó a que en el año 2018, la nueva dirección ejecutiva al mando de Claudia Gieco, diera de baja el servicio.

Sobre la vinculación teórico/práctica en el abordaje del problema

Abordar este problema desde una perspectiva científica nos permitió poner en cuestionamiento las creencias sobre las cuales se fundamentó el trabajo realizado en Tarjeta Becaria. Esto resultó en una especie de contrapunto entre el saber cotidiano y el saber científico en el cual se produjo una sintaxis entre ambos, la teoría complementó lo intuitivo para dar lugar a lo que finalmente se convirtió en el plan de comunicación. Tarea para la cual recurrimos a los lineamientos propuestos por Capriotti en Branding Corporativo, un manual de referencia teórico/práctico para el abordaje de la comunicación institucional desde una perspectiva comercial.

Los conceptos de este libro nos permitieron resignificar las nociones intuitivas que guiaron las acciones durante más de cinco años. El primer ejemplo de esto lo encontramos en el concepto de públicos, en el cual se afirma que un público se constituye en tanto interactúa con una organización y establece un vínculo específico. Así, se desarticula una concepción verticalista de la relación en la cual la entidad busca influenciar al público para que actúe en función de sus deseos, y se abre paso a un proceso de influencias recíprocas en el cual lo que hace uno necesariamente afecta al otro. Anteriormente, el becado era alguien a quien había que convencer de usar el carnet para que Tarjeta Becaria funcionara, luego de este proceso, se convirtió en el beneficiario de un servicio de calidad destinado a acompañarlo en su trayectoria educativa. Esta redefinición de status y roles genera nuevos sentidos que nos permiten concebir Tarjeta Becaria desde una óptica diferente, ya no se trata de convencer sino de ser útil y atractivo para generar interés en el becado, quien al utilizarla refuerza su continuidad.

Otro desplazamiento de lo intuitivo a lo teórico fue el que produjo la definición del perfil de identidad. Esta herramienta que articula acción y comunicación, exige una coherencia estructural donde se comunique lo que se haga y se haga lo que se comunique. Lo que deviene en un cambio de paradigma en la concepción del servicio porque nos obliga dejar de pensarlo como tal y comenzar a verlo como un conjunto de atributos especialmente seleccionados que generan valor tanto para los públicos como para Tarjeta Becaria. Durante estos años se comunicó que tras utilizar el carnet se obtienen descuentos en diferentes lugares y productos. A partir de este trabajo, la Tarjeta Becaria se convierte en un reconocimiento al buen rendimiento académico del estudiante, que se traduce en atractivos descuentos y beneficios. Este desplazamiento implica llevar adelante un proceso que requiere la participación conjunta de diferentes actores. Es una construcción colectiva que invita a analizar el servicio en profundidad y reconocer todas sus características, a identificar la importancia que le dan los becados a los atributos seleccionados y a investigar el mercado y los perfiles de identidad del entorno competitivo. Toda esta información converge en una suerte de guía que no solamente ordena la comunicación sino que también organiza todas las actividades. Una vez que comprendimos la importancia de esta herramienta es difícil concebir un programa de comunicación que no esté estructurado en torno a un perfil de identidad.

Por otro lado, a través de la investigación se buscó identificar si había coherencia entre lo comunicado hasta el momento y el perfil de identidad desarrollado. Nuevamente buscamos fundamentar desde la teoría lo que otrora se había basado en lo intuitivo, y aquí nos encontramos con un problema. La investigación en comunicación no cuenta con acuerdos epistemológicos que avalen una forma concreta de investigar, ya que cada caso es distinto, así como también lo es la información a recabar. De esta manera, el comunicador se ve obligado a desplegar su inteligencia para diseñar una investigación que le ofrezca los resultados que busca. En nuestro caso, muchas veces ocurrió que no contamos con fundamentos teóricos para justificar los resultados obtenidos, por lo que, ateniéndonos a la mayor rigurosidad científica posible, resolvimos este problema basándonos en la intuición. Álvarez Nobell sostiene que en comunicación es probable que eso ocurra, sobre todo cuando antes de comunicar no se diseñó un plan para medir los resultados. Por eso, lo más importante en la investigación, por más obvio que parezca, es saber exactamente qué se desea investigar. Una vez que el objetivo está definido, se puede construir el camino, y con él las herramientas necesarias para alcanzar la meta. En nuestro caso, fue al revés: primero investigamos y posteriormente desarrollamos el perfil de identidad. Esto produjo que una vez definido el perfil debamos rehacer la investigación teniendo en cuenta los atributos a comunicar. Recurrimos a una diversidad de herramientas para obtener los datos necesarios, y reconocemos que una investigación mejor planteada podría habernos dado mejores resultados, pero con lo obtenido estuvimos en

condiciones de pasar a la siguiente etapa, al mismo tiempo que diseñamos los medios para evaluar el plan una vez ejecutado y contar con información precisa.

Entre la concepción de una idea y la realización de la misma tiene lugar un proceso de metamorfosis en el cual el concepto se extrapola del mundo de las ideas para habitar en una realidad física. Lo interesante de este proceso es que la idea concebida nunca es igual al resultado de su materialización, en el medio ocurren resignificaciones que nos obligan a modificar el concepto para adaptarlo al entorno. Este trabajo no fue la excepción. La idea de elaborar un plan de comunicación finalmente se vio plasmada, pero en el camino se produjeron una serie de resignificaciones que nos invitaron a repensar absolutamente todo lo trabajado en Tarjeta Becaria y a observarlo desde otra perspectiva. Por eso quisiéramos dedicar este espacio para reivindicar el trabajo realizado por todas las personas que nos antecedieron, trabajos que han colocado a la comunicación en un lugar fundamental para la vida de las instituciones. Sin más que agregar, solo resta agradecer a quienes acompañaron el desarrollo de este trabajo, y esperar que sea de utilidad para las generaciones futuras.

Bibliografía

- Álvarez Nobell, A., (2011) *Medición y evaluación en comunicación.* Colección Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación. España. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- BARO, Marcelo (2011) *"Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones"*. Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, no 9, pp. 135-162.
- Bertoglio, O. (1975) *Las comunicaciones y la conducta de la organización*. Diana, Mexico.
- Blumer, H. (1982) *El interaccionismo simbólico*. Hora, Barcelona.
- Capriotti, P., (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Cuarta edición. Málaga, España. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P., (2009) *Branding Corporativo*. Santiago, Chile. Colección de Libros de la Empresa. Disponible en: www.paulcapriotti.wordpress.com
- Escudero Poblete, G., (2011) *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman.* Revista Empresa y Humanismo. Vol. XV, N° 1, pp. 145-150.
- Fernandez Fernandez, J., (2012) *La teoría del stakeholder o de los grupo de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad.* AdResearch ESIC, N°6, vol. 6, pp. 130-146.
- Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.
- González Esteban, E., (2007) *"La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa".* VERITAS. Vol. II, n° 17, pp. 205-224.
- Gross, N., Mason, W., Mc Eachern, A., (1966) *Exploration in role analysis*. John Wiley & Sons, Nueva York.
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart & Winston. Nueva York
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C. y P. Baptista Lucio, (2006) *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill
- Igarza, R., (2008) *Nuevos medios. Estrategia de convergencia*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.
- Igarza, R., (2009) *Burbujas de ocio: nuevas formas de consumo cultural.* Buenos Aires, Argentina. La Crujía.

- Iglesias, M. Pagola C. y W. Uranga, (2005) *Cuadernos de Cátedra Nº5*. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP.
- López Viera, L., (2003) *Comunicación Social*. Cuba. Editorial Félix Varela.
- Massoni, S., (2007) *Estrategias*. *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina. Homo Sapiens Ediciones.
- Míguez González, M., (2006) *Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa*. Comunicación y sociedad. Vol. XIX, N° 2, pp. 133-162.
- Munné, F. (1989) *Entre el individuo y la sociedad*. PPU. Barcelona.
- Munné, F., (1993) *Pluralismo teórico y comportamiento social*. Psicothema. Volúmen 5. Suplemento, pp. 53-64.
- Uranga, W., (2008) *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación.* Buenos Aires, Argentina.
- Villafañe, J., (1988) *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas.* Editorial Pirámide. Madrid.